



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Djilali LIABES – Sidi – Bel – Abbès
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
Et des Sciences de Gestion

THESE DE DOCTORAT

En Sciences Economiques
Option : Sciences Financières

THEME

MARKETING BANCAIRE ET COMMUNICATION PROBLEMATIQUE : ACCUEIL

Présentée et soutenue publiquement par:

Mme MOSTEFA KARA Amel

Epouse : Khedim

Encadrée par :

Pr BENBOUZIANE Mohamed

Membres du Jury de soutenance :

Pr A.BOURAHLA	Professeur	UDL Sidi bel Abbes	Président
Pr BENBOUZIANE Mohamed		Université de Tlemcen	Encadreur
Pr S.BETTAHAR	Professeur	Université de Tlemcen	Examineur
Pr D.EL HOUARI	Professeur	UDL Sidi bel Abbes	Examineur
Dr M.DJENNAS	Maitre de conférence «A»	Université de Tlemcen	Examineur
Dr BACHOUNDA	Maitre de conférence «A»	UDL Sidi bel Abbes	Examineur

Année Universitaire: 2015/2016

RESUME

Reconnu comme un vecteur de satisfaction du client et comme un facteur d'efficacité, de rentabilité et de différenciation, l'accueil s'inscrit dans la politique globale de communication de l'organisation et est confié à des professionnels, beaucoup d'organisations utilisent les technologies de l'information et de la communication pour renforcer leur fonction d'accueil. C'est dans ce contexte que le marketing bancaire intervient en utilisant des stratégies telles que la GRC et la démarche benchmarking, que la banque d'aujourd'hui doit impérativement les introduire, pour faire face d'un côté au marché caractérisé par une forte concurrence, et d'un autre côté par une clientèle très exigeante.

Dans ce contexte, notre problématique de recherche est la suivante : est-ce que l'optimisation de l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des services bancaires ?

Pour cela, un cadre théorique à été construit à partir de notre littérature et du point de vue méthodologique, une enquête, à été menée au sein des banques publiques et privées de la ville de Sidi Bel Abbes, avec objectifs de répondre à nos interrogations.

Mots clés : marketing bancaire, communication, accueil bancaire

ABSTRACT :

Recognized as a vector of customer satisfaction and as a factor (mailman) of efficiency, profitability and differentiation, the welcome (reception) joins in the overall policy of communication of the organization and is confided (entrusted) to professionals, many organizations use the technologies of information and the communication to strengthen their function (office) of welcome (reception).

This is why the banking marketing intervenes by using strategies such as the GRC and the approach (initiative) benchmarking, that the bank of today necessarily has to introduce them, to face on one side the market characterized by a strong competition (competitors), and on the other hand by a very demanding clientele.

In this context, our problem of search (research) is the following one: does the optimization of the welcome (reception) play a crucial role in the development of banking services? For that purpose, a theoretical frame (executive) in summer built from our literature and from the methodological point of view, a survey (investigation), in summer led within banks public and deprived of the city of Sidi bel Abbes, with objectives to answer our questioning. Keywords: banking marketing, communication, banking welcome (reception)

المخلص

تعد وظيفة الاستقبال المصرفي كعامل رضا للعملاء ومحفز للكفاءة و الربحية والتمايز. وفي الآونة الأخيرة أصبح عنصر فعال في السياسة العامة للاتصال داخل المنظمة ويسير من طرف مختصين، بحيث أصبحت العديد من المنظمات تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتعزيز هذه الوظيفة وذلك من خلال استخدام إستراتيجيات التسويق المصرفي وعلى سبيل المثال " GRC ". تسيير العلاقات بين الزبائن أو طريقة "Benchmarking". ولهذا فمن الضروري على البنوك حاليا أن تستخدم هذه التقنيات من أجل مواجهة التولفة بين شدة التنافس داخل السوق والزبائن الذين أصبح من الصعب إرضائهم.

من خلال كل ما سبق نستطيع طرح إشكالية موضوع بحثنا كالتالي : هل الاستخدام الأمثل لوظيفة الاستقبال يلعب دورا فعالا و حاسما في تطوير الخدمات البنكية ؟

للإجابة على السؤال استعنا أولا بالإطار النظري ثم انتهجنا طريقة Questionnaire في البنوك العامة و الخاصة لمدينة سيدي بلعباس.

الكلمات المفتاحية : التسويق المصرفي، الاتصال، الاستقبال.

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Comme tout secteur de l'économie, les banques sont des entreprises qui proposent des services visant à satisfaire une demande de plus en plus exigeante de leurs clients.

Aujourd'hui le client est de plus en plus un consommateur informé, qui n'hésite pas à faire jouer la concurrence pour obtenir le meilleur service au meilleur prix.

Le secteur bancaire évolue dans un univers concurrentiel qui va modifier le comportement des consommateurs et améliorer la relation entre la banque et son client, donc les banques vont devoir développer des stratégies de marketing relationnel pour fidéliser leurs clients et en accroître la valeur.

Depuis les années 80 le marketing bancaire a connu de profonds bouleversements il a maintenant atteint sa maturité, il fait référence au marketing des services, s'attache à mieux connaître ses clients pour les attirer et les fidéliser, il vise les clients bancarisés et les nouveaux clients, il touche tout les segments du particulier à l'entreprise en passant par le professionnel, il va donc du traitement de masse à un marketing spécialisé, de produits packagés à des prestations individualisées.

Le marketing bancaire est au cœur de l'activité bancaire pour renforcer son rôle stratégique et promouvoir les nouvelles technologies de l'information, il est aussi appelé à développer une image de marque à travers le choix de positionnement et la création d'une identité propre à elle.

Ni le prix, ni l'innovation, ni les rendements ne peuvent constituer un avantage concurrentiel durable dans le secteur bancaire, l'attention doit se poser sur un système d'offre permettant d'atteindre le niveau de qualité et de coût attendu par une clientèle exigeante et mieux informée.

Enfin le marketing devra intégrer les nouvelles technologies de l'information dans la stratégie marketing et assurer l'optimisation du maillage de la distribution via l'agence bancaire et l'émergence du commerce électronique, tout cela nous mène surtout vers l'approche de la segmentation du client, ce concept en marketing a évolué dans le temps, on parlait de marketing de masse au début des années 60, de segmentation de marché dans les années 80 et de marketing de niche dans les années 90, son objectif est de cadrer les enjeux

par segment de client, de définir des niveaux de services différenciés et de piloter les investissements commerciaux afin de satisfaire les besoins de la clientèle en terme de produit, qualité, timing, etc.

Après la segmentation selon des traits communs de la clientèle, la banque devra formuler de nouvelles stratégies relatives aux produits, aux canaux de distributions et de communication bancaire.

La spécificité de cette dernière repose essentiellement sur la qualité des relations de la banque avec ses clients et doit tenir compte de leurs attentes.

Ce désir de se mettre à la portée du client permet à la banque de construire une communication d'une part de gagner en clarté et en efficacité et d'autre part d'établir une relation de confiance et de proximité, de valoriser le service rendu, et ainsi de mieux faire accepter la valeur du conseil et le prix du service.

C'est la raison qui a poussé la banque aujourd'hui à rechercher l'excellence en matière de qualité de service, car dans un contexte de plus en plus concurrentiel, face à une clientèle de plus en plus exigeante, satisfaire un client « totalement » peut permettre à la banque de maximiser ses chances, de concevoir sa clientèle, voir d'intensifier son activité avec la clientèle existante.

Afin d'accroître les performances de la banque, un travail sur la qualité de l'accueil apparaît comme inéluctable, la satisfaction client est un des facteurs qui a le plus d'impact, aussi la compétition passe aujourd'hui par la recherche de la perfection en matière de qualité de services.

Proposer un service de qualité devient alors un enjeu primordial pour la banque, ce dernier nécessite un bon accueil qui est considéré comme un des forts facteurs de différenciation, permettant aux entreprises financières et bancaires de mieux répondre aux attentes des clients des banques concurrentes.

De nombreuses études, ont été effectuées dans ce domaine, et nous pouvons citer les exemples suivants :

les efforts effectués en 2002 par Line Lasserre et Bernard Legrand qui pensent que les orientations stratégiques d'une entreprise peuvent être multiples, mais s'il y a une à laquelle elle ne peut pas échapper durablement, c'est celle qui consiste à privilégier la qualité de la relation client, et dénoncent qu'il y a une véritable relation dès lors qu'un échange d'information a lieu dans les deux sens entre l'entreprise et son client, et qu'un traitement significatif est apporté au contenu de l'échange.

Pour eux la qualité de la relation établie avec un client a pour but de maximiser les ventes. Cette relation commence avant la vente, elle s'épanouit au moment de la transaction, et elle devrait normalement se poursuivre une fois la vente réalisée, en vue de préparer de futures ventes, retrouvant ces trois temps dans les efforts consentis par les entreprises :

- En publicité, communication, marketing.
- En qualité de l'accueil sur le point de vente
- En service après-vente.

Et ils concluent que la relation client est le talon d'Achille quand elle est défaillante, c'est une armure quand elle est de qualité, et comme la qualité c'est un choix stratégique, il faut apprendre à le traduire dans les faits¹.

Une autre recherche proposée par Eric Lamarque en 2005 où il confirme que l'avantage concurrentiel d'une entreprise ne réside plus ni dans le choix d'un positionnement produit/marché, ni dans une différenciation supposé, il est bien davantage à rechercher du côté des modes d'organisation et de management².

Du côté de Véronique des Garet, professeur à l'université de Tours, a fait le constat que la plupart des établissements se sont aujourd'hui appropriés les outils et les techniques qui leurs sont associés : segmentation, « CRM ». Pour elle la question de la différenciation se pose de nouveau, une gestion plus efficace de cette relation repose sur une double réorganisation : une évolution de la segmentation, accompagnée d'une réorganisation de l'outil commercial, celle-ci s'avère particulièrement nécessaire si l'on veut intégrer réellement les nouvelles orientations stratégiques en matière de fidélisation³.

¹ Line lasserre et Bernard Legrand, "CRM : les attentes des clients", édition VMP, 21 Avril 2002.

² Eric lemarque, "Management de la banque : risque, relation, organisation", PEARSON, 2005

³ Eric lemarque, idem.2005.

Cependant, en 2003, Catherine Cudicio, dans son ouvrage intitulé « les règles d'or de l'accueil » met l'accent sur le point de départ de chaque relation humaine, qui est l'accueil, ce dernier réunit plusieurs aspects de la relation commerciale et une bonne formation, elle pense qu'il est indispensable de réfléchir et d'observer ce que l'on a fait pour mieux se connaître et entrer en contact et non en collision avec les autres, tout ce qui va dans le sens d'une formation a une meilleure connaissance en soit, et une meilleure gestion des relations humaines ne peut que valoriser la qualité de l'accueil.

Et enfin, et pour ne citer que cela, en 2009 Peelen, Frederic Jallat, Eric Stevens et Pierre Voll confirment qu'il est impératif d'introduire la « GRC » gestion de la relation client au sein de la banque, afin de pouvoir identifier, acquérir et a fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaire et les bénéfices, et nous confie le résultat d'une enquête effectuée sur 295 projets « CRM » dont 225 d'entre eux ont été couronnés de réussite dans leurs démarches « CRM », avec en moyenne, un retour constaté de :

- Une augmentation de 42 % des ventes
- Une diminution de 35 % des couts commerciaux
- Une diminution de 25 % de cycle de vente
- Une amélioration de 2 % de la marge
- Une amélioration de 20 % de la satisfaction client¹

A travers notre recherche théorique, on a constaté que plusieurs études et recherches ont été menées concernant la gestion et l'amélioration de la relation client, par contre il y en a eu beaucoup moins concernant l'amélioration de la qualité d'accueil, d'où la raison pour laquelle on a choisit ce sujet, afin d'essayer d'apporter une nouvelle contribution surtout dans le cas des banques algériennes.

Et pour ce faire, nous avons trouvé adéquat de poser la problématique suivante :

Est-ce que l'optimisation de la qualité de l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des services bancaires ?

De l'analyse de la problématique il en ressort un certain nombre de questions secondaires :

¹ Ed Peelen- Frédéric Jallat- Eric Stevenes- Pierre Voll, "Gestion de la relation client", édition PEARSON, Septembre, 2009.

- quelle est l'importance du marketing bancaire dans les institutions bancaires ?
- comment améliorer le service bancaire ?
- quelle est la place de l'accueil dans la prestation de service ?
- quels sont les besoins générés par la banque en terme d'accueil ?
- quelles sont les stratégies d'accueil dans une banque ?

Pour consolider notre recherche, nous proposons les hypothèses suivantes :

- 1- les études marketing, contribuent à optimiser les relations entre le client et la banque et à faire face à la concurrence.
- 2- La formation et la sensibilisation du personnel contribuent à améliorer la qualité du service perçu.
- 3- Utiliser de nouveaux créneaux et stratégies de management afin d'améliorer la qualité d'accueil et prestation de services.
- 4- Améliorer la qualité d'accueil est un des facteurs clé pour concevoir des prestations de services qui correspondent aux mieux aux besoins des clients.

Enfin pour tenter de répondre à la problématique et analyser les hypothèses, nous avons opté pour le descriptif (enquête par questionnaires) comme démarche méthodologique que nous trouvons adéquate à ce type de sujet, ce qui donne un travail partagé en quatre chapitres :

Le premier chapitre consacré à la maturité du marketing des services, on propose une analyse qui commence par une introduction au marketing des services en montrant l'évolution et la place des services dans un environnement dynamique où le marketing peut être vu comme une impulsion stratégique et concurrentielle, ensuite on aborde les spécificités des services et l'adaptation des politiques des entreprises de ces dernières en utilisant l'ensemble des outils stratégiques disponibles considérés comme variables décisionnelles du marketing des services.

Le deuxième chapitre montre comment le marketing bancaire, véritable marketing des services, a suivi une progression qui l'a conduit à un marketing qui « marche debout », puis étudie le comportement du consommateur bancaire, analyse les attentes spécifiques de la clientèle en matière de service bancaire, et démontre les différentes politiques (produit, prix, distribution, communication) qui ont pour but de satisfaire le client et traduire les imbrications

particulières que présente ces composantes, enfin il fera l'accent sur un des piliers du marketing bancaire : la communication bancaire qui est devenue une nécessité dans le secteur devant une économie concurrentielle pour établir avec le client une relation de confiance et de proximité pour valoriser le service rendu.

Le troisième chapitre est consacré à l'accueil bancaire, dans un premier lieu on parcourt les fondements théoriques de l'accueil pour arriver à la notion de professionnalisme, c'est-à-dire que l'accueil est passé d'une situation considérée comme une simple relation de contact humaine à être reconnue comme un vecteur de satisfaction du client et comme un facteur d'efficacité où il s'inscrit dans la politique globale de communication de l'organisation, et pour cela on a aussi dévoilé les outils stratégiques utilisés dans les entreprises en général et spécialement dans les banques afin d'améliorer la qualité d'accueil.

Le quatrième et dernier chapitre traite la question de la qualité d'accueil dans les banques Algériennes, on présentera un rappel historique du système et service bancaire en Algérie, ensuite une analyse sera nécessaire sur l'évolution et les dispositions des réformes, enfin on ne pouvait pas terminer cette recherche sans appui pratique, qu'on a effectué au niveau des banques de la ville de Sidi Bel Abbes, en choisissant une étude comparative entre les banques publiques et privées où il en résulte une réflexion sur l'amélioration de la qualité d'accueil dans l'ensemble des établissements bancaires et surtout au niveau de la ville de Sidi Bel Abbes principale axe de recherche.

CHAPITRE(1) : MARKETING DES SERVICES

SECTION(1): INTRODUCTION AU MARKETING DES SERVICES

SECTION(2):LES STRATEGIES DU MARKETING DES SERVICES

SECTION(3): LA QUALITE DES SERVICES

INTRODUCTION :

L'économie du monde entier connaît des bouleversements dans le secteur des services et influence leur façon de vivre et de travailler .De nouveaux services sont constamment lancés afin de répondre à nos besoins et même de satisfaire ce que nous ignorons avoir.

Il y a quelques années ont utilisé à peine les messageries électroniques (e-mail), l'hébergement de sites internet et de nombreux d'autre services .Aujourd'hui beaucoup d'entre nous ont le sentiment de ne plus pouvoir s'en passer, des transformations tout à fait similaires s'opèrent aussi dans les marchés B to B.

Les entreprises de services peuvent être aussi bien d'énormes entreprises internationales comme banques, assurances, chaînes d'hôtels..... Etc., que des entreprises locales, plus petites, comme restaurant, cyber café, tailleurEtc.

L'offre de ces différents services ne correspond pas toujours à la qualité et à la valeur attendues en termes de convenances personnelles, aussi les entreprises de services de leurs coté, semblent se plaindre de la difficulté de sa rentabilité de l'absence du personnel qualifié et motivé ; et l'incapacité de satisfaire leur clientèle de plus en plus informé et exigeante.

A cause de ces deux points de vue, client d'une part, entreprise de l'autre ; la gestion des services est parfois difficile à définir, deux approches sont confrontées:

Le service en tant que performance attendue par le client et en tant qu'activité économique rentable qui crée de la valeur et des avantages pour le client.

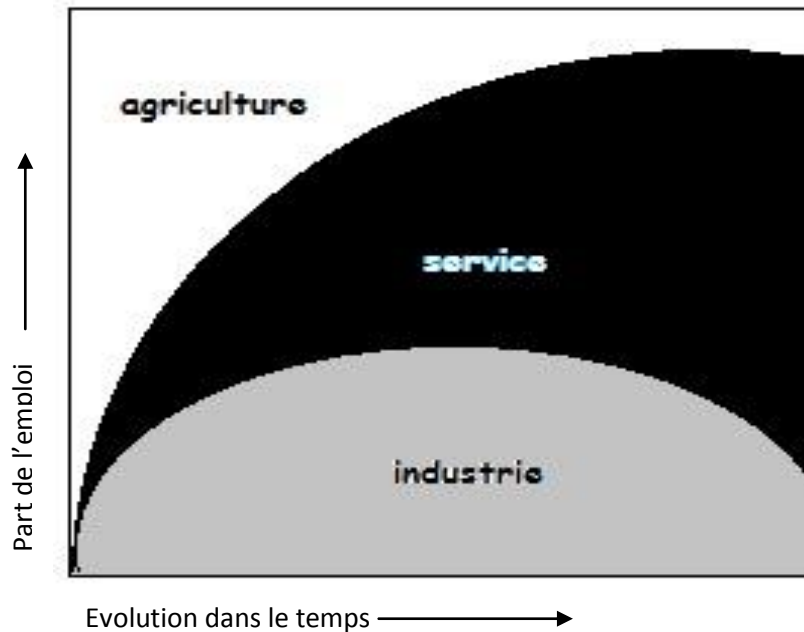
Section(01) : Introduction au marketing des services :

I-Environnement des services :

Les services constituent la partie essentielle de l'économie d'aujourd'hui et représentent aussi la part la plus importante dans la création d'emploi ; la taille de ce secteur est croissante dans la totalité des économie du monde ; surtout lors du développement de l'économie national d'un pays ; leurs parts relatives de l'emploi dans les différents secteurs de production, et les services changent radicalement , même dans les économies en voie de

développement, l'émergence des services croissent rapidement et représentent souvent au moins la moitié du PIB ¹.

Figure (01) : évolution de la structure de l'emploi en fonction de développement de l'économie



Source : INSEE, comptes nationaux

L'amélioration de la productivité et l'automatisation dans les différents secteurs économiques ; avec la croissance de la demande des services , entraine une augmentation constante du nombre de personnes employées dans les services il faut noter qu'il existe une partie caché de ce secteur au sein des grandes sociétés ,ces services interne couvrent une large gamme d'activités ;telles que les services de recrutement ,juridique, la paie, le nettoyageetc., là les entreprises choisissent , de plus en plus souvent ,de sous-traiter ces services internes qui peuvent ainsi être exécutés plus efficacement par un opérateur spécialisé .

Dans ce cas, ces tâches deviennent plus facilement identifiables comme composantes de l'économie de services

La survie ou la disparition d'une entreprise dépendra de sa capacité à évoluer face aux changements affectant l'économie des services.

¹ C. lovelock/j.wirtz/D.lapert : « marketing des services », Edition : Pearson éducation 2004

D'un cote il existe une demande croissante de services dans une économie en plein ouverture qui induit un accroissement de la concurrence et d'un autre côté, plus de concurrence sa stimule l'innovation.

L'environnement dynamique des services met l'accent sur l'efficacité de la relation entreprise/client en mettant en œuvres plusieurs facteurs :

- La dérèglementation dans les secteurs de la banque, des assurances, du transport, etc.....
- Privatisation de services publics.
- Les innovations technologiques permettent d'opérer en interaction avec le client.
- Augmenter la qualité des services, la productivité et l'expansion des techniques comme le leasing et la location.

Il est important de conduire les activités opérationnelles avec efficacité, mais ce n'est plus suffisant pour réussir. Le service doit être adapté aux besoins du client, avec un prix réaliste, distribué aux travers des canaux adaptés et promu activement.

L'entreprise doit constamment se tenir informée des tendances de chaque marché dans lequel ses services sont en concurrence.

Aujourd'hui, un marketing efficace est primordial dans l'environnement économique dynamique et évolutif des services .Parmi les clés du succès, la compréhension des finesses de la stratégie et du marketing est indisponible.

Le marketing peut être considéré de plusieurs façons .

Il peut être vu comme impulsion stratégique et concurrentielle recherché par le management comme un ensemble d'activités fonctionnelles accomplies par une équipe (exemple : politiques produit, prixect) ou comme politique orienté vers le client au sein de l'organisation tout entière.

II- Concepts et spécificités des services

a)- différences entre bien et service

Les services sont des actions ou performances qui répondent à des critères bien spécifiques¹, mais les biens matériels se sont des objets tangibles qui peuvent être stockés pour une consommation différée. Des aspects pratiques élémentaires sont indiqués pour nous aider à distinguer les tâches spécifiques du marketing de services et qui précise quelques implications managériales clés :²

- On ne possède pas les services, on y accède temporairement
- Les services sont des performances intangibles, pas des objets
- Les clients sont souvent activement impliqués dans le processus de production.
- D'autres personnes peuvent faire partie de l'expérience de service.
- Il est difficile de contrôler la qualité tout en améliorant la productivité.
- Souvent ; le service est difficile à évaluer par le client
- Les services ne peuvent pas être produits en avance pour être stockés.

- Le facteur temps est très important, la vitesse peut être capitale.
- Les systèmes de livraison comprennent des canaux physiques et électroniques.

Mais il est important de signaler qu'il existe bien des frontières souvent floues entre biens et services³.

D'un côté les biens sont de plus en plus souvent accompagnés de services associés : conseils des vendeurs, services financiers, ect.

Et d'un autre côté ; de nombreux services ne peuvent être fournis sans un support matériel.

Dans le livre de Mercator, les auteurs proposent en tableau où ils classent l'ensemble des services et biens en quatre catégories et démontre la densité relationnelles entre les deux.

¹ Les spécificités des services on les détaillera ultérieurement.

² C .Lovelock, J.wirtz, D.lapert, op.cit, 2004.

³Lendrevie/ Lévy/ Lindon : « Mercator » : théorie et pratique du marketing 7^{ème} édition, Dalloz 2003.

Figure (02) : quatre catégories d'offre en fonction d'un mix biens – services

Services		Biens	
Services à faible composante matérielle	Services à forte composante matérielle	Biens à forte composante de services	Biens à faible composante de services
Médecine	Location de voiture	Automobile	Essence en libre-service
Coiffure	Hôtellerie	Informatique	Confiture
Enseignement	Restauration	Télévision	Lessive
Travail intérimaire	Transport Aérien	Téléphone	Fourniture de bureau

Source : Lendrevie – Levy – Lindon, « Mercator : théorie et pratique du marketing », édition DALLOZ, p992

L'accompagnement du bien par un service est enfin une réalité de plus en plus fréquente et la distinction entre les deux n'est pas toujours facile à établir.

D'après les auteurs de « MERCATOR » il existe des frontières floues entre biens et services qui ne sont pas toujours facile à distinguées entre les deux mais il y a deux conditions principales qui permettent de les identifier :

- L'immatérialité de la prestation
- L'absence d'un transfert de propriété

Et c'est ce qu'on peut constater par exemple dans le marché de l'automobile, quand on achète une voiture c'est l'acquisition d'un bien, quant à la location des voitures, cette action se transforme en une prestation de service.

L'achat et la location se rejoignent, biens et services deviennent intimement liés¹

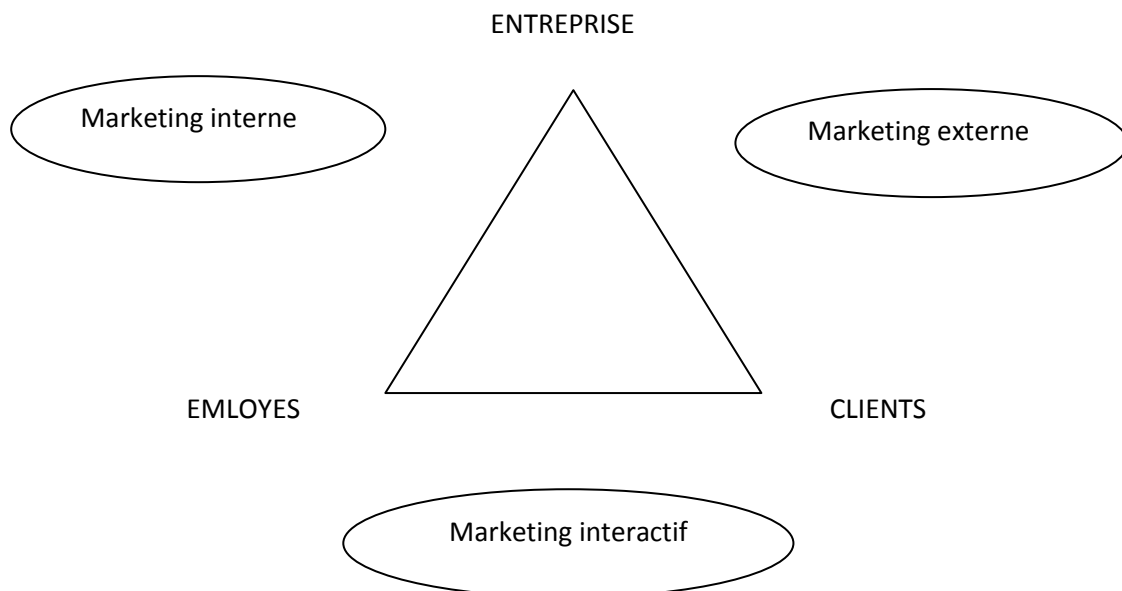
La gestion des services au sein de l'entreprise met en relation le marketing et les ventes avec les capacités de distribution et les opérations techniques internes à la fourniture d'un service : partant du besoin suscité par le client , transformer vers un prestataire qui peut fournir le service correspondant , ensuite c'est la distribution ou le client est en interaction avec le prestataire par son choix et passe commande , le prestataire fournis le service commandé et gère les opérations permettant de répondre aux exigences du client et lui fournis tous les informations sur le service , après confirmation de la commande et de son

¹ Alexandre kamyabSamii : « stratégie de service », Dunod, Paris 2001

mode de paiement commence véritablement la gestion du service qu'on appelle « logistique des services » qui peut se résumer comme suit : la logistique des services , c'est avoir le bon personnel , le bon réseau d'information et de données , ayant la bonne capacité pour fournir le bon service dans de bonnes conditions au bon moment , au bon endroit , au bon client et au coût le plus juste.

Un des clés de succès du marketing des services consiste à bien cibler le personnel en contact, c'est-à-dire le personnel qui communique directement avec les clients, répond à leurs questions et assure les prestations attendues

Figure (03) : les trois composantes du marketing adoptées aux services¹



Le marketing externe : il s'agit de l'ensemble des opérations de publicité et de promotion destinées aux clients. L'entreprise doit être capable de fidéliser leurs clients existants et chercher à conquérir de nouveaux clients.

Le marketing interne : Sensibiliser l'intérieur de l'organisation, en premier lieu le personnel en contact direct avec les clients.

¹Gronroos, C, "A service quality model and its marketing Implications", European journal of Marketing, N°4, 1984, p36-44.

Le marketing interactif : La satisfaction du client ne dépend pas seulement de la qualité de la prestation mais aussi de la manière avec laquelle elle est réalisée. La qualité perçue du service dépend souvent de la qualité des relations vendeur –acheteur

b)-Différences entre les services :

b-1) Différentes catégories de processus de service :

Contrairement au marketing des biens, le marketing des services a besoin de comprendre la nature des processus auxquels les clients peuvent être exposé du moment qu'ils sont souvent impliqués dans la production du service.

Le processus de service varie de simples procédures, comme monter dans un ascenseur, à des niveaux complexes d'activités, comme héberger des clients dans un hôtel tout au long de leurs séjours.

Un processus implique la prise en compte d'un « input » et sa transformation en « output », deux acteurs important sont transformés dans les services : les personnes et les objets.

Dans le cas du transport ou l'éducation, les clients eux –mêmes sont les principaux inputs du processus de service. Dans d'autres cas, l'input est un objet comme un ordinateur en panne qui nécessite une réparation. Dans certains services ; le processus est physique ; ce qui n'est pas vrai dans les services fondés sur l'information.

En regardant les processus de services dans une perspective purement opérationnelle ; les services peuvent être classés en quatre groupes :¹

- **Le processus de traitement des personnes :**

Depuis les temps, les gens ont accordé de l'intérêt pour les services les concernant (être transporté, nourri, logé, ...etc.) afin de les recevoir, ils doivent entrer physiquement dans le système du service, parce qu'ils sont partie intégrante du processus et ils ne peuvent pas bénéficier du service par traitement à distance, ils doivent consacrer du temps à interagir et coopérer activement avec le prestataire de service.

¹C.Lovelock, J.wirtz, D.Lapert, op.cit, 2004.

Le niveau d'implication attendu du client peut être très variable (monter dans un bus et un long traitement hospitalier) l'output de ces services est un client qui arrive à destination ; a reçu une coupe de cheveux.

- **Le processus de traitement des biens :**

Les clients demandent souvent à une entreprise de services de procéder à un traitement sur leurs biens en possessions physiques (maison, ordinateur,...ect) ils sont alors physiquement moins impliqués que dans les services de processus sur la personne.

Considérons les différences entre le transport de passagers et de marchandises, dans le premier exemple, vous devez forcément être présent, dans le second, vous pouvez demander à l'entreprise de prélever le colis à votre domicile.

Dans la plus part des services fondés sur les processus de traitement des biens, l'implication du client est généralement limité à l'apport de l'objet, à sa reprise et au paiement de la facture. Si l'objet est impossible à déplacer alors la réalisation du service doit se faire sur place et le personnel de service doit apporter les fournitures et matériels nécessaires .Dans tous les cas, le résultat doit fournir une solution satisfaisante au problème du client ou une amélioration concrète du bien en question

- **Le processus de stimulation mentale :**

Les services qui interagissent avec l'esprit des gens incluent essentiellement la formation, l'information, le conseil aux entreprises, la psychothérapie ; le divertissement, et certaines pratiques religieuses.

Ces composants ont le pouvoir de modifier les attitudes et d'influencer le comportement, c'est pourquoi des codes et des règles déontologiques sont nécessaires. Bénéficier de ces services demande un investissement en temps de la part des clients, sans pour autant qu'ils soient obligés de se déplacer physiquement dans l'entreprise, ils doivent juste recevoir les informations qui leur sont présentées.

Il existe un contraste intéressant dans l'exemple suivant aux services de processus de traitement des personnes : bien qu'un passager dort pendant son vol, il arrivera à la destination souhaitée, alors qu'un étudiant qui s'endort durant la classe ne sera pas plus instruit à la fin du cours qu'il ne l'était au début.

Des services comme le divertissement ou la formation sont souvent réalisés à un endroit et transmis par la télévision ou la radio individuellement aux personnes, toute fois, ils peuvent être délivrés en direct et en personne à un groupe de clients en un lieu donné, comme un cinéma ou une salle de cours ou de conférence

- **Le processus d'information :**

L'information est certainement la forme la plus intangible de service ; mais elle peut être transformée en produit durable comme des lettres , des rapports , des livres , des cassettes ou des disques parmi les services très dépendants des traitements de l'information, on trouve la comptabilité , le droit , l'analyse de marchés , l'audit et le diagnostic médical .

Les habitudes et les traditions sont souvent à la base d'un système de prestation de service existant et d'un modèle d'utilisation du service. Les entreprises et leurs clients peuvent convenir qu'ils préfèrent se rencontrer parce qu'ils ont ainsi l'impression de mieux communiquer et de mieux percevoir les attentes et la personnalité de l'autre partie. cependant , l'expérience a montré que des relations personnelles efficaces construites sur la confiance , peuvent être créées et perdurer simplement grâce à des contacts téléphoniques , des sites internet ou des e-mails .Avec les progrès de la technologie et des gens qui sont de plus en plus à l'aise avec les vidéo conférences , internet , nous pouvons nous attendre à avoir un accroissement progressif des transactions à distance.

b-2) Distinguer le service principal et les services associés :

L'e-marketing des services peut concerner deux aspects différents d'une offre :

-Le service principal, il correspond à la vocation première de l'entreprise de service. Pour air Algérie, c'est le transport aérien des voyageurs.

-La composante service qui accompagne la vente et la consommation de tous les produits biens ou services et que l'on appelle services associés , comme le services après – vente pour les automobile ; l'objet des services associés est de compléter un produit principal (bien ou service) d'où vient leur importance , tels que l'accueil , l'information , le conseil à l'achat , la prise de commande, la livraison , la maintenance , le traitement des réclamations , ect .

On peut aussi distinguer deux catégories :

-Les services publics : ce sont les services qui peuvent être marchands (transport, poste, activités culturelles), ou non marchands (administration.....).

-Les services privés : ce sont des services à but lucratif.

c)- Spécificités des services :

Comme on peut le constater précédemment il est difficile de séparer bien et service donc il est difficile aussi de donner une définition aux services, pour cela il y a une multitude de définitions pour mieux cerner toutes ces activités :

-Les services sont quelque chose qui peut être acheté et vendu mais que vous ne pouvez pas vous laisser tomber sur le pied.¹

-Un service est une action ou une prestation offerte par une partie à une autre. Bien que le processus puisse être lié à un produit physique, la prestation est transitoire, souvent intangible par nature et ne résulte pas normalement de la possession de l'un des facteurs de production².

-Un service est une activité économique qui crée de la valeur et fournit des avantages aux consommateurs à un moment et en un lieu donné pour apporter le changement désiré, en faveur du bénéficiaire du service.

-Un service est une activité ou série d'activités de nature plus ou moins tangible qui, normalement mais non nécessairement, prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de service, et/ ou des biens et ressources physiques, et qui est proposé comme solution aux problèmes du consommateur³.

Cette dernière définition met en évidence les trois composantes de l'activité service : le personnel ; les moyens et les systèmes.

¹ Evert Gummesson, « Lip service: A Neglected Area in services marketing », *Journal of Consumer Services*, N°1, 1987.

² C.Lovelock / J.Wirtz / D.Lopret, *op.cit*, 2004

³ Gronroos, « *Service Management and marketing* », 2^{ème} édition New York, John Wiley & Sons, 2001, p26-27.

Bien que l'unanimité ne doit pas encore être établie autour d'une seule définition des services ; il faut considérer que l'ensemble des produits – biens et services – peut être reclassé dans un continuum du tangible jusqu'à l'intangible¹.

c-1) L'intangibilité et l'immatérialité :

Le service est effectivement difficile à montrer avant qu'il ne soit réalisé, le vendeur pourra essayer de décrire, de citer des clients références, mais il lui est impossible d'en montrer à l'avance les résultats réels appliqués au cas précis du client, que ce soit dans le domaine des services quotidiens (restauration, téléphone, santé), des services financiers (banque, assurance, consultant), des services liés au tourisme et au transport

Par rapport au produit, le service est donc de nature intangible. Cependant, il n'existe guère de produits ou de services « purs ». C'est-à-dire que les services incluent souvent des éléments matériels, comme un lit d'hôtel, la nourriture commandée au restaurant, leurs résultats sont intangibles.

L'intangibilité des services oblige les consommateurs d'attendre pour obtenir le service souhaité et le fournisseur voit ses ventes limitées par la capacité de production, ce qui se traduit par des préoccupations constantes d'ajustement de l'offre à la demande. Une autre conséquence peut être identifiée dans l'absence de protection ; la production de service ne peut être brevetée et donc se trouve soumise à des imitations nécessairement possibles et autorisées, le différentiel de savoir – faire en matière de services ne peut constituer un avantage concurrentiel durable.

L'intangibilité apparaît également comme un obstacle à la communication qui nécessite un traitement bien spécifique. Le service ne peut être montré à l'appui d'une promesse publicitaire, seul son support physique ou son résultat, par exemple la satisfaction du client, soutiendra le message. Le rôle explicatif et descriptif de la communication semble dès lors plus nécessaire et difficile à tenir.

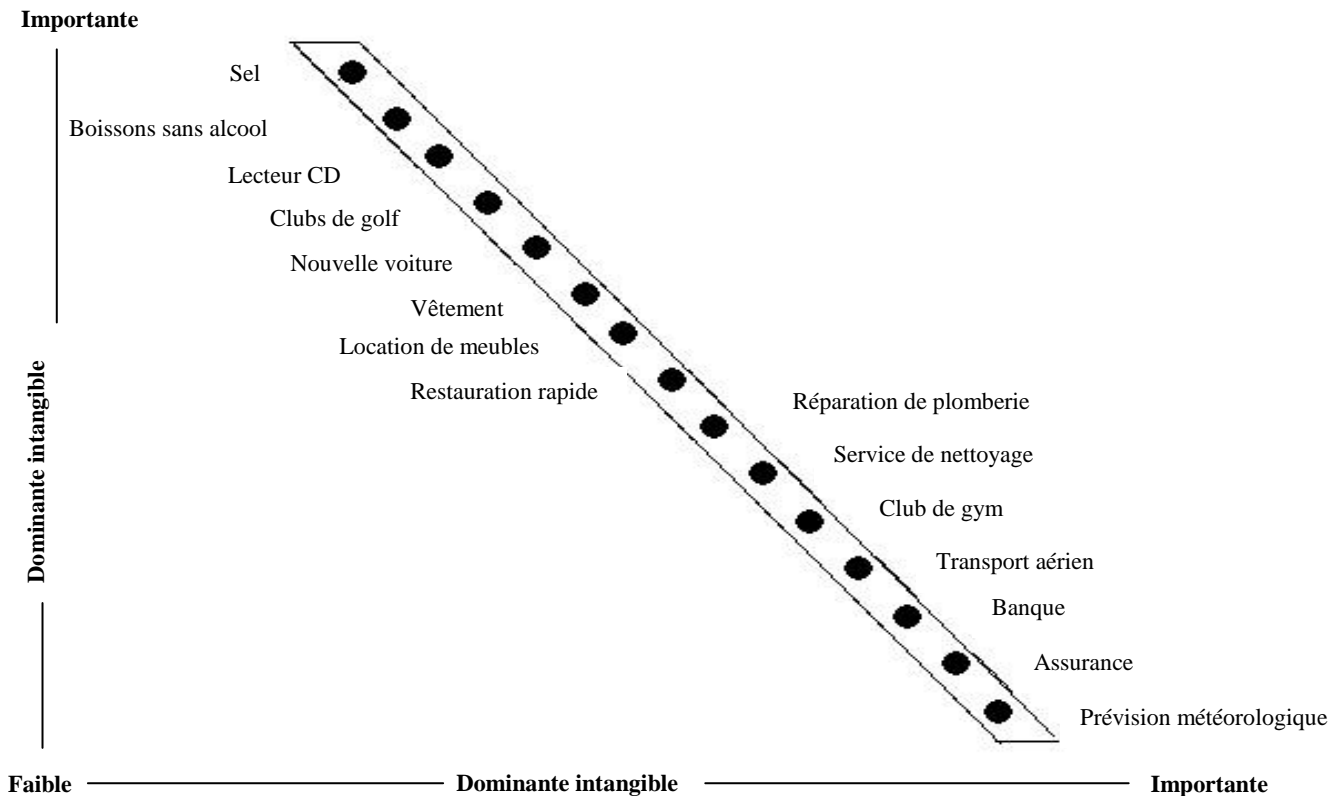
Cette spécificité du service peut également soulever des problèmes de tarification. Si le prix d'un produit peut être légitimé, aux yeux du consommateur, par le coût de production et des matières incorporées, le prix d'un service n'est justifié que par le seul coût du travail nécessaire pour sa livraison.

¹G.Lynn Shostack, « Understanding Services Through Blueprinting », Jai Press, Greenvoich, 1992, p77

Une façon intéressante de distinguer les biens des services.

Suggérée par Lynn Shostack¹, est de les placer sur une échelle de dominante tangible à dominante intangible.

Figure (04) : produits et services à dominante tangible et intangible



c-2) l'inséparabilité :

Sans client, une entreprise de service ne produit rien, l'inséparabilité de la consommation et de la production dans les services signifie à la fois simultanéité et proximité physique².

-La simultanéité de la production et de la consommation est en effet caractéristique de la plupart des services, alors que les biens sont produits, puis vendus et en suite consommés, les services sont produits et consommés simultanément.

Une conséquence importante de cette particularité pour les entreprises tiens à l'impossibilité de stocker le service, cela signifie que les contraintes de temps sont plus

¹G.LynnShostack, « Breaking Free from product marketin », journal of marketing, avril 1977

²J.lendrevie, J.Lévy, D.Lindon , op.cit, 2003.

importantes pour l'entreprise de service car il est impossible d'étaler la production et de la stocker pour faire face aux variations de la demande.

-La proximité physique : dans beaucoup de cas, le client doit être présent durant la production de service sur le lieu de production comme coupe de cheveux ou repas au restaurant, alors que la présence du client durant la production d'un bien est exceptionnelle.

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

Donc le fournisseur doit ainsi concevoir un maillage du marché, un réseau d'implantation qui simplifie l'accès du consommateur au service proposé. La question a reçu une attention importante dans la littérature consacrée aux entreprises de réseau et au géomarketing qui définit, en termes de cout et de rentabilité, le maillage pertinent du marché pour chaque type d'activité de service.

-Les clients peuvent être impliqués dans le processus de production et participer à la création du « produit service »¹.

Cette implication peut prendre la forme de libre-service (laverie automatique , distributeur automatique de billet), dans de telles circonstances, les consommateurs peuvent être considérés, comme des employés ponctuels, et les sociétés de service ont intérêt à les former pour les rendre plus compétents et plus productifs.

En tant que consommateur de service, vous savez que votre satisfaction dépendra de la manière dont vous êtes traité, alors que l'intérêt

Principal est la performance finale, quand la présence des clients est nécessaire sur le site de prestation du service, celui-ci doit, en toute logique, être situé dans un endroit facile d'accès et offrir des horaires pratiques, afin que les clients aient envie de revenir.

La différence entre un service et un autre tient souvent à la qualité des employés qui servent les clients. C'est le cas dans les services à fort contact ou les consommateurs ne sont pas seulement en contact avec le personnel, mais aussi avec d'autres clients.

¹A.Salerno, « Personnalisation et connexion identitaire dans la relation du consommateur à l'organisation de service » Deanville ,2001.

Aussi la présence des employés et des clients dans le système opérationnel rend difficile la standardisation et le contrôle de la qualité des inputs et des outputs du service. Les biens manufacturés sont produits dans certaines conditions, contrôlés, conçus pour optimiser à la fois la productivité, la qualité et pour vérifier la conformité avec les standards de qualité avant d'arriver chez le client.

En revanche, pour les services consommés en même temps qu'ils sont produits, l'assemblage final, dont la durée peut varier d'un client à l'autre, doit être réalisé en temps réel. Tous ces éléments rendent complexe l'amélioration de la productivité, le contrôle de la qualité et l'offre d'un produit identique.

c-3) l'hétérogénéité

Contrairement au produit le service ne peut subir de contrôle de qualité avant d'être délivré au consommateur, du fait de l'inséparabilité, ce sont à la fois le personnel, le client ou les autres consommateurs qui peuvent être impliqués dans bonne ou mauvaise qualité de la prestation et donc dans l'hétérogénéité des services offerts.

Pour remédier à cette irrégularité voir imprévisibilité de la qualité des services, il est impossible de mettre en place des procédures de contrôle des produits, seuls les processus, la qualité des systèmes, moyens et personnels peuvent être soumis à une surveillance préalable.

Pour vaincre les inconvénients de l'hétérogénéité des services, deux voies radicalement opposées ont été proposées et exploitées : la valorisation des différences ou la standardisation :¹

Valoriser des différences : il s'agit de tirer profit des disparités en s'appuyant sur l'inséparabilité, l'interface fournisseur – client sera utilisée pour mieux connaître les besoins spécifiques de chaque client et apporter un service qui pourra être perçu comme sur mesure, personnalisé.

Les inconvénients d'une telle pratique sont :

- Le service sur mesure requiert davantage de temps
- Le consommateur peut refuser de payer un prix supérieur pour cette offre personnalisée.

¹M.Zollinger, E.Lamarques : « marketing et stratégie de la banque », édition DUNOD 2008.

- L'adaptation ne procure aucune certitude quant à la qualité du résultat final que la consommation ne pourra apprécier qu'à la livraison du service.

Standardiser : la standardisation, à l'opposé, cherche à contrer l'hétérogénéité, généralement à partir d'une formation intensive du personnel ,mais ces entrainements , même très perfectionnés , n'assureront jamais une totale homogénéité de la production , le facteur humain induit nécessairement une certaine variance dans le résultat qui ne peut être éliminée qu'en remplaçant l'homme par la machine, l'utilisation généralisée des automates , offre une illustration de cette recherche de standardisation destinée à mieux servir les besoins pratiques des consommateurs .

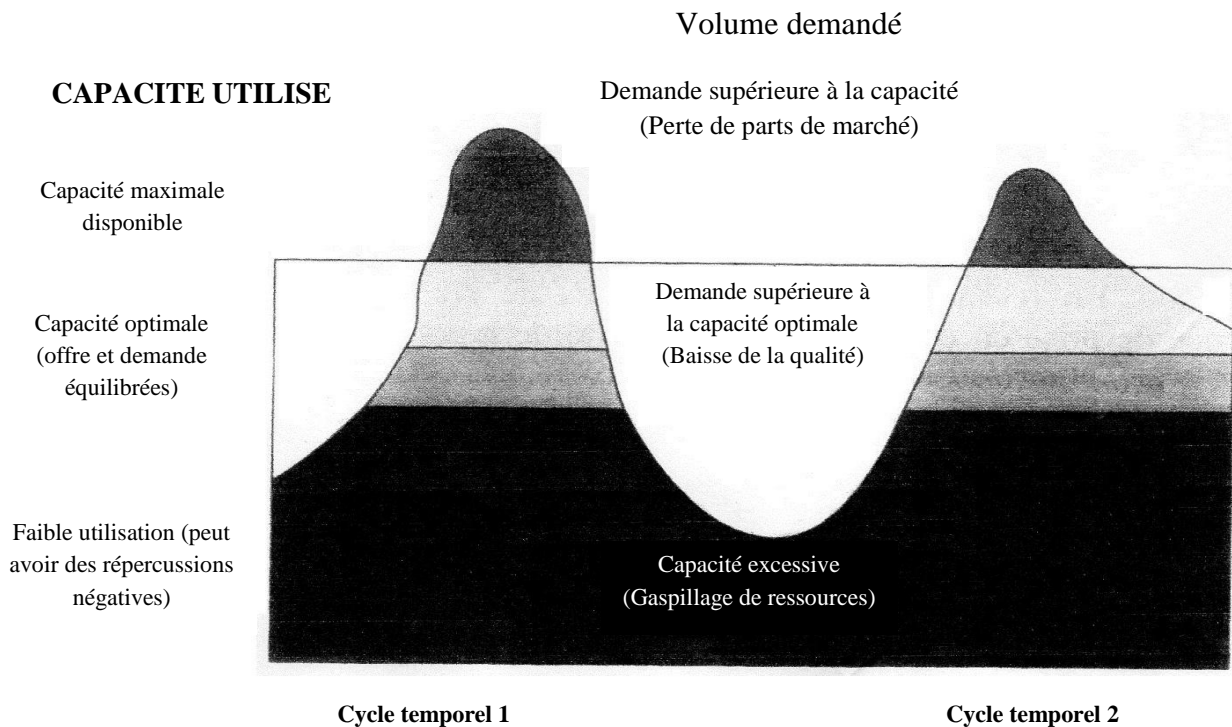
Les avantages de la standardisation sont liés à la diminution des prix par le consommateur, à l'homogénéité des prestations et à la rapidité de réalisation de la prestation.

En revanche, quelques segments de clientèle peuvent regretter une absence de prise en compte de la spécificité de leurs besoins et la distance ainsi créée avec le fournisseur.

c-4) La périssabilité :

Traduit l'idée que, généralement, les services ne sont pas stockables, contrairement à la gestion du bien, on ne peut jouer sur les stocks, la limite est imposée par la capacité de production.

Le caractère périssable de la demande et de l'offre qui ne peut être stockée, présente des effets majeurs sur le marketing des services, l'inadaptation d'offre à la demande, souvent non prévisible, peut prendre quatre formes selon la nature et le niveau relatif de l'une et l'autre.

Figure (05) : les variations de la demande relativement à la capacité

Source : Lovelock C, Wirtz J, “Services marketing”, 6th ed, Pearson, p271.

Si la demande est supérieure à la capacité maximale, cet excédent génère de longues files d’attente et, quasi nécessairement, une insatisfaction des consommateurs qui peuvent être conduits à se tourner vers la concurrence, voire vers des fournisseurs non envisagés au préalable.

Lorsque la demande est supérieure au niveau optimal de l’offre, les conséquences ne sont pas nécessairement moindres. Le personnel et les équipements du prestataire ne sont peut-être pas en mesure d’assurer une offre supérieure à leur capacité optimale. Le fait d’accepter de servir cet excédent relatif de demande, implicite dans des conditions normales de qualité de service, fait courir un risque non négligeable d’insatisfaction des consommateurs accueillis en surnombre, et éventuellement des autres clients. Cette situation peut s’avérer tout aussi dommageable voir davantage que le refus de servir la clientèle en cas d’excédent relativement à la capacité maximale. Il semble donc essentiel de définir clairement l’existence et l’importance de la distinction entre capacité optimale et capacité maximale.

A l'opposé, la demande peut être inférieure à la capacité d'offre optimale et générer une sous-utilisation des ressources et notamment du personnel de l'entreprise.

Enfin, la situation idéale est rencontrée lorsque la demande et l'offre sont à leur niveau optimal, mais cette situation reste exceptionnelle dans la mesure où les contraintes de capacité de l'offre sont fortes et les comportements des consommateurs peu prévisibles.

Des solutions pour pallier les difficultés liées à la périssabilité sont proposées et qui s'orientent soit vers les actions sur la demande, soit vers des aménagements de l'offre.

- **Agir sur la demande :**

Elle conduit à développer des tarifications innovantes, une stimulation de la demande aux périodes creuses, des systèmes de réservation ou encore des services complémentaires. Les entreprises peuvent développer des stratégies de prix innovantes, telles que des réductions de prix, pour attirer des consommateurs pendant les périodes creuses, soit en déplaçant une partie de la demande des périodes de pointe, soit en s'adressant à de nouvelles cibles de consommateurs non encore clients.

Dans la plupart des entreprises de services, il est possible de développer un système de réservation afin de réduire les fluctuations de la demande dans le temps (médecins, garagistesetc.)

Les entreprises de services ont également développé des services complémentaires de façon à diminuer la perception de l'attente et à créer un climat plus favorable à la prestation de service (télévision et lecture dans les salles d'attentes)

- **Agir sur l'offre :**

Les actions d'ajustement de la demande et de la capacité portent également sur l'offre par l'adaptation du personnel, le recours à des tiers ou une plus grande implication des consommateurs.

L'adaptation du personnel peut prendre la forme d'emplois à temps partiel concentrés sur les périodes de pointe, lorsqu'elles sont prévisibles, ou de partage du temps d'employés à temps complet entre le service de la clientèle et d'autres tâches de fond susceptibles d'être différées, délaissées pour reprendre l'activité d'accueil lorsque survient une affluence soudaine (les banques).

L'action sur la capacité d'offre peut également s'exercer par l'utilisation de tiers, donc par l'externalisation d'une partie du traitement de la demande : les établissements de crédit ont recours aux notaires et aux promoteurs immobiliers pour alléger le traitement du crédit au logement.

En fin, l'action sur l'offre peut s'appuyer sur une plus forte sollicitation de l'implication du consommateur, une participation plus grande de sa part est obtenu par le recours au libre – service.

Le choix des actions à mettre en œuvre dépend donc du résultat d'un arbitrage de nature stratégique :

Minimiser les couts et les files d'attentes mais déshumaniser la relation, on offrir un service plus personnalisé mais plus couteux et contraignant.

L'importance des réflexions menées sur le concepts spécifiques au marketing des services souligne la nécessité, pour les responsables marketing, d'analyser les problèmes et les solutions en n'observant pas seulement les concurrents directs mais en s'inspirant aussi des actions des secteurs non concurrents mais proches par leurs caractéristiques, ainsi le responsable marketing peut percevoir l'intérêt d'une imitation des pratiques de l'assurance (pour les questions liées à l'intangibilité, à l'inséparabilité), des compagnes téléphoniques (pour celle relatives à l'inséparabilité), de l'hôtellerie et la restauration haut de gamme (pour les problèmes d'hétérogénéité)

III- L'adaptation des politiques des entreprises aux spécificités des services :

a)- Matérialiser l'offre et donner une image de compétence et de disponibilité :

Le service est-il physiquement tangible on palpables (nettoyage a sec, service alimentaire, etc.) ? Quel est son degré d'intangibilité ? Le rôle du personnel et l'appréciation par les clients sont plus importants s'ils affectent davantage le processus du service que le produit servi, l'enseignement ou la formation sont des exemples significatifs à cet égard : l'appréciation par les étudiants des formateurs et de leur expérience éducative peut en effet déterminer le succès d'une formation plus surement que sa teneur au sens strict.

L'intangibilité du service provoque l'incertitude du client, de ce fait, il va chercher un certain nombre d'indices, auxquels se fier se faire une idée de la qualité ou des caractéristiques du service proposé.

Par exemple : une personne à la recherche d'un restaurant pourra regarder le menu affiché à l'entrée, mais se fier également au décor et aux clients présents dans la salle, si le restaurant est vide, cela risque d'être mauvais signe, s'il est bondé, cela implique un certain temps d'attente.

Matérialisé l'offre, c'est vouloir contrôler la frustration, du client en lui proposant des objets qui seront associés au service et qui doivent lui permettre de tangibiliser cette offre. La prestation de service elle-même peut être indépendante de ces biens, ce n'est parce que le salon de coiffure est un décor moderne et attirant que le service sera bon, ce pendant le client établit par expérience un certain lien entre le service et les indicateurs matériels : une agence bancaire sale risque d'être mal tenue et les employés risquent de manquer de rigueur dans la prestation de service.

b)- former le personnel à la qualité de l'accueil :

Les services donnent généralement lieu à une relation directe entre les clients et le personnel en contact, ces opportunités de contact ont été appelées « moments de vente »¹, car c'est à travers eux que le client établit son jugement sur le service qui lui est offert :

Les moments de vérité peuvent être préparés par l'entreprise d'une part en concevant un système de service adopté et d'autre part en formant le personnel en contact à la qualité de l'accueil.

C)- client et système de service :

Le client est souvent conduit à faire des efforts quand il s'adresse à un prestataire de service, afin de spécifier sa demande (d'indiquer sur besoin en termes de produits financiers, de couverture d'assurance, etc.), ou pour rendre possible la prestation (utilisation d'un parking, etc.).

c-1) facilité le travail du client :

L'entreprise à tout intérêt à faciliter la tâche du client, soit pour réduire son anxiété, ou pour rendre moins complexe sa tâche et donc le satisfaire, là l'entreprise peut fonder sa compétence clés pour aider le client dans le processus de service.

¹J.Lendrevie / J.Lévy/ D.Lindon, op.cit, 2003.

c-2) anticiper les coûts et les risques liés aux clients :

La participation du client au service signifie également que les risques et les coûts du client varient pour chacun d'entre eux. Certains clients peuvent avoir une demande très précise en tête, l'exprimer clairement, l'obtenir sans difficulté, d'autres auront un besoin peu clair nécessitant le conseil du salarié en contact et conduisant à des demandes de modification de service au cours de la prestation, la variété des types d'interaction entraîne des difficultés particulières d'organisation pour l'entreprise, ainsi que des différences importantes de coût.

c-3) former le client :

Évaluer les risques, et proposer éventuellement des services à la carte, n'empêche pas d'éduquer le client, cela peut signifier qu'on va lui apprendre la bonne façon d'utiliser le service. Un client d'assurance logement n'est pas remboursé en cas de cambriolage s'il a laissé sa porte ouverte, on tente parfois d'éduquer le client par une politique tarifaire qui va modifier son comportement et réduire les coûts.

c-4) diversité des clients et processus de production :

La diversité des clients qui participent au processus de production de service ne signifie pas seulement une diversité des coûts mais également une difficulté particulière dans l'organisation du service. Les clients ne se ressemblent pas tous et ils peuvent avoir des attentes différentes. L'entreprise peut opter soit pour une certaine rigidité d'un système de services qui s'accompagnera d'une présentation très claire de l'offre soit pour une flexibilité qui lui permet de faire du sur-mesure, soit pour une politique intermédiaire.

d)- Standardiser, sensibiliser et contrôler :

L'hétérogénéité de la qualité de service peut conduire à plusieurs types de politiques de la part de l'entreprise.

1-Standardiser son offre afin de garantir la même prestation dans le temps.

2-Standardiser le comportement souhaité du personnel en contact, que faut-il dire quand on accueille le client, et quand on le quitte Cette politique passe par la sensibilisation du personnel et de sa formation.

Section(02) : Stratégies du marketing des services :

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises de services diffèrent des entreprises de production pour plusieurs aspects importants et nécessitent une approche distincte du marketing et des autres fonctions de management, en conséquence les responsables qui souhaitent voir réussir leur entreprise ne peuvent continuer à dépendre seulement des outils et concepts développés pour le secteur de l'industrie.

Plutôt que se focaliser sur la frontière qui distingue bien et service, il est utile d'identifier les différentes catégories de services et d'étudier les défis que le marketing, les opérations et les ressources humaines relèvent dans chacun de ces groupes.

L'ensemble des outils stratégiques disponibles pour les marketeurs de services est plus riche que pour les produits manufacturés, en plus des décisions à prendre sur les éléments du produit, son prix, sa localisation, le temps de prestation de service et la stratégie promotionnelle, les marketeurs des activités de services se trouvent eux-mêmes impliqués dans les problèmes de livraison en relation avec les processus et l'environnement physique. Nous pouvons les décrire comme les variables décisionnelles du marketing des services, les managers employant ces outils doivent être conscients qu'ils doivent sélectionner leurs clients et que le succès nécessite une focalisation permanente sur la satisfaction et la fidélité du client.

1- La dimension organisationnelle du marketing des services :

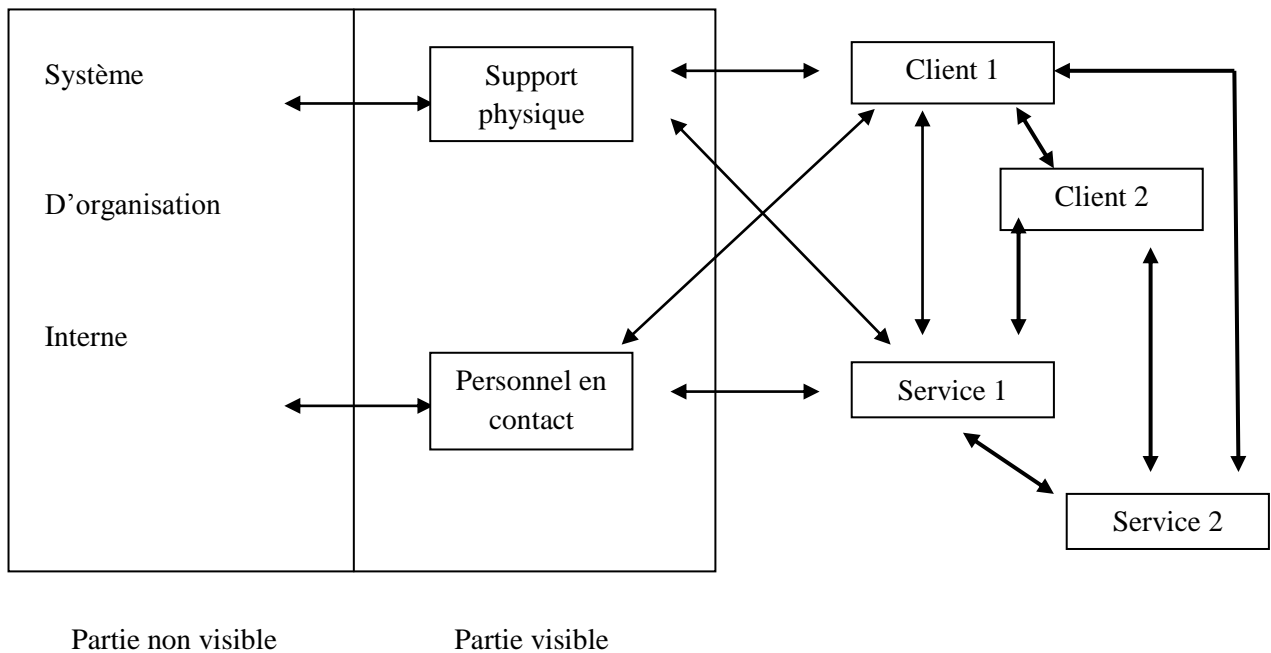
a)-Concept de servuction :

a-1) définition : le concept de servuction est très simple dans son principe : la servuction est l'organisateur des moyens matériels humains nécessaires à la prestation de service.¹

On doit donc distinguer dans la prestation de service d'une part la servuction qui concerne le système d'organisation du service, et d'autre part le produit lui-même qui est proposé aux clients.

Le concept de servuction a été conçu par deux auteurs français, Pierre Eiglier et Eric Langeard¹, et il permet de mettre au clair les différentes interactions qui rendent possible la prestation de service.

¹J.Lendrevie, J.Lévy, D.Lindon, op.cit, 2003.

Figure (06) : le modèle simplifié de servuction

Source : pierre Eglie, le service et sa servuction, janvier 2002

Une première interaction est celle qui existe entre le client et le personnel en contact, sans client il n'y a pas de service et le personnel en contact joue généralement un rôle très important dans la production de service.

Cependant le client n'est pas seulement en contact avec le personnel, l'un et l'autre sont également en interaction avec un environnement matériel qui est celui du point de vente : agencement, décor, localisation, etc. dans cet environnement le support physique du service est particulièrement important on peut penser ici à la billetterie automatique de l'agence bancaire, à l'équipement informatique, etc.

On a donc ici une relation triangulaire entre le client, personnel en contact et les éléments matériels du service, cette relation est possible que grâce à un système d'organisation interne et c'est toute la partie cachée au client : la stratégie d'entreprise, le management, la structure organisationnelle et ses différents départements fonctionnels (finances, marketing, etc.), et les procédures. La qualité de la prestation finale au client dépendra pour une large part de la bonne interaction entre les parties visibles et invisibles de l'organisation.

¹P.Eiglier, E.Langeard: "servuction, le marketing des services" McGraw-Hill, Paris 1987

Le niveau opérationnel de l'entreprise interne à été appelé back-office pour distinguer du niveau opérationnel visible pour les clients, le FrontOffice.

Un dernier élément est celui de l'interaction des clients entre eux qui pourrait être étonnante mais, il s'agit d'un élément de la prestation de service qui influence le comportement et l'attitude des clients et qui peut être contrôlé partiellement par l'entreprise par exemple la gestion des files d'attente.

a-2) utiliser le modèle de servuction:

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

Pour concevoir une servuction, il faut souligner les résultats à atteindre, les éléments en interaction (quels types de clients, de personnel et de support physique), et les types d'interaction, c'est-à-dire définir la structure du système d'interaction.

2- la servuction implique la spécialisation ; donc la nécessité de segmenter la clientèle et élaborer pour chaque segment une servuction adaptée. Il faut souligner qu'il existe des servuctions flexibles pour servir différents types de clients par les mêmes canaux, si cette flexibilité est bien sur anticipée.

3- le principe de servuction nécessite la définition d'abord de la taille, le nombre d'unités de service, le temps pour délivrer le service et le nombre de clients qui peut être gérer. Il s'agit d'une décision importante, car les services ne se stock pas, la gestion des flux a souvent un caractère problématique. La définition de la capacité de servuction se traduit souvent par la gestion des files d'attente.

4- la plupart des entreprises de service desservent le marché à partir d'unités locales, cela signifie que l'entreprise de service est souvent une entreprise en réseau, et a pour tâche principale la gestion des sites de production de service.

L'éparpillement des unités locales posent des problèmes de cout, de logistique, de gestion et de contrôle des opérations.

Tous ces facteurs incitent l'entreprise à définir au préalable sa couverture géographique du service.

5-Enfin il faut définir la place et l'utilisation de la technologie dans la servuction, la technologie ne veut pas dire seulement les matériels : ordinateurs, machines automatiques, etc. Mais aussi deux autres éléments :

-L'information : données, gestion de données

-Les méthodes : développement de nouvelles machines, nouveaux processus et façons de travailler liés à la technologie.

Ces trois dimensions de la technologie sont liées, les avancées de l'une influençant les autres, la technologie et son utilisation peuvent constituer un avantage compétitif décisif pour les entreprises.

b)- L'importance du personnel en contact¹ :

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

2-le personnel en contact, qui a un rôle frontière entre l'organisation et la clientèle va être le principal vecteur de diffusion du climat et changements interne à l'égard des clients.

3-un personnel en contact démotivé, stressé o insatisfait aura une influence négative sur la perception du service par le client.

4-la satisfaction des salariés dans leur travail est la résultante de beaucoup de phénomènes, qui sont liés à leur personnalité, à leur passé, mais également à ce qui se passe sur le lieu de travail, et là le marketing apparait étroitement lié à la gestion des ressources humaines.

¹ Benjamin Schneider, Jhon.J.Parkingtonet Virginia M.Buxton, « Employee an Customer perceptions of service in banks »1980, p252-267.

II-Marketing mix et chaîne de valeur :

a)-Marketing mix :

dans les stratégies de positionnement d'un produit, le marketing utilise généralement quatre éléments de base : le produit, le prix, la place (en distribution) et la promotion (en communication), de façon générale, on fait souvent référence aux « 4p » du marketing mix , et afin de représenter la nature distinctive des performances des services, s'ajoutent quatre éléments associés à la réalisation du service .Ces huit éléments du marketing des services, représentent un jeu de variables décisionnelles interconnectées auxquelles sont confrontés les responsables des entreprises de services ¹:

a-1) Le produit :

Les responsables doivent à la fois sélectionner les caractéristiques du produit de base (bien ou service) et le package de services supplémentaires associés, en référence aux bénéfices attendus par les clients et le positionnement du produit face à la concurrence, tous les éléments de performance d'un service qui créent de la valeur pour le client.

a-2) Le point de distribution :

La place et le temps de la livraison du produit aux clients implique des décisions aussi bien en termes de lieu et de temps d'exécution, que de méthode et moyens employés. La livraison peut nécessiter des moyens de distribution physique en électronique ou les deux selon la nature du service offert. L'entreprise peut livrer le service directement ou utiliser un intermédiaire comme un représentant qui reçoit une prime ou un pourcentage du prix de vente .La rapidité d'exécution et la commodité du lieu et du moment de livraison pour le client deviennent des éléments important de la stratégie de service.

a-3) La promotion et la formation :

Aucun programme marketing ne peut réussir sans communication efficace, cet élément remplit trois rôles vitaux : fournir les informations et conseils nécessaires aux clients, convaincre les clients potentiels des avantages du produit et les encourager à acheter au bon moment. La communication est essentiellement de nature éducationnelle, particulièrement pour les nouveaux clients, et elle peut être effectuée par des personnes, comme des représentants ou des commerciaux, ou encore à l'aide de médias comme la télévision, la radio,

¹ Alexandre KamyabSamii, op.cit, 2001 , P 48.

les journaux, les magazines, les affiches, les brochures et les sites internet. Les activités de promotion peuvent influencer le choix de la marque, quant aux offres commerciales, elles peuvent être utilisées pour inciter les clients à acheter.

a-4) Le prix et les autres couts des services :

Cet élément regroupe la gestion des couts induits par les clients lors de l'obtention des bénéfices du service offert. Les responsables des services ne décident pas seulement du prix de vente, des marges commerciales et des conditions financières, ils recherchent aussi la minimisation des couts associés que les clients peuvent supporter lors de l'achat et l'utilisation du service, le temps et les efforts.

a-5) Le processus :

Le fait de créer et de délivrer les éléments du produit aux clients nécessite l'établissement de processus effectifs (méthodes et séquence d'action dans la réalisation du service). Mal définis, lents, bureaucratiques et inefficaces dans leur mise en place, ils dérangeront les clients et rendront difficile la réalisation du travail, ce qui entrainera une baisse de productivité et un accroissement des risques d'échec.

a-6) La productivité et la qualité :

Ce sont les méthodes et instrument employés et stratégies pour améliorer le niveau et la qualité des services tout en réduisant les couts associés.

a-7) Le personnel :

Beaucoup de services dépendent de l'interaction directe entre les clients et les employés de l'entreprise, la nature de ces interactions influence fortement la perception des clients quant à la qualité de service. Une société de service à succès déploie des efforts considérables en recrutement, formation et motivation des employés.

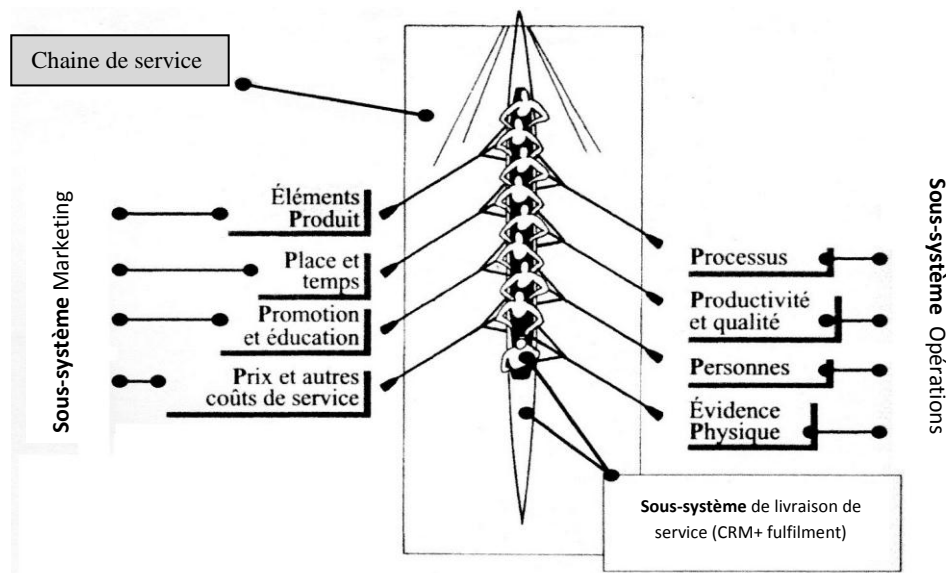
a-8) L'environnement physique :

L'apparence des immeubles, du paysage, des véhicules, des ameublements des équipements, du personnel, des documentations et tout élément visible montrent le niveau de qualité des services d'une entreprise et son impact profond sur les perceptions des clients, d'où la nécessité d'y apporter le plus grand soin

Faire travailler ces huit variables en symbiose constitue le défi et l'opportunité la plus attrayante pour toute entreprise engagée dans une stratégie de différenciation par le service.

D'après Alexandre Kamyab Samii, le travail d'équipes que nécessite la gestion de la chaîne de service peut être représenté par une équipe de huit rameurs avec un barreur.

Figure (07) : représentation des huit « P » du service



Source : Alexandre Kamyab Samii, « stratégies de service », DUNOD, 2001, p49.

b)- Chaîne de valeur :

Les stratégies logistiques ont permis de réorganiser les activités économiques de production et de distribution dans le secteur des biens matériels, modifiant la configuration des systèmes et redéployant les ressources humaines. Aujourd'hui les outils de productivité touchent l'ensemble des secteurs des services qui se préparent à une mutation visant à son adaptation aux impératifs de la nouvelle économie.

Il faut rendre les stratégies de service traditionnelle compatibles avec la supply chain considérée comme un réseau d'alliances interentreprises, Le de défis est de transposer les méthodes et applications dans l'univers internet et permettre aux organisations une réponse où l'utilisateur devient acteur des processus de services.

L'apparition de logiciels et la dissémination d'applications logistiques permettent non seulement de relier les fonctions internes telles que le personnel, la production, les ventes, la comptabilité mais aussi d'interconnecter les éléments d'une communauté d'entreprises (prestataires, distributeurs) avec les gestionnaires publics et les groupements citoyens.

L'installation de ces outils n'est pas aisée : contrairement aux outils de productivité, il ne s'agit plus de robotiser la production mais de systématiser les flux de documents, l'informations et le travail en équipes virtuelles.

b-1/ Supply chaîn¹ :

- **définition :**

Une supply chaîn est un système à travers lequel les organisations livrent leurs biens et services à leurs clients .Cette chaîne constitue un réseau d'organisation interalliée et ayant un objectif commun, l'usager du service où le consommateur du bien est le maillon majeur susceptible de contrôler une économie basée sur la supplychain. Néanmoins, cet usager n'ayant pas encore accès à ce réseau, son principal agent devient par défaut l'organisme de service.

L'optimisation de la supplychaïn se manifeste dans des stratégies telles que la constitution d'alliances interentreprises, l'externalisation qui engendre des réseaux d'entreprise et enfin la recherche de concepts de distribution stratégiquement différenciés dont le but est de renforcer la position de la supplychaïn et des réseaux d'entreprises et des organisations qu'elle regroupe.

- **Optimisation de la supplychaïn :**

Si l'optimisation de la supplychaïn devient une réalité, les mentalités devront radicalement changer. Il s'agit de passer d'un concept acheteur / vendeur vers une approche réseau qui consiste à établir une relation avec le client basée sur un réseau d'informations mis à sa disposition et une relation de confiance et de partage d'informations entre les entreprises du même réseau, ceci ne pourra être réalisé que si les éléments constituants sont prêts à travailler pour construire un système de réponse et d'approvisionnement ayant un but commun et partagé celui de se préoccuper non tant de ce qui se passe dans son entreprise, son département ou son unité, que dans les processus directeurs de la supplychaïn.

Une étape importante dans le processus de changement des mentalités est représentée par la logistique des flux de matières, planifiés depuis les points d'approvisionnement jusqu'à l'utilisateur final. Une supplychaïn est construite sur une architecture soutenue par des cycles d'ordonnancement courts avec un minimum de stock, la livraison des biens et des services se

¹ A.K .Samii, op.cit, Paris 2001

fait au moment choisi en terme d'efficience et souhaite par le maillon suivant dans la chaîne de biens et de services.

Les technologies d'information et de communication les plus sophistiquées seront banalisées et rendues plus conviviales, permettant ainsi la reconception ou la reconfiguration des réseaux d'une manière concertée entre les membres de la supply chain tout en restant cohérente avec l'objectif stratégique des entreprises du réseau.

- **Mutations de la grande distribution :**

Le nouveau système on ne peut le ressentir que dans le secteur de la grande distribution où les barrières à l'entrée ont changé un site web peut compléter un réseau de magasins. La localisation devient ainsi moins importante que le contenu du site, même les indicateurs de mesures financières changent puisque l'évaluation des entreprises qui ont ajouté ce mode de distribution électronique n'est plus en corrélation directe avec les ratios traditionnels de rentabilité. Cette évolution est certainement un changement durable basé sur quelques tendances évidentes :

-Les clients sont plus sophistiqués et ont souvent plus de connaissance des produits, leurs caractéristiques et leurs possibilités que les vendeurs non connectés aux informations disponibles via les réseaux.

-Ces mêmes clients sont plus sensibles aux niveaux de prix et de service, toutes choses égales, le produit au moindre prix est plus performant, un prix plus pas est donc bien une condition nécessaire pour que le produit reste en compétition.

-L'information permet à l'entreprise du modèle d'accéder à des marchés ou des niches, le vendeur dans cette organisation sait déjà qui est le client, qui accède à son site, quel produit l'intéresse, ce qu'il a déjà acheté antérieurement, la durée de l'interaction et la fréquence de ses achats puisqu'il a enregistré les achats précédents et peut offrir un produit à la mesure des besoins spécifiques de ce client, donc une niche.

-L'organisation en établissant un magasin virtuel, peut rendre l'expérience d'achat plus facile, moins stressante, voir plus rapide que dans un centre commercial classique. Il existe plus aujourd'hui sur le web, des produits de marques, caractéristiques et qualités prédéfinis pour les comparer en termes de disponibilité de prix, et cela en évitant tout déplacement.

-Finalement, la barrière traditionnelle qui était la localisation et l'apparence physique d'une distribution commerciale semble se lever. C'est le contenu de ces nouvelles entités que sont les sites de vente électronique, la facilité d'achat, le prix et la fiabilité de la logistique de livraison des services et des produits, qui devient la nouvelle source d'avantage compétitif. Il est à noter que la recherche de fidélisation reste un objectif fort ingrat car presque toutes les organisations cherchent à satisfaire le client, laissant peu de marge pour une fidélisation basée sur un contact humain.

b-2) Composants d'une chaîne de valeur :

Entre la chaîne logistique et la chaîne de service le lien est la chaîne de valeur : c'est en évaluant un produit en termes d'avantages par rapport au coût de ceux-ci, qu'un client motive son interaction avec une entreprise.

- **Un réseau d'alliances entre entreprise :**

La supplychaîn est un réseau d'organisation interconnecté qui ont comme but commun la recherche de solutions optimales de livraison de leurs produits, c'est un modèle développé et initié en amont aux sources d'approvisionnement pour aboutir au client ou utilisateur final.

La plupart des organisations cherchent à améliorer leur propre version de cette chaîne d'approvisionnement en vue de répondre d'une manière appropriée à leurs clients. Pour cela, des techniques d'optimisation et des systèmes informatiques ont été mis au point pour améliorer la rentabilité par une meilleure coordination des flux financiers, d'informations et de matières.

Les organisations de la logistique qui prennent l'initiative de rechercher une optimisation de l'ensemble de la chaîne deviennent de facto celles qui maîtrisent le réseau d'entreprises et le réorganisent le plus efficacement possible. Les entreprises de la supplychaîn sont donc soumises à des efforts de concurrence provenant des clients et des entreprises maîtresses des réseaux, cette pression peut à un moment devenir énorme au point que des entreprises peuvent être éliminées du réseau de la supplychaîn .

La recherche d'optimisation a commencé dans les années 1980 en réduisant puis en éliminant la variabilité et la complexité des composants de la chaîne logistique, pour les entreprises de services, les efforts ont porté sur la recherche de fournisseurs de services aux entreprises capables de garantir la viabilité de la chaîne de service. Mais tout n'est pas aussi

simple puisque, entre-temps les clients ont changé leurs modes d'interaction avec les entreprises et ce sont eux qui contrôlent la plupart des systèmes de supply chain, ils veulent un engagement d'achat de biens et de services agréables, souhaitent éviter de retourner inutilement au point de vente, recherchent des approches de ventes créatives, conviviales, ayant l'apparence d'une innovation, et un plus haut degré de service pour un moindre prix, en outre, les produits doivent être écologiquement correct et offrir une sécurité dans tous leurs aspects, y compris l'emballage.

Si lors de leur expérience d'achat ils n'ont pas été totalement satisfaits voir ravis, ils veulent pouvoir réparer ou remplacer le produit sans problèmes. En résumé, ce à quoi les clients semblent accorder le plus de valeur semble être le service et son environnement un lieu ou un site sur lequel l'interaction entre l'entreprise et le client est plaisante, pour beaucoup de secteurs, il est désormais largement admis que la voix du client, doit déterminer le processus de la supply chain, la capacité d'écoute et de réponse à capter cette voix est la capacité maîtresse des constituants les plus influents du réseau.

- **Les trois « R » d'une chaîne :**

La chaîne de service établit une relation entre la rentabilité d'une entreprise et la satisfaction du client.

En effet, si le client est satisfait de son expérience de service, il peut devenir un client fidèle et de ce fait augmenter les revenus de l'entreprise prestataire de trois manières :

- Retenir le client: pour l'inciter à renouveler ses achats.
- Récurrence du service pour l'achat de produits connexes
- Réputation comme offre de référence ou recommandation auprès de tiers.

Cet accroissement des revenus augmente à son tour la rentabilité de la chaîne de service, celle-ci fait le lien entre loyauté du client (fidélisation) et loyauté du personnel de l'entreprise, ces deux formes de loyauté n'étant pas le fruit du hasard, mais le résultat d'une stratégie délibérée de l'entreprise prestataire. En développant les capacités de ses employés et en les formant; le personnel satisfait par son travail devient à son tour plus loyal envers l'entreprise, cette loyauté du personnel vis-à-vis de l'entreprise améliore la qualité et la productivité des services offerts aux clients et augmente ainsi le niveau de satisfaction de la clientèle et sa fidélisation.

Au centre de la chaîne de service il y a une adéquation entre satisfaction client et satisfaction du personnel : elle est présentée sous la forme d'un ratio appelé « équation de valeur pour le client ».¹

$$\text{valeur pour client} = \frac{\text{valeur fonctionnelle} + \text{qualité du processus de livraison}}{\text{prix payé} + \text{coût d'accès au produit}}$$

Cette valeur pour le client est directement reliée à la satisfaction du client telle que définie plus haut.

La satisfaction clientèle est définie par le rapport entre la perception de la qualité du service et l'expérience vécue par rapport à une attente ou un service promis.

$$\text{satisfaction clientèle} = \frac{\text{perception de qualité et expérience du service livré}}{\text{attente du produit et désir du service}}$$

Une condition nécessaire à la fidélisation et la satisfaction du client.

La satisfaction du personnel du prestataire est également définie comme la perception de la qualité de service livré par rapport au service promis par l'organisation.

$$\text{satisfaction du personnel} = \frac{\text{perception de la qualité du produit livré}}{\text{promesse de qualité de service}}$$

Une condition nécessaire à la loyauté du personnel est sa satisfaction.

c)- Positionnement concurrentiel des services :

On peut poser la question suivante : quel est le meilleur atout face à la concurrence ?

Pour répondre, un spécialiste en marketing, devra identifier les éléments qui inciteront le client ou l'acheteur à sélectionner tel fournisseur de services et lui rester fidèle. La notion de service englobe généralement un ensemble de caractéristiques spécifiques allant de la vitesse à laquelle un service va être délivré à la qualité relationnelle entre le consommateur et le personnel ou encore la capacité à produire des « services annexes » susceptibles de compléter petit à petit le service principal. De la même façon, la notion de « Praticité » pourrait renvoyer à un service délivré en un lieu et à des horaires commodes pour le consommateur, ou encore à un service facile à utiliser s'ils ne savent pas précisément ce qui suscite l'intérêt

¹A.K.Samii, op.cit, Paris 2001.

du consommateur, les managers auront des difficultés pour développer une stratégie concurrentielle appropriée.

An sein d'un environnement concurrentiel, souvent les consommateurs ne se rendent pas compte des avantages qu'offrent certains produits, de ce fait, le choix du produit se fera essentiellement sur son prix. La stratégie de positionnement consiste donc à créer des avantages concurrentiels plus visibles et à maintenir ces différences pour développer et renforcer le lien entreprise client sur le long terme.

Un positionnement réussi nécessite de la part des managers une connaissance approfondie des préférences de leurs clients ainsi que des offres concurrentes.

c-1) La recherche d'avantages concurrentiels :

Au fur et à mesure que la concurrence s'intensifie dans le secteur des services, les entreprises de services doivent de plus en plus différencier leurs produits de façon significative.

Dans les pays où l'économie est fortement développée la croissance ralentit dans les secteurs de services matures comme les banques, les assurances, le tourisme et la formation. Par conséquent, là les entreprises ne pourront prospérer qu'en prenant des parts de marché aux concurrents locaux ou par l'expansion sur les marchés internationaux, à chaque instant, elles doivent sélectionner très précisément leurs clients et essayer de se distinguer grâce à leur image, les responsables doivent systématiquement penser à toutes les facettes du service et mettre en évidence les avantages concurrentiels de chacune d'elles aux yeux des clients des segments cibles.

Une entreprise ne peut pas plaire à tous les acheteurs potentiels du marché, car ceux-ci ont des besoins, des habitudes d'achat et de consommation divers, de plus, ils sont généralement trop nombreux et éparpillés géographiquement. Les entreprises de service, quant à elles, varient dans leur savoir-faire pour servir différents types de clients, dès lors, au lieu d'essayer de gagner la totalité d'un marché, chaque entreprise doit concentrer ses efforts sur les clients qu'elle est la plus apte à servir. En terme marketing, la focalisation consiste à délivrer un mix produit relativement étroit à un segment particulier, un groupe d'acheteurs ayant des caractéristiques, des besoins, des habitudes d'achat et de consommation communs. Ce concept se trouve au cœur de la stratégie de toutes les entreprises qui ont identifié les éléments importants de leurs services et concentré leurs ressources dessus.

Cela peut se décliner à deux niveaux d'analyse¹ : focalisation sur le marché et focalisation sur le service, la première représente la taille et le nombre de marché qu'une entreprise va servir, la seconde est la capacité d'une entreprise à offrir un plus ou moins grand nombre de services.

Adopter une stratégie de focalisation totale présente à la fois des risques et des opportunités, développer une expertise reconnue au sein d'une niche très spécifique peut protéger l'entreprise de ses concurrents potentiels et lui permettre de fixer des prix haut de gamme, en contrepartie, elle risque de se trouver sur un marché trop étroit pour générer un volume de ventes suffisant à lui assurer les succès financier.

L'une des solutions consiste à être active sur plusieurs segments (focalisation des services) par la création d'un portefeuille de clients permettant de réduire ce risque. Cependant, le nombre de nouveaux segments d'activité augmentant, l'entreprise aura besoin de développer en parallèle des expertises supplémentaires, cela entraînera des efforts de vente accrus ainsi que des investissements en marketing et communication plus importants.

Offrir une grande quantité de produits à un segment très spécifique paraît souvent attrayants, car cela implique la vente potentielle de multiples services à un seul acheteur.

Toutefois ; avant d'adopter une telle stratégie les responsables doivent s'assurer des capacités opérationnelles de leur entreprise à livrer les services sélectionnés de façon irréprochable, ils doivent aussi comprendre les habitudes d'achat et les préférences des clients.

c-2) La segmentation du marché :

la capacité à satisfaire différents types de clients varie énormément d'une entreprise de service à l'autre, avant de se lancer sur marché global avec des concurrents plus puissants, l'entreprise devrait adopter une stratégie de segmentation de marché dont les services sont en adéquation avec les besoins des clients pour adopter une approche de segmentation fondée sur ces besoins, elle se concentrera sur les clients qui attachent beaucoup d'importance à certains attributs du service qu'elle lui offre .

¹ Robert Johnston , "Achieving Focus in Service Organisations", The service industries journal, vol 16 Janvier 1996

- **Le marché et la micro segmentation :**

Chaque personne, chaque acheteur en entreprise, présente des caractéristiques distinctives, par conséquent, chacun devient potentiellement un segment cible différent. Traditionnellement, les entreprises avaient pour objectif de faire des économies d'échelle en proposant aux clients appartenant à des segments spécifiques un unique service.

Une stratégie de mass customisation, ou sur mesure de mass, offrant un service plus ou moins individualisé à un grand nombre de clients, à bas prix, pouvait être mise en place, offrant un produit de base standard avec en parallèle des services supplémentaires individualisés.

La création de bases de données clients et de logiciels d'analyse sophistiqués, permet aujourd'hui aux entreprises d'adopter des stratégies de micro segmentation, celle-ci visent de petits groupes de clients partageant des caractéristiques communes à un moment précis.

- **Identifier et sélectionner les segments cibles :**

un segment de marché est composé de groupes d'acheteurs potentiels qui partagent des caractéristiques sociodémographiques, géographiques, etc. Des besoins, des habitudes d'achat et de consommation communs. Une segmentation efficace devrait regrouper les acheteurs présentant les traits majeurs les plus semblables tandis que les segments devraient être vraiment différents les uns par rapport aux autres.

Un segment cible est sélectionné par une entreprise parmi tous ceux d'un marché, il peut être défini par rapport à différents variables. Par exemple, un supermarché dans une ville peut cibler les résidents de la ville : segmentation géographique, ayant des revenus d'un certain niveau, segmentation démographique, habitués à recevoir les services d'un personnel qualifié et peu sensible à la variable prix : segmentation selon les attitudes exprimées et les intentions comportementales. Les concurrents de la même ville cibleront probablement les mêmes consommateurs, donc le supermarché devra créer des avantages distinctifs : mettre en valeur une catégorie de produit, un grand choix au sein de cette catégorie, des services supplémentaires comme la livraison à domicile. Les consommateurs peuvent aussi être segmentés selon leur degré de compétences et la facilité avec laquelle ils utilisent les systèmes de livraison high-tech.

- **Le service spécifique au segment :**

Comment une entreprise peut-elle développer le bon concept de service pour un segment particulier ?

Des études sont souvent nécessaires pour identifier les attributs de service importants pour un segment de marché et permettent de savoir à quel niveau de performance les clients potentiels perçoivent les entreprises concurrentes, car les mêmes personnes peuvent donner différentes priorités aux attributs selon :

- La raison d'utilisation de service.
- Le preneur de décision.
- Le moment choisi pour utiliser ce service.
- L'utilisation du service seul ou en groupe.
- La composition du groupe.

Pensez aux critères influençant le choix d'un restaurant si vous êtes en vacances en famille ou avec des amis, s'il s'agit d'un déjeuner d'affaires avec un client potentiel ou si vous souhaitez manger rapidement avec un collègue, étant donné le grand nombre de possibilités, il est peu probable que vous choisissiez le même type de restaurant dans chacune de ces situations et si vous aviez laissé la décision à quelqu'un d'autre, il aurait fait certainement un choix différent.

C-3) le positionnement d'une marque:

La stratégie de positionnement concurrentiel s'appuie sur l'établissement et le maintien d'une place distinctive sur le marché de l'entreprise et se trouve ses offres produit. Jack Trout a traduit l'essence du positionnement en quatre principes:

- 1- Une entreprise doit établir une position dans l'esprit des clients cibles.
- 2- La position doit être singulière, avec un message simple et cohérent.
- 3- La position doit différencier l'entreprise de ses concurrents.
- 4- L'entreprise ne peut pas tout proposer à tout le monde, elle doit focaliser ses efforts.

Ces principes s'appliquent à n'importe quel type d'entreprise en situation de concurrence, cherchant à gagner des clients.

Comprendre les principes du positionnement est essentiel pour développer une position efficace et concurrentielle. Cela apporte des éclairages aux responsables des entreprises de services, pour l'analyse des offres existantes et donne des réponses spécifiques aux questions suivantes:

- Comment l'entreprise est-elle perçue par les clients actuels et potentiels?
- Quels clients servons-nous maintenant et quels sont ceux que nous voudrions servir à l'avenir?
- Quelles sont les caractéristiques de nos offres de services actuelles (produits de base et services supplémentaires), et à quels segments de marché s'adressent-elles ?
- En toutes circonstances, en quoi nos offres se différencient-elles de celle de la concurrence ?
- Comment les clients des différents segments perçoivent-ils nos offres et comment répondent-elles à leurs besoins?
- Quels sont les changements nécessaires dans nos offres pour renforcer notre position concurrentielle au sein des segments de marché qui nous intéressent ?

Le choix des clients, en termes de marques, reflète le souvenir de celles qu'ils connaissent, mais aussi la façon dont elles sont positionnées dans leur esprit. Les personnes prennent leur décision en fonction de leur perception de la réalité et non de la réalité elle-même.

Beaucoup de marketeurs associent, dans un premier temps, le positionnement aux éléments de communication du marketing mix, notamment la publicité, la promotion et les relations publiques.

Ce point de vue de réfère à l'utilisation de la publicité pour les produits de grande consommation: créer des images et des associations pour des produits sensiblement identiques dans l'esprit des consommateurs et ainsi se distinguer, cette approche et communément appelée: positionnement comparatif.

Le rôle du positionnement dans l'élaboration de la stratégie marketing de développement des services, au-delà de l'image ou de vagues promesses, implique de décider quels attributs sont

importants pour les consommateurs et liés à la performance du produit, à son prix et à son accessibilité, pour accroître l'attrait d'un produit sur un segment précis, il peut être nécessaire de changer la performance de certains attributs, en réduisant son prix, en modifiant les temps et endroits de disponibilité ou les formes de livraison offertes, dans de tels cas, la tâche première de la communication et de s'assurer que les clients potentiels connaissent les nouveaux positionnements du service. Un intérêt supplémentaire peut être créé en évoquant à travers la publicité, certaines images, mais celles-ci ne joueront probablement qu'un rôle secondaire dans la prise de décision du consommateur, sauf si les services concurrents sont perçus de la même façon en terme de performance, prix et disponibilité.

C-4) le rôle du positionnement dans la stratégie marketing:

Le positionnement a un rôle de pivot, car il lie les analyses du marché, de la concurrence et l'analyse interne à l'entreprise, ces trois analyses peuvent résulter en une proposition de positionnement qui permettra à l'entreprise de service de répondre aux questions suivantes:

- Quel est notre produit?
- Que voulons-nous qu'il devienne?
- Quelles actions doivent être prises pour que nous y arrivions ?

Le tableau suivant résume les principales utilisations pouvant être faites de l'analyse du positionnement, véritable outil de diagnostic.

Figure 08: Les principales utilisations de l'analyse de positionnement comme outil de diagnostic

1. Définir et comprendre les relations entre produits et marchés :

- Quelles comparaisons peut-on établir entre le produit et les offres de la concurrence sur des éléments spécifiques ?
- La performance du produit correspond-elle aux besoins et attentes du consommateur sur des critères de performance spécifiques ?
- Quel est le niveau de consommation prévu pour un produit accompagné d'un ensemble de caractéristiques proposé à un prix donné ?

2. Identifier les opportunités du marché pour :

a. Présenter de nouveaux produits

- Quels segments cibler ?
- Quels éléments proposer par rapport à la concurrence ?

b. Redéfinir (repositionner) les produits existants

- Compter sur les mêmes segments ou en attirer d'autres ?
- Quels éléments ajouter, enlever ou modifier ?
- Quels éléments accentuer dans la publicité ?

c. Éliminer les produits

- Quels sont ceux qui ne satisfont pas les besoins des consommateurs ?
- Quels produits font face à une concurrence excessive ?

3. Prendre d'autres décisions de marketing mix pour devancer ou répondre à certains mouvements de la concurrence :

a. Stratégies de distribution

- Où proposer les produits (endroits, types de débouchés) ?
- Quand rendre les produits disponibles ?

b. Stratégies de prix

- Quel prix fixer ?
- Quelles procédures de facturation et de paiement employer ?

c. Stratégies de communication

- Quels magasins cibles sont plus facilement convaincus du fait que le produit offre un avantage concurrentiel significatif sur les éléments qui leur importent ?
- Quel(s) message(s), quels attributs doivent être mis en valeur et quels concurrents (s'il y en a) doivent être retenus comme base de comparaison pour ces éléments ?
- Quels moyens de communication : vente à domicile contre plan média ? (Sélectionnés non seulement pour leur capacité à véhiculer le message vers le public cible, mais également pour leur capacité à renforcer l'image du produit.)

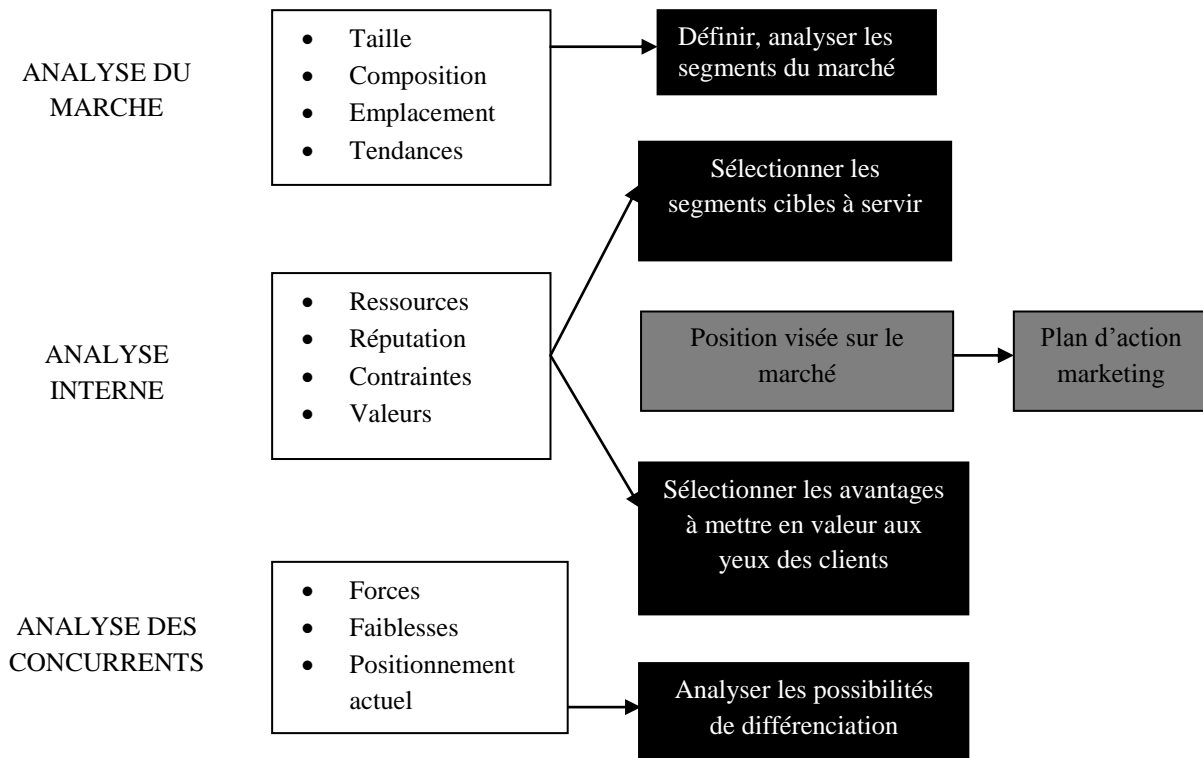
Source : c.Lovelock , j.wirtz , D.Lapert : « Marketing des service » , pearson édition , paris ,2004

Selon le type d'entreprise, le positionnement pourra être développé à différents niveaux, pour les entreprises de services ayant plusieurs succursales et plusieurs produits, il concernera l'entreprise entière, une succursale précise ou un service particulier offert par cette succursale. Avoir une certaine adéquation entre le positionnement de différents services offerts en un même endroit est primordial, car l'image de l'un peut affecter celle des autres.

Du fait de la nature intangible de nombre de services et de l'expérience que le client peut en avoir, une stratégie de positionnement explicite aidera les consommateurs à se faire, une idée précise du produit. Une erreur dans la sélection d'une position cible sur le marché et dans le développement d'un plan d'action marketing pour atteindre et conserver cette position peut avoir des conséquences néfastes:

- L'entreprise ou l'un de ses produits est propulsée à une position où elle est confrontée à une concurrence très vive.
- L'entreprise ou le produit a une position que personne ne convoite, car la demande est trop faible.
- Les clients ne différencient pas le service ou l'entreprise de ses concurrents ne se sentent alors pas concernés.
- L'entreprise ou le produit n'a pas de position sur le marché car personne n'en a jamais entendu parler.

Les recherches et analyses qui sous-entendent le développement d'une stratégie de positionnement efficace ont pour but de mettre en valeur les opportunités et les menaces pour une entreprise sur un marché concurrentiel, en prenant en compte les concurrents offrant des produits génériques ou de substitution. La figure (09) identifie les étapes élémentaires à suivre dans ce processus d'identification d'une position adaptée sur le marché, ainsi que celles à suivre dans le développement d'une stratégie pour atteindre cette position.

Figure (09) : développer une stratégie de positionnement sur un marché .

Source : c.Lovelack .f.wiktz ,D.lapert : « marketing des services » , pearson édition paris 2004

- **L'analyse du marché:** Cette analyse prend en compte des facteurs tels que le niveau général de la demande, ses fluctuations et sa répartition géographique. La demande augmente-t-elle ou diminue-t-elle? Varie-t-elle selon la localisation? D'autres hypothèses de segmentation du marché devraient être prises en considération, en même titre qu'une approximation de la taille et du potentiel de ces divers segments de marché ?

Des recherches approfondies peuvent être nécessaires pour avoir une meilleure approche, non seulement des besoins et préférences des clients au sein de chaque segment, mais aussi de la façon dont chacun perçoit la concurrence.

-**L'analyse interne de l'entreprise:** l'objectif ici est d'identifier les ressources de l'entreprise: capitaux, personnel, savoir-faire et bien; ses limites ou contraintes; ses objectifs: rentabilité, croissance, préférence professionnelles, etc., et comment ses valeurs vont déterminer la manière dont elle va gérer son activité.

En se servant des informations fournies par cette analyse les responsables doivent être capables de sélectionner un nombre limité de segments cibles sur le marché, qui pourront les intéresser pour des services nouveaux ou existants.

-L'analyse concurrentielle: l'identification et l'analyse quantitative des concurrents : évolution des chiffres clés comme part de marché, CA en chiffre et en volume, largeur et profondeur des gammes de produit; et qualitative : analyse du mix des concurrents, perception de la marque et des produits des concurrents....; aideront les marketeurs à évaluer leurs forces et faiblesses. Cela leur permettra de définir les possibilités de différenciation présentes sur le marché .ces informations serviront dans l'analyse interne de l'entreprise, celle-ci permettra de comprendre quels types de différenciation et avantages concurrentiels sont viables et, par conséquent, ceux à retenir et à mettre en valeur pour chaque segment cible. Cette analyse doit prendre en compte la concurrence directe et indirecte.

-La formulation du positionnement: le résultat de l'intégration de ces trois formes d'analyses est une formulation qui va définir la position que l'entreprise voudrait avoir sur le marché et si elle le désire. La position de chaque composant des services qu'elle offre. Grâce à cela, les marketeurs seront capables de développer un plan d'action spécifique. Le cout de ce plan doit bien entendu être mis en balance avec les retombées financières espérées.

En ce qui concerne l'innovation dans le positionnement, souvent les entreprises tentent de combattre leurs concurrents par des stratégies touchant à des valeurs de base qu'elles partagent. Cependant, faire jouer la concurrence peut aussi se traduire par l'introduction de nouvelles dimensions dans l'équation du positionnement, inédites et auxquelles d'autres entreprises n'ont pas pensé.

III- La création de nouveaux services:

Toutes les entreprises de services ont à faire face à des choix concernant les types de produits à offrir et les procédures opérationnelles à mettre en œuvre pour les créer.

Dans une entreprise orientée client, ces choix sont souvent dictés par des facteurs provenant du marché lui-même où les entreprises doivent différencier leurs offres de celles de leurs concurrents. La disponibilité de nouveaux processus de livraison, via internet, permet aux entreprises de créer de nouvelles méthodes de livraison, qui changent effectivement la nature du service et sont de nouveaux avantages pour les clients.

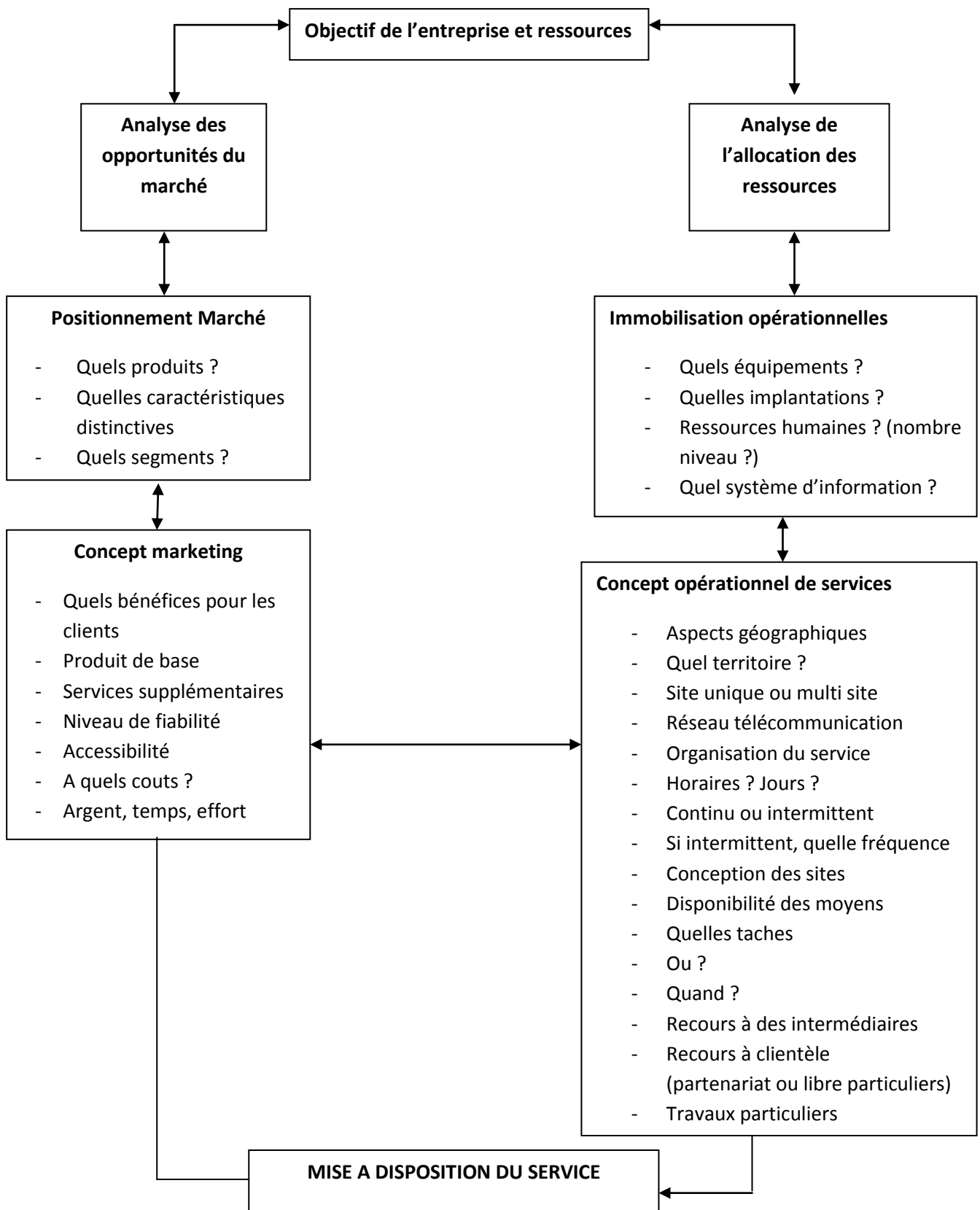
a)- Créer des services

Un service est plus une performance qu'une chose, quand les consommateurs achètent des produits manufacturés, ils prennent possession d'objets physiques, alors que les services, intangibles et éphémères, sont d'avantage expérimentés que possédés. Cela est valable même quand le service comprend des éléments matériels, une part significative du prix payé par le client représente la valeur ajoutée par les éléments accompagnant le service, dont la main-d'œuvre, les compétences et le recours à des équipements spécifiques.

Quand les clients doivent se rendre sur le lieu de production en raison de la nature des processus de service, ou quand ils choisissent de le faire pour certains types de services, ils peuvent participer activement au processus de création et de livraison du service. Lorsqu'ils utilisent des libres services leurs expériences sont souvent façonnées par la nature des technologies utilisées et leur gout pour celle-ci.

a-1) Planification du service:

Les marketeurs ne peuvent pas travailler seuls pour développer de nouveaux produits, en particulier lorsque leur lancement implique l'utilisation de nouvelles technologies, ils doivent collaborer avec les responsables chargés des opérations et avec les responsables des ressources humaines. La figure(10) indique les phases clé de la planification et de la création de services et met en évidence le rapport entre les opportunités du marché et les ressources nécessaires, qu'elles soient physique, technologiques ou humaines.

Figure(10): Etude, création et distribution des services.

Source : C.Lovelock, J.Wirtz, D.Lapert : « Marketing des services ».

La tâche commence au niveau le plus élevé de l'entreprise avec un exposé des objectifs, cet exposé conduit à une analyse détaillée du marché et de la concurrence, parallèlement est effectuée une analyse de l'allocation des ressources, incluant l'inventaire et l'évolution des ressources actuelles de l'entreprise, la façon dont elles sont réparties, ainsi que l'identification des ressources additionnelles nécessaires pouvant raisonnablement être obtenues, ces différents phases peuvent être considérées comme une forme d'analyse SWOT identifiant les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces, tant du côté marketing que du côté des ressources opérationnelles et humaines, chacun entraîne un état précis des actifs.

Le bilan des actifs marketing comprend le détail du portefeuille de clients de l'entreprise: sa taille, ses caractéristiques et sa valeur, la connaissance du marché et des concurrents, la ligne de produits actuels, la réputation de ses marques, ses capacités en termes de marketing opérationnel ainsi que sa stratégie de positionnement actuel qui peut être développée pour chaque service que l'entreprise offre à un ou plusieurs marchés cibles, en indiquant les caractéristiques qui distinguent ce service de ceux offerts par la concurrence.

La phase suivante pour passer d'une éventualité à une réalité est la création d'un concept marketing mettant en évidence les avantages offerts aux clients ainsi que le prix que ceux-ci sont prêts à payer en retour. Il doit prendre en compte aussi bien le service de base que les services supplémentaires, leurs caractéristiques à la fois en termes de niveau de performance et de style, ainsi que le lieu, le moment et la manière dont les clients y'auront accès.

Les coûts liés au service n'incluent pas seulement la dimension financière mais aussi le temps, les efforts intellectuels et physiques ou les sensations négatives pouvant être induites lors de la réception du service.

Une étape parallèle consiste à établir le concept opérationnel du service, qui décrit la nature des processus mis en œuvre, y compris l'utilisation des technologies de l'information, ainsi que la manière et le moment où les différents actifs opérationnels pourront être déployés. À partir de là, il définira la zone géographique, l'ordre des opérations, l'agencement des locaux, les équipements et enfin les ressources humaines nécessaires. Le concept opérationnel prend également en compte les opportunités d'optimisation de ses propres ressources à travers l'utilisation des intermédiaires, voir des clients eux même.

Définir les concepts marketing et opérationnel est nécessairement un processus interactif, car l'un et l'autre doivent être harmonisés pour délivrer une offre de service donnée, le travail

de planification devient alors un ensemble de choix à faire par l'équipe managériale pour organiser le processus de livraison du service.

a-2) définir la nature de l'offre de service :

Quand ils conçoivent le service correspondant au concept marketing mis au point, les responsables produit doivent avoir une vision globale de la performance qu'ils veulent voir expérimentée par les clients. La conception du service doit donc prendre en compte trois composantes clés : le produit de base, les services supplémentaires et les processus de livraison.

-Le produit de base :

Ce composant essentiel pose les questions suivantes : qu'acquiert réellement l'acheteur et dans quel type d'affaire nous situons-nous ? Le produit de base apporte-t-il une solution conforme aux attentes du client ? Ainsi, le transport répond-il au besoin de déplacer une personne ou un objet physique ? Le conseil en question fournit-il une recommandation concernant les actions qu'une entreprise devrait mettre en œuvre ? Les services de réparation sont-ils capables de restaurer une mécanique détériorée ou défectueuse ?

-Les services supplémentaires :

Ces éléments améliorent le produit de base et rendent plus facile son utilisation, tout en rehaussant la valeur et l'intérêt. La diversité et le niveau des services supplémentaires jouent souvent un rôle dans sa différenciation et son positionnement des éléments supplémentaires ou l'amélioration du niveau de performance peuvent accroître la valeur du produit de base et permettre au fournisseur de le faire payer plus cher.

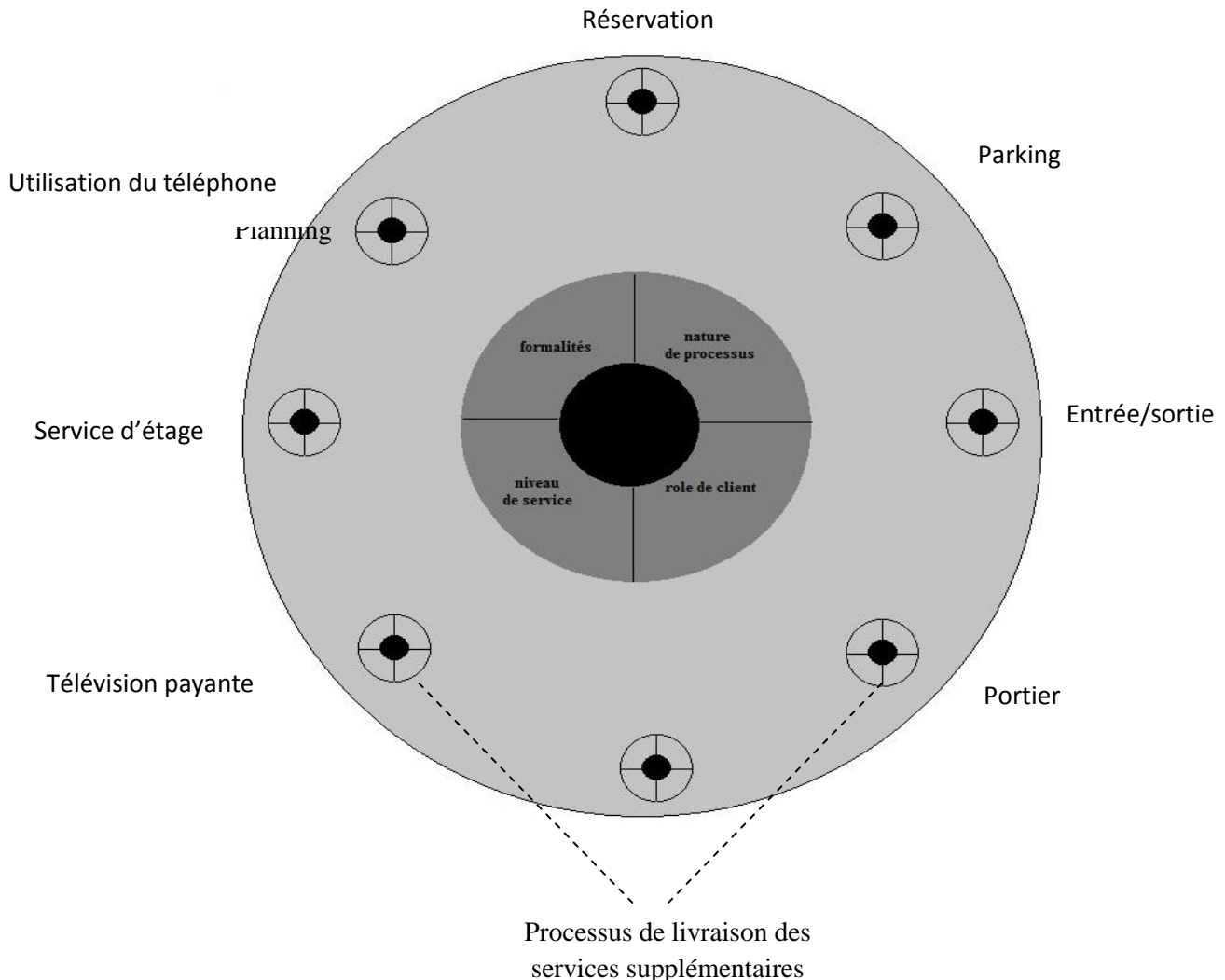
-Les processus de livraison :

Le troisième composant concerne les procédures utilisées pour livrer tout le produit de base de chacun des services supplémentaires. Dans son sens le plus large, la conception de l'offre de service doit présenter la façon dont les différents composants du service sont livrés au client, le rôle de ce dernier au sein de ces processus, les délais de livraison, ainsi que des recommandations portant sur le niveau et le style que doit avoir le service pour pouvoir être proposé. Chacune des quatre catégories : traitement des personnes, traitement des biens, stimulation mentale et information, ont différentes implications dans l'investissement du

client, les procédures opérationnelles, le degré de contact entre le client et le personnel, et entre le client et les équipements, ainsi que dans les demandes de services supplémentaire.

L'intégration des trois composantes est représentée à la figure (11), qui illustre l'offre de service pour une nuit d'hôtel, le produit de base est la location d'une chambre pour une nuit et elle est défini par le niveau de service, le planing (combien de temps avant qu'un autre paiement ne soit effectué pour cette même chambre), la nature du processus (processus de traitement de personnes) et le rôle des clients ce que l'on attend qu'ils fassent pour eux même et ce que l'hôtel va faire pour eux (faire les lit, fournir les serviettes de toilette et nettoyer la chambre).

Figure (11) : description de l'offre de service pour une nuit d'hôtel



Source : C.Lovelock, J.Wirtz, D.Lapert : « Marketing des services ». Pearson, paris, 2004

Autour du noyon central figure un ensemble de services supplémentaires, allant de la réservation au service de chambre. Comme pour le produit de base, les processus de livraison doivent être spécifiés pour chacun de ces éléments plus l'hôtel est cher, plus le niveau de service de chaque élément doit être élevé (par exemple, un parking couvert et surveillé, une nourriture de meilleure qualité, un choix de films récents et attrayants sur les chaînes de télévision payantes), des services additionnels doivent aussi être offerts, comme un centre d'affaires, un bar, une piscine et une salle de sport.

L'une des caractéristiques d'un hôtel haut de gamme est de proposer tous les services que les clients peuvent désirer et à tout moment, y compris un service d'étage 24/24.

a-3) valoriser la marque :

La marque peut être employée tant au niveau de l'entreprise que du produit par chaque service. La marque d'une entreprise bien dirigée n'est pas seulement facilement reconnaissable, mais elle est aussi porteuse de sens pour les clients, elle représente une relation commerciale spécifique. Certaines entreprises choisissent d'associer leur marque d'entreprise avec des marques de produits qui sont considérées comme des marques dérivées, celles-ci se tiennent dans l'ombre d'une marque d'entreprise dont elles doivent refléter les valeurs, en même temps, elles doivent véhiculer les expériences spécifiques ainsi que les bénéfices associés à un processus de service donné.

Partout dans le monde, de nombreuses entreprises de services financiers continuent à créer et à enregistrer des noms de marques pour distinguer les différents ensembles de services qu'elles offrent, leur objectif est de transformer une série d'éléments de services et de processus en une expérience de service cohérente et reconnaissable, offrant un rendement défini et annoncée à un prix spécifique. Malheureusement, il y a souvent une différence à peine perceptible entre les offres de marque, car la valeur de la proposition n'apparaît pas clairement.

Un challenge important pour les marqueteurs de services est de maîtriser parfaitement tous les aspects de la marque, d'en être familier et responsable de sa construction en cohérence avec chacun des aspects de l'expérience de service du client.

b)-Développer de nouveaux services:

L'intensité de la concurrence et les attentes des clients augmentent dans presque tous les secteurs d'activité de services.

En outre, le succès ne réside pas seulement dans le fait de fournir correctement des services existants, mais dans la création de nouveaux.

Les auteures C.lovelock, J.wirtz et D.lapert ont identifié sept catégories de nouveaux services, allant des innovations majeures aux simples changements de style.

1- Les innovations majeures de service sont de nouveaux produits de base encore jamais définis. Ils incluent généralement des caractéristiques et des processus radicalement nouveau.

2-Les innovations majeures de processus consistent à utiliser de nouveaux processus pour fournir des produits de base déjà existants, de façon nouvelle et avec des bénéfices supplémentaires ces dernières années, l'expansion d'internet a entraîné la création de nombreuses nouvelles entreprises, avec de nouveaux modèles de vente qui excluent l'utilisation de magasins traditionnels mais font gagner du temps aux clients ont leur évitant de se déplacer. Souvent, ces modèles ajoutent de nouveaux avantages, principalement la fourniture d'informations supplémentaires, la possibilité de dialogue avec d'autres clients et d'émettre des avis et suggestions sur les produits et services de l'entreprise.

3-Les extensions de gammes de produits sont des ajoutés aux différents produits déjà existants. La première entreprise sur un marché précis à offrir un produit peut être perçue comme innovatrice, les autres seront vu davantage comme suiveuse, agissant souvent de manières défensive. Ces nouveaux services peuvent être destinés à répondre à un plus grand nombre de client existants, ou à en attirer de nouveaux ayant différents besoins.

4-Les extensions de lignes sont moins novatrices que l'innovation sur les processus eux-mêmes, mais représentent souvent de nouvelles façons distinctes de délivrer des produits existants, elles entraînent l'ajout d'une chaîne de distributions réduisant les contacts à une chaîne de distribution à contact plus fréquentes, comme la création des services bancaires par téléphone ou par internet. Aussi la création des options en libre -services pour compléter la livraison du service par les employés est une forme d'extension de lignes de processus.

5-Les innovations sur les services supplémentaires prennent la forme de nouveaux éléments de services ajoutés à un service de base, ou bien celle d'une amélioration d'un service supplémentaire. Des innovations sur un produit déjà existant et nécessitant peu de technologie peuvent être aussi simple que l'installation d'un parking sur un lieu de vente, ou le fait d'accepter les cartes de crédit comme moyen de paiement. Des améliorations multiples peuvent transformer ce que les clients perçoivent en une nouvelle expérience, même si elle est

construite autour de la même base.

6-Les améliorations de services sont les types d'améliorations les plus courants, elles entraînent des changements modestes dans la performance des produits déjà existants, et incluent des améliorations du produits de base et des services supplémentaires déjà existants.

7-Les changements de style représentent le plus simple des types d'amélioration, ils n'entraînent aucun changement tant sur le processus que sur la performance. Cependant, ils sont souvent très visibles, suscitent l'intérêt et peuvent servir à motiver les employés. Repeindre les lieux de vente ou les véhicules, changer les uniformes des employés, introduire un nouveau type de mobilier et effectuer des changements mineurs dans les procédures utilisées par les employés en sont quelques exemples.

C)-Réorganiser les processus et assurer le succès du développement :

La création des processus de services à des conséquences non seulement sur les clients, mais aussi sur les coûts la vitesse et la productivité. Améliorer la productivité dans les services nécessite souvent d'accélérer l'ensemble du processus. Réorganiser nécessite d'analyser et de repenser les processus pour accomplir plus rapidement une meilleure performance.

Les entreprises de services peuvent utiliser la technique du blueprint pour représenter sur des logigrammes ces aspects des opérations de services d'une manière systématique. L'examen des processus peut aussi entraîner la création de méthode alternatives de livraison différentes pour constituer des concepts de service entièrement nouveaux .Ces nouvelles options peuvent comprendre l'élimination de certains services supplémentaires, l'ajout de nouveaux, l'institution de procédures en libre-service, ainsi que le fait de repenser la façon et le moment de livraison du service .

La plupart des recherches concernant les facteurs de succès des nouveaux produits ont été restreints aux marchés de l'industrie ou à ceux qui mettent en relation des acteurs économiques. Ces recherches insistent sur le fait que le produit de base n'a qu'une importance secondaire et c'est la qualité de l'offre globale du service, ainsi que le support marketing qui va avec, qui a une importance capitale. Les succès viennent de la connaissance du marché:

« Sans compréhension du marché, sans connaissance des clients et sans connaissance des

concurrents, il est très improbable qu'un nouveau produit puisse être un succès »¹.

D'autres recherches affirment que les nouveaux services devraient être définis en fonction des possibilités d'extension du système de service existant liées aux interactions entre participants, processus et éléments physiques.

Section(03) : Qualité de service:

Un défi primordial pour toute entreprise de service est de fournir des résultats satisfaisants à ces clients, tout en faisant en sorte que ce soit rentable pour l'entreprise, si les clients ne sont pas satisfaits par la qualité d'un service, ils ne seront pas incités à la payer cher, voir même à l'acheter, surtout si les concurrents proposent une meilleure qualité, de faibles volumes de ventes et de faibles prix signifient moins de gains de productivité.

La notion selon laquelle le client est le meilleur juge et du déroulement d'un service et de ses résultats est maintenant largement acceptée. Quand le client est vu comme l'arbitre ultime, alors les responsables marketing jouent un rôle essentiel dans la détermination de ses attentes et dans la mesure de sa satisfaction.

Tout fois, les services marketing doivent travailler étroitement avec les autres directions, en particulier les services de conceptions et d'exécution des services.

On présentera dans cette partie un nombre de modèle et d'outils pour définir, mesurer et améliorer la qualité du service, incluant des programmes de recherche pour identifier les écarts de qualité, et différents outils analytiques pour identifier et améliorer les points faibles.

I- Qualité de service et productivité:

Qualité et productivité sont les deux faces indissociables de la satisfaction du client, définit comme le rapport entre le service tel qu'il est perçu par rapport au service qui était attendu. La qualité du service est le degré de satisfaction qui atteint ou dépasse le niveau de service attendu.

¹ChrisD.Storey et Christopher J.Easingwood, "The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success",1997

a)- Qu'est-ce que la qualité de service :**a-1) les différentes perspectives de la qualité de service :**

De quoi s'agit-il quand on parle de qualité de service ?

Tout le personnel de l'entreprise doit l'entendre de manière identique pour pouvoir aborder les questions de mesures de la qualité de services d'identification des causes de manques de qualité de service et de conception et mise en place d'action correctives.

Le mot « qualité » a différents sens pour les personnes selon le contexte. David Garvin¹, professeur à la « Harvard Business School » identifie cinq perspectives à propos de la qualité :

- La vue transcendante de la qualité est synonyme d'une excellence innée, une marque de standards inflexible et de prestation de haut niveau, ce point de vue est souvent appliqué aux arts du visuel et de la performance. Tout prouve que les gens apprennent à reconnaître la qualité uniquement à travers l'expérience acquise par une exposition répétée. Cependant, selon un point de vue pratique, suggérer que les managers ou les clients prendront conscience de la qualité simplement en la voyant ne les aidera pas beaucoup.

- L'approche par le produit de base, il voit la qualité comme une variable précise et mesurable. Les différences en matière de qualité, reflètent les différences au sein de l'ensemble des ingrédients ou attributs que le produit possède, et comme cette vision est complètement objective, il apparaît impossible de rendre compte des différences de gout, de besoins et de préférence des clients eux-mêmes.

- Les définitions fondées sur l'utilisateur partent du principe que la qualité est un trompe-l'œil, ces définitions associent qualité et satisfaction maximum. Cette perspective subjective est orientée vers la demande et reconnaît que les clients ont différents besoins et différentes envies.

- L'approche par la production est prioritairement basée sur les pratiques de l'ingénierie et de la fabrication dans les services nous aurons tendance à dire que la qualité est dirigée par les opérations, l'accent est mis sur la conformité des spécifications développées en interne, qui sont souvent dictées par des objectifs de productivité et de respect des coûts.

¹ David A.Garvin, « Managing quality », the free press , New York ,1988.

- Les définitions basées sur la valeur définissent la qualité en termes de valeur et de prix, en considérant l'échange entre la performance et le prix, la qualité tend à être définie comme une excellence abordable.

a-2) Attentes et satisfactions des clients :

- **Attentes clients :**

Les attentes sont les normes établies (service standards) par les clients pour apprécier la qualité d'une expérience de service, si un client n'a pas une expérience personnelle préalable pertinente d'un achat de service, il peut néanmoins baser son attente lors d'une phase antérieure à l'achat sur des facteurs tels que la publicité, l'expérience de tiers, la notoriété... etc.

Des normes d'attente se développent dans une industrie ou un secteur donné, renforcées tant par l'expérience clients que par des facteurs contrôlables par l'entreprise tels que sa politique de prix, l'apparence du personnel, l'agencement du site,... etc.

Les clients n'ont généralement pas des niveaux d'attente déraisonnables, le niveau de service désiré s'établit en tenant compte des besoins personnelles du client et d'un niveau de qualité que ce dernier croit réalisable, si ce niveau correspond aux promesses implicites et explicites, aux expériences précédentes ou de tiers, le client s'attend souvent à ce que des imprévus l'empêche d'obtenir ce niveau optimal.

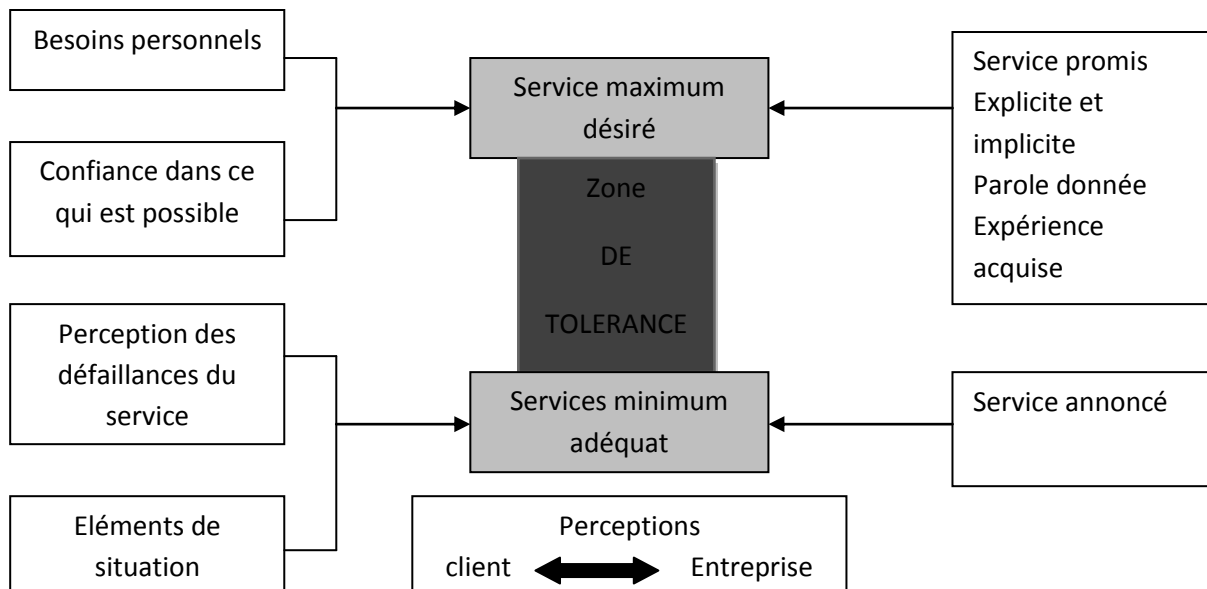
Le client se fixe mentalement un niveau d'attente de service minimum, acceptable sans susciter d'insatisfaction, appelé le niveau de service adéquat qui s'établit en tenant compte des changements, substantiels ou non, survenus depuis la commande, ou de circonstances particulières.

Le niveau de service prévu est ainsi un niveau intermédiaire, situé dans une zone de tolérance, entre le niveau initialement désiré et le minimum acceptable (figure12) cette zone de tolérance est la fourchette de variations acceptables dans la livraison de service, à l'intérieur de cette zone, le client n'est pas explicitement attentif à la performance, au-dessous, le client est frustré et insatisfait, au-dessus, il est agréablement surpris.

Cette zone de tolérance peut s'élargir ou se rétracter selon l'importance des attributs de service, leur prix, la concurrence.... Par exemple, si une compagnie aérienne offre un billet gratuit à l'un de ses clients comme prime de fidélité, ce client sera moins porté à se manifester

en cas de problème durant le vol, à l'embarquement ou au débarquement et, s'il se manifeste néanmoins, son attitude sera plus modérée, son exigence est différente, sa zone de tolérance est plus large que celle d'un client ayant eu à assumer le prix plein du billet.

Figure (12) : - Le concept de zone de tolérance

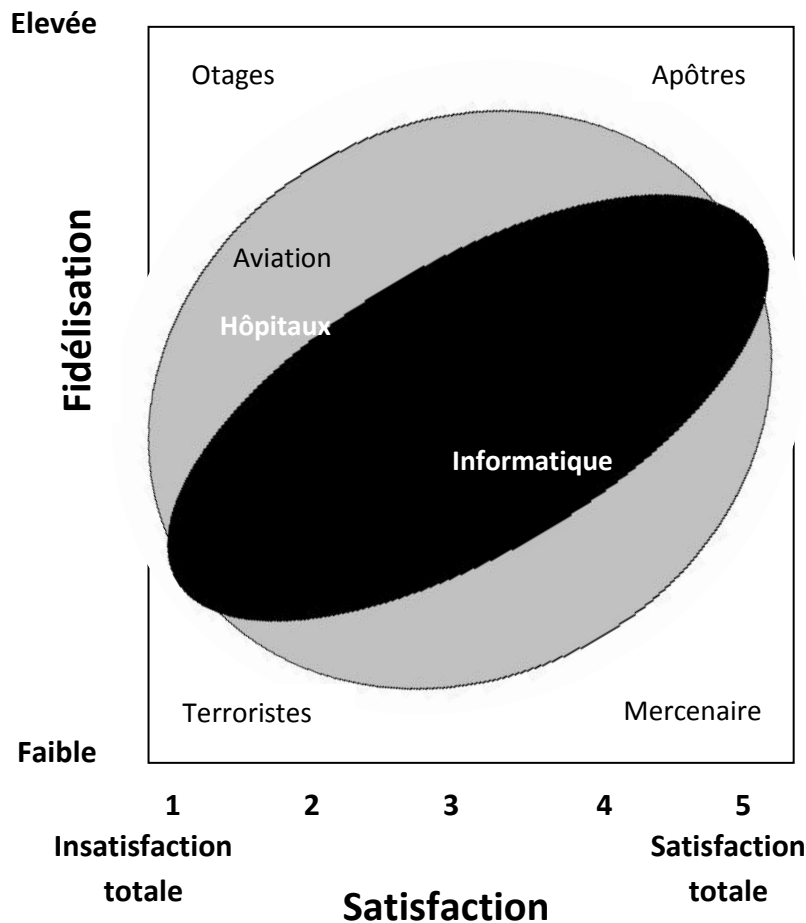


Source : A.K .Samii, « stratégies de service », DUNOD ,Paris 2001.

- **La satisfaction client :**

Nous avons défini la satisfaction du client comme le rapport entre le service tel qu'il est perçu ou vécu par rapport au service attendu, puisqu'il peut s'agir d'une évaluation basée sur les émotions, principalement dans la phase subséquente à l'achat, la mesure devra être établie en fonction du degré émotionnel : colère, irritation, insatisfaction, neutralité, plaisir ou ravissement.

Si la philosophie d'une entreprise l'incite à se contenter de la simple satisfaction voire la neutralité des clients, partant de l'adage selon lequel "on ne peut satisfaire tout le monde" elle s'expose au risque de voir un client séduit par un concurrent plus convaincant on attirant le concept du client ravi implique de préserver sa fidélité en dépit d'offres compétitives plus attirantes, ce qui dans des secteurs de services à forte concurrence est une condition vitale de succès. Comme l'illustre la figure(13), le profil de : "satisfaction = fidélisation" du client peut varier d'un secteur de service à un autre.

Figure (13) : le profil de « satisfaction – fidélisation » du client

Source : A.K. SAMII, « stratégie de service », DUNOD , Paris 2001

Il apparait d'enquêtes de satisfaction/ fidélisation clientèle que le profil des clients au sein des secteurs automobile ou informatique ont plutôt tendance à être difficilement satisfaits et peu fidèles, ceux des compagnies aériennes et les hôpitaux, à l'inverse, sont peu faciles à satisfaire mais fidèles une fois satisfaits.

Selon l'auteur : Alexandre Kamyab Samii dans son ouvrage « stratégie de service », il a illustré quatre types de relation et sont définies comme :

-Apôtre : correspondant à un haut niveau de satisfaction et une fidélisation élevée, ce client affiche autour de lui un contentement accrocheur.

-Mercenaire : malgré un haut de niveau de satisfaction offert par l'entreprise, la fidélité du client est non garantie, sa loyauté étant conditionnée par un intéressement individualisé.

-Terroriste : à l'opposé de l'apôtre, il est fort mécontent et très peu loyal, il diffuse autour de lui sa frustration liée à une expérience négative jamais corrigée par le prestataire, il distille

ainsi une mauvaise réputation qui peut être un cauchemar pour tout prestataire, un mercenaire non satisfait peut aisément basculer et devenir terroriste.

-Otage : malgré une insatisfaction importante, il ne peut se passer du prestataire et est contraint de lui rester fidèle, cet usager n'a pas d'alternative, cas typique du client d'un réseau local.

C'est pourquoi il faut mesurer via des enquêtes la performance du prestataire et de ses concurrents en vue d'améliorer le service aussi bien que d'estimer le pourcentage de clients dont la fidélité risque d'être compromise. De nombreuses entreprises utilisent à cet effet une échelle à cinq degrés articulés autour de la position neutre, degré 3, allant du degré 1 correspondant à un profond mécontentement jusqu'au degré 5, indice d'une grande satisfaction.

L'objectif poursuivi est de gérer une relation clientèle en sorte de développer la catégorie de type apôtre dont l'enthousiasme est communicatif, tout en résorbant au maximum le type terroriste qui, éprouvant une satisfaction plus élevée, peut devenir mercenaire, le convaincre de devenir apôtre est une tâche plus malaisée en raison de son absence de loyauté.

Si l'on se réfère aux caractéristiques-produits, les éléments dépassant la concurrence ont été bien dosés par rapport aux éléments copiés sur l'offre standard.

En conclusion, le bénéfice d'une stratégie de satisfaction clientèle n'est pas uniquement commercial ou financier :

- Elle réduit les coûts de défaillance en créant un avantage durable.
- Elle encourage des achats répétés et une relation suivie qui permet de réduire le risque d'influence des concurrents sur les clients.
- Elle favorise la réputation, la renommée de l'entreprise auprès du public.

b)- Intégrer les stratégies de productivité et de qualité de service :

b-1) qualité et productivité :

La productivité fut l'un des impératifs managériaux clés des années 1970 : travailler plus vite et plus efficacement afin de réduire les coûts, durant les années 1980 et au début des années 1990 l'amélioration de la qualité est devenue une grande priorité. Dans un contexte de service, cette stratégie a impliqué la création de nouveaux processus de service et de nouveaux services produits pour améliorer la satisfaction du client. Au début du 21^e siècle, le

lieu entre ces deux stratégies commence à s'accroître afin de créer plus de valeur pour les clients et l'entreprise.

La qualité tout comme la productivité ont été perçues jusqu'ici comme de véritables objectifs, relevant des dirigeants de l'entreprise, les améliorations au sein de ses domaines de services requièrent une sélection plus sévère des employés, une formation et une supervision plus intense, ou bien la renégociation des accords collectifs relatifs aux missions professionnelles ou aux réglementations du travail. Les responsables des ressources humaines sont aussi concernés, ce n'est que lorsque la qualité du service fut explicitement liée à la satisfaction du client que les marketeurs furent reconnus comme ayant un rôle important à jouer.

Défini de façon plus large, l'accroissement de la valeur requiert une amélioration de la qualité des programmes de service afin d'améliorer continuellement les bénéfices pour le client, en même temps, les efforts d'amélioration de productivité doivent associer une recherche de réduction des coûts. Le challenge vise à garantir que les deux programmes concourent mutuellement à l'aboutissement d'objectifs communs, plutôt que de mener chacun à une poursuite d'objectifs conflictuels.

Le marketing ne peut pas fonctionner isolément des autres domaines fonctionnels, les tâches qui sont considérées comme de la seule responsabilité des opérations dans un environnement industriel doivent, dans un contexte de service, impliquer le marketing parce que les clients sont souvent concernés.

Et même activement impliqués dans les processus d'une amélioration qualitative pour les clients. De même, amener les employés à travailler plus vite pourra parfois être bien perçu par le client, en revanche, d'autres fois, cela pourra lui donner l'impression d'être bousculé et peu désiré, ainsi le marketing, les opérations et les ressources humaines ont besoin de communiquer afin de s'assurer qu'ils peuvent délivrer des expériences de qualité de manière plus efficace.

De façon similaire, mettre en place des stratégies marketing d'amélioration de la satisfaction du client peut se révéler coûteux et troublant pour une entreprise si les implications pour les opérations et les ressources humaines n'ont pas été soigneusement étudiées, c'est pourquoi il est nécessaire de considérer les stratégies d'amélioration de la qualité et de la productivité de manière conjointe plutôt que séparément au début des années

1990, le professeur suédois Evert Gummesson s'est aperçu que bien que la qualité de service doit être vue conjointement avec les aspects productivité et rentabilité, elle avait été l'objet de vastes recherches, alors que ce n'était pas le cas de la productivité.

b-2) Qualité de service, productivité et marketing :

L'intérêt du marketing dans la qualité des services est évident : une mauvaise qualité place toute entreprise en position de désavantage concurrentiel, si les clients perçoivent que la qualité n'est pas satisfaisante, ils ne tardent pas à aller voir ailleurs. Les dernières années ont témoigné d'une véritable explosion du mécontentement en ce qui concerne la qualité des services à une période pendant laquelle la qualité de nombreux produits fabriqués semblait pourtant s'être améliorée de manière significative.

D'un point de vue marketing, la question importante est de savoir si les clients remarquent de notables différences de qualité entre concurrents.

Améliorer la productivité est importante pour le marketing pour de nombreuses raisons, premièrement, cela aide à maintenir des prix bas. Des coûts plus bas signifient soit de meilleurs profits, soit la capacité à maintenir des prix bas. L'entreprise aux coûts les plus bas dans un secteur d'activité a le choix de sa position en tant que leader des prix bas, en général un avantage significatif au sein de segment de marché sensible aux prix.

Deuxièmes, les entreprises aux coûts les plus bas peuvent aussi dégager des marges plus importantes, ce qui leur permet de dépenser plus que la concurrence dans les activités de recherche et de marketing, d'amélioration du service clients et des services supplémentaires, elles doivent aussi être capables d'offrir de plus grandes marges pour attirer et rémunérer les meilleurs distributeurs et intermédiaires.

En troisième lieu, se place l'opportunité de sécuriser le long terme grâce aux investissements dans de nouvelles technologies afin de créer de nouveaux services, des produits aux caractéristiques améliorées et des systèmes de distribution innovant.

Enfin, les efforts de productivité ont souvent un impact sur les clients. Le marketing a la responsabilité de s'assurer que les impacts négatifs sont évités ou minimisés et que les nouvelles procédures sont soigneusement présentées aux clients, les impacts positifs peuvent alors être promus comme un nouvel avantage.

La qualité et la productivité sont les deux voies parallèles pour créer la valeur pour les clients et les entreprises réunies d'une manière plus générale, la qualité focalise sur les bénéfices créés pour le client et la productivité représente l'ensemble des coûts financiers générés par l'entreprise, qui pourra par conséquent se répercuter sur les prix en avantageant le client. L'intégration soigneuse de programmes d'amélioration de la qualité et de la productivité permettra à long terme d'engendrer un meilleur profit pour l'entreprise.

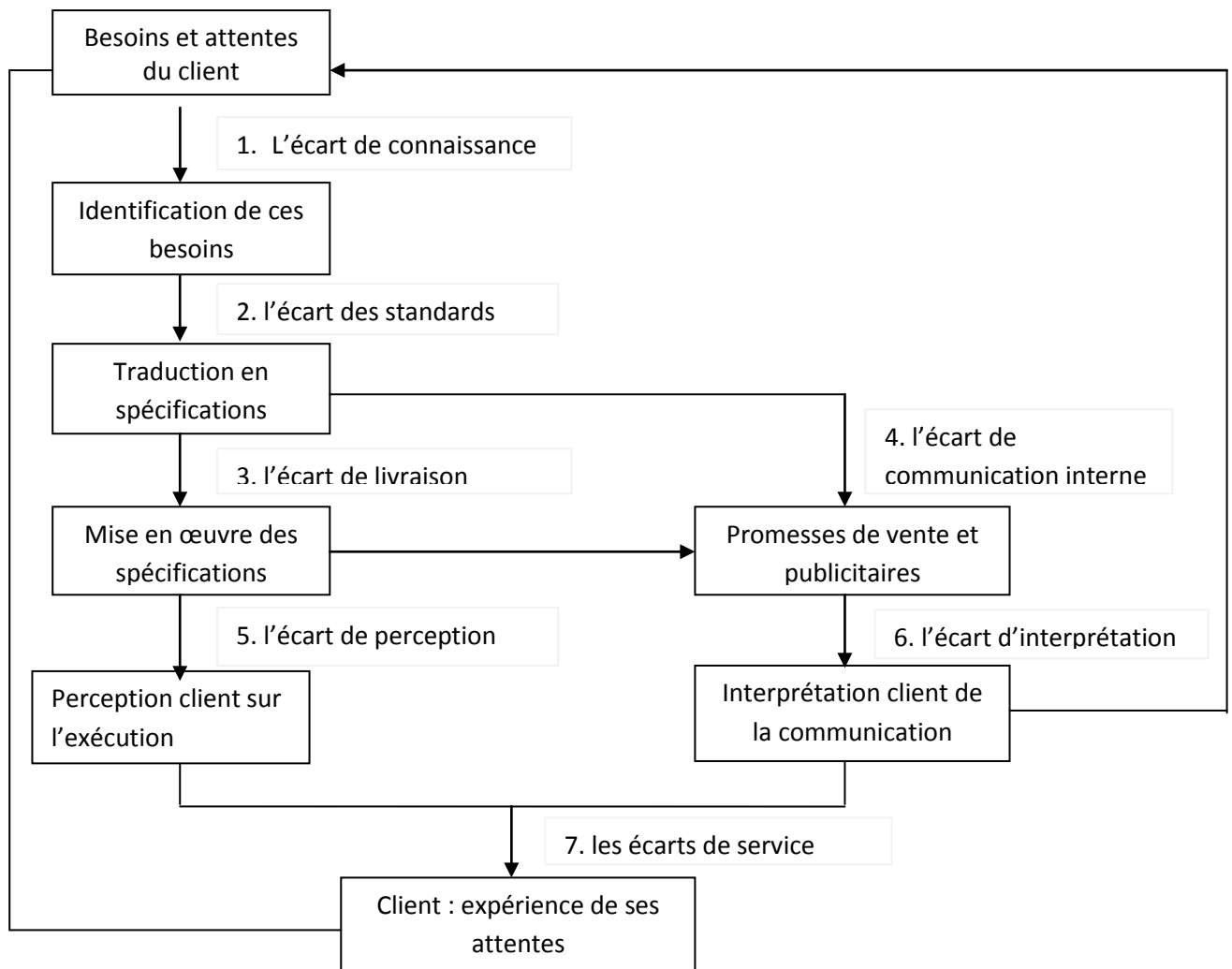
II- Modèles d'évaluation de la qualité de service :

Si la satisfaction clientèle est d'abord une réaction émotionnelle et donc à court terme de l'utilisateur face à une performance donnée du prestataire, la qualité de service est une évaluation à long terme effectuée par le prestataire et basée sur une analyse dont le but est de connaître les éléments moteurs du processus. Et si chacun accepte l'idée selon laquelle la qualité entraîne constamment la rencontre ou le dépassement des attentes du client, alors le devoir du manager est de se concentrer sur les attentes et les perceptions du client et d'empêcher qu'un fossé ne se creuse entre celles-ci.

a)- Le modèle des écarts :

a-1) Les écarts entre la livraison et la conception du service :

Cette évaluation sera basée sur une modélisation des types de défaillances dans la qualité du service, susceptibles de générer l'insatisfaction. Le modèle des septes écarts de service est intéressant dans la mesure où il permet d'identifier le type de lacune auquel il faut remédier pour résorber l'écart entre l'expérience vécue par le client et ses attentes, l'écart en termes de qualité de service étant la résultante de plusieurs lacunes, le modèle permet d'en systématiser le diagnostic.

Figure (14) : modèle des 7 lacunes de service

Source : adopté de C.lovelock , product plus, McGraw- hill ,New York ,1994.

La figure (14) matérialise un cadre qui identifie sept types d'écarte qui peuvent intervenir à différents stades pendant la conception et la livraison d'un service.

1.L'écart de connaissance : la différence entre ce que le prestataire de service pense de l'attente des clients et ce que ces derniers ont comme réels besoins.

2.L'écart de standards : la différence entre la perception des attentes du client par le management de l'entreprise et les standards de qualité établis pour la livraison du service

3.L'écart de livraison : la différence entre les standards de livraison spécifiés et la performance réelle du prestataire de service.

4. Les écarts de communication interne : la différence entre ce que le personnel chargé de la publicité et des ventes pense des caractéristiques du produit, de son niveau de performance et de sa qualité de service, et ce que l'entreprise est réellement capable de délivrer.

5. Les écarts de perception : la différence entre ce qui est vraiment délivré et ce que les clients pensent avoir reçu, car ils sont incapables d'évaluer précisément la qualité du service.

6. Les écarts d'interprétation : La différence entre ce que la communication d'un prestataire de service avant la livraison promet et ce que le client avait compris de la promesse de la communication

7. Les écarts de service: La différence entre ce que le client s'attend à recevoir et les perception qu'il a du service déjà délivré.

Les écarts 1 , 5 , 6 et 7 représentent les fossés extérieurs entre le client et l'entreprise, les écarts 2, 3 et 4 sont des écarts internes qui se produisent entre les différents services et départements au sein de l'entreprise, les écarts, en tout point de la conception du service et de sa livraison, peuvent détériorer les relations avec les clients. L'écart de service (7) est le plus critique, c'est pourquoi le but principal des efforts pour améliorer la qualité du service et de combler cet écart ou de le réduire autant que possible. Cependant, pour finaliser cet objectif, les entreprises de service doivent travailler sur un ou plus de six autres écarts décrits en figure (14), pour améliorer la qualité du service requiert une identification des causes spécifiques de chacun des écarts et par la suite un développement de stratégies palliatives.

a-2) Les stratégies pour réduire les écarts :¹

Pour combler les écarts 1 à 4, les auteurs ont proposé une série de mesures de base sous forme de conseil pour chaque écart qu'il faut prendre en compte.

Conseil n°1 : savoir ce que les clients attendent.

- Acquérir une meilleure compréhension des attentes du client grâce à la recherche, l'analyse des réclamations, l'étude des panels, etc.
- Accroître les contacts entre les clients et le management dans le but d'améliorer la compréhension mutuelle.

¹David Ballantyne, Martin Christopher et Adrian Payne , "conduire et mesurer la qualité du service : pour une approche complète ", Décision Marketing 1994 .

- Améliorer la communication entre le personnel de contact et le management en réduisant le nombre d'échelons entre les deux.
- Transformer les informations en actions.

Conseil n°2 : Elaborer les standards de qualité adéquats

- S'assurer que le top management impulse des obligations de qualité en adéquation avec le point de vue du client.
- Faire en sorte que le management intermédiaire communique, renforce l'orientation «service au client » à l'intérieur de ses départements.
- Former le management pour montrer aux employés comment délivrer un service de qualité.
- Etre réceptif aux nouvelles manières de faciliter les affaires en surmontant les obstacles liés à la livraison des services.
- Standardiser les tâches répétitives pour assurer consistance et fiabilité en instituant des méthodes de travail.
- Etablir des objectifs de qualité de services clairs qui soient motivants, réalistes et conçus pour répondre aux souhaits des clients.
- Déterminer avec les employés quelles sont les tâches qui ont le plus d'impact sur la qualité et par conséquent doivent être l'objet de la plus grande attention.
- S'assurer que les employés comprennent et acceptent les objectifs et les priorités.
- Mesurer la performance et en donner connaissance aux employés régulièrement.

Récompenser les managers et les employés qui atteignent des objectifs de qualité.

Conseil n° 3 : s'assurer que la performance de l'entreprise est au niveau des standards de service.

- Clarifier le rôle des employés.
- S'assurer que tous les employés comprennent comment leur travail contribue à la satisfaction globale.

- Sélectionner les employés en fonction de leur capacité et de leur potentiel à réussir dans leur travail.
- Fournir aux employés la formation technique nécessaire pour s'acquitter au mieux de leur tâche.
- Développer des méthodes originales de recrutement pour attirer et retenir les meilleurs.
- Améliorer la performance des employés en sélectionnant et en leur fournissant les équipements technologiques les plus adoptés et les plus performants.
- Informer les employés des attentes, des perceptions et des problèmes des clients.
- Former les employés à la communication interpersonnelle, en particulier sous condition de stress.
- Eliminer les rôles conflictuels entre employés en les appliquant dans la mise en place de standards.
- Former les employés à déterminer leur priorité et à gérer le temps.
- Mesurer la performance des employés et récompenser la qualité de leur service.
- Développer un système de récompense qui soit pertinent, simple et équitable.
- Impliquer au maximum les employés et les managers en les incitant à prendre des décisions au niveau le plus bas, leur donner plus de latitude dans la manière d'atteindre les objectifs.
- S'assurer que les employés qui sont affectés à un support interne ont un bon contact personnel et fournissent un bon service aux clients.
- Favoriser le travail en équipe pour que les employés s'entraident mutuellement.
- Considérer les clients comme des employés particuliers, clarifier leur rôle dans la livraison du service, les former et les motiver dans leur rôle de coproducteurs.

Conseil n°4 : s'assurer que la livraison est conforme aux promesses.

- Recueillir les impressions du personnel lorsqu'une nouvelle campagne publicitaire est lancée.
- Développer des publications qui représentent les employés au travail.

- Montrer les publicités à ceux qui vont délivrer le service avant que les clients n'y soient exposés.
- Faire en sorte que les équipes de vente impliquent les opérations dans des rencontres avec des clients.
- Développer une campagne internes de formation, de motivation et de publicité pour renforcer les liens entre le marketing, les opérations et les ressources humaines.
- S'assurer que les standards de services sont les mêmes partout.
- S'assurer que le contenu de la publicité reflète fidèlement les caractéristiques du service les plus importantes aux yeux du client.
- Gérer les exigences du client en lui disant ce qui est possible et ce qui ne l'est pas, et pourquoi.
- Identifier et expliquer les imperfections.
- Offrir aux clients différents niveaux de service et de prix en leur expliquant les différences.

En ce qui concerne l'écart(5) il faut reconnaître que les clients ne comprennent pas toujours correctement ce que le service a fait pour eux, cette situation se produit particulièrement dans les services basés sur la confiance, où il est difficile de juger de la performance même après la livraison. Certaines personnes en charge de la qualité du service en font un point d'honneur, pas seulement pour tenir les clients informés durant la livraison du service mais pour les interroger à la fin et parfois leur offrir une preuve tangible.

Pour réduire l'écart(s) les spécialistes de la communication doivent tester le contenu de tout type de publicité, de brochure, d'appel téléphonique et de site internet avant leur diffusion. Le pré-test très largement utilisé par les agences de publicité, implique de présenter à un groupe de clients un certain nombre de moyens de communication avant la publication, ainsi ce qui participe au pré-test peuvent se faire interroger sur leur opinion de la communication et sur leur interprétation de ce qui signifie les promesses spécifiques ou sous-entendues, si leur interprétation ne correspond pas à ce qu'escompte l'entreprise, alors des modifications du texte ou de l'image seront nécessaires.

Le personnel de service, ayant communiqué directement avec les clients ne se limitant pas au service clients et aux ventes, devra s'assurer qu'ils ont bien compris leurs présentations.

La force de la méthodologie des écarts est qu'elle offre un ensemble de visions et de solutions applicables dans différents secteurs. Ce qu'elle ne vise pas, par contre, c'est l'identification des problèmes de qualité qui pourraient apparaître, chaque entreprise développe sa propre attitude afin de s'assurer que la qualité du service demeure et devienne un objectif clé.

b)- Le modèle SERVQUAL :

b-1)- Les composants de la qualité dans les services :

Un autre modèle appelé « servqual » mesure de son côté cinq indicateurs de performances plus globales des produits.

Dans cette optique, les chercheurs s'accordent sur le fait que la nature distincte du service requiert une approche distincte dans la définition et la mesure de la qualité du service comme de nombreux services restent par nature intangibles et à facettes multiples, il peut être difficile d'évaluer la qualité d'un service par rapport à un produit, comme les clients prennent part à la production du service, en particulier dans le processus s'adressant aux personnes, une distinction a besoin d'être faite entre le processus de livraison du service appelé par C.Gronroos « qualité fonctionnelle » et le résultat du service « qualité technique »¹. La qualité perçue d'un service est le résultat d'une évaluation du processus au sein duquel les clients comparent leurs perceptions de la livraison du service et de son résultat par rapport à ce qu'ils attendent.

La recherche la plus vaste concernant la qualité du service est fortement orientée vers l'utilisateur et elle a identifié dix critères utilisés par le consommateur afin d'évaluer la qualité du service mais, ils ont trouvé un fort degré de corrélation entre plusieurs de ces variables et les ont ainsi consolidées en cinq grandes dimensions.

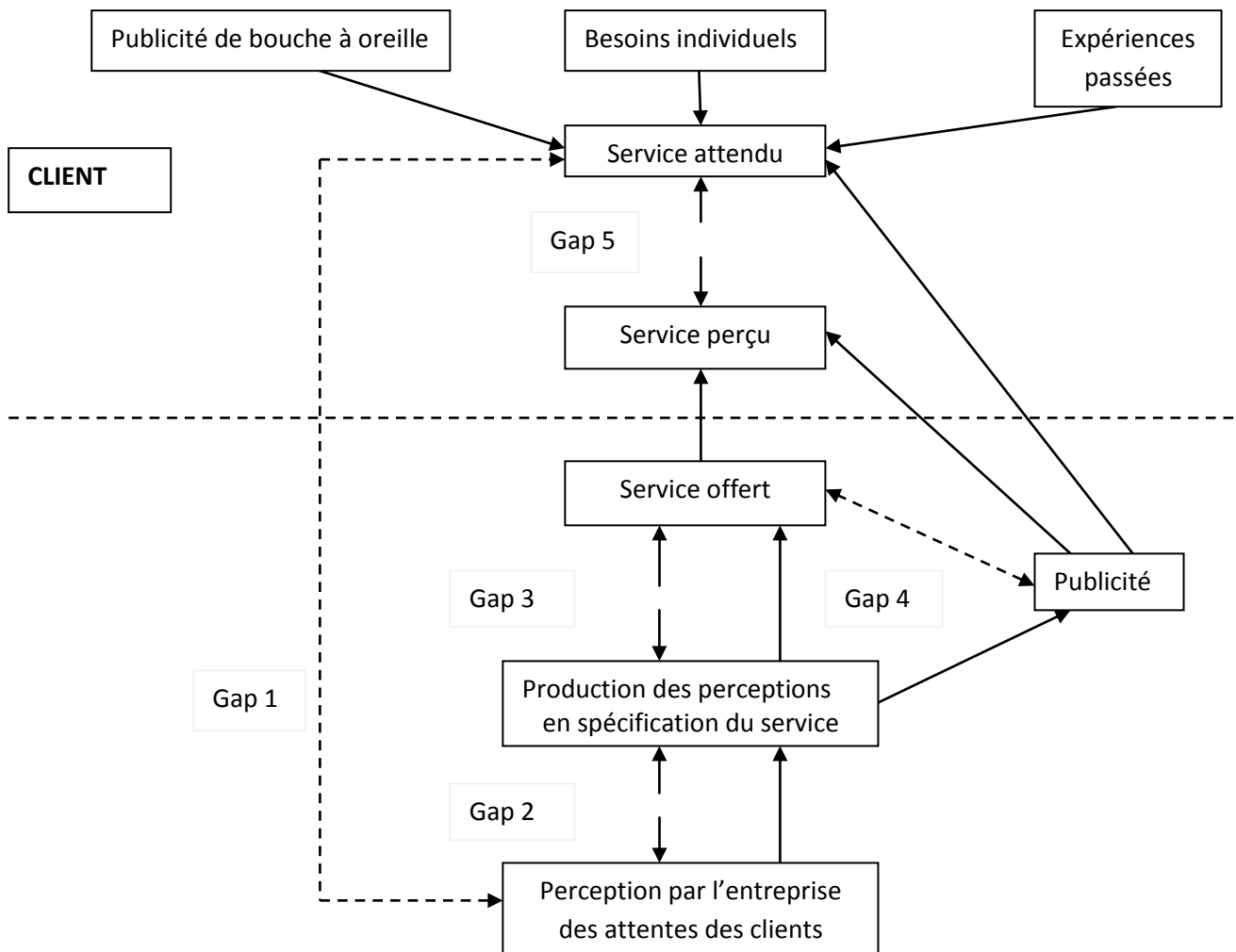
- **Fiabilité :** c'est une mesure de résultat évalué par le client après l'expérience du service : le service a-t-il été livré à temps dans les termes promis ou non ? sera une mesure de la fiabilité du processus de livraison d'une entreprise.
- **Tangibilité :** c'est l'impression dégagée durant l'expérience de service par le personnel, la communication, les équipements et commodités immobiliers du prestataire, si le client devient coproducteur du service en entrant sur le « site de service » ou usine de service,

¹ Christian Gronroos, op.cit, 2001.

il perçoit immédiatement les erreurs éventuelles et la variabilité des niveaux de service, même s'il a l'opportunité de les corriger, de ce point de vue, la tangibilité permet une interaction et un contact direct entre prestataires et usagers.

- **Capacité de réponse :** c'est la capacité du prestataire de répondre non seulement à la demande et aux préférences du client mais aussi à une défaillance du processus de livraison, cette capacité s'appellera « agilité » lorsque l'entreprise est capable en outre de répondre à des demandes personnalisées parfois surprenantes, du client et pallier une défaillance interne imprévisible en se surpassant.

- **Garanties et assurance :** la qualité du produit et -elle garantie ? le personnel prestataire est-il compétent, courtois inspire-t-il par sa connaissance et son attitude une confiance basées sur son expertise, sa rigueur et son éthique ? y a-t-il un processus mettant l'accent sur le double contrôle ? même si tout est mis en œuvre pour éviter des erreurs et augmenter la fiabilité, le processus doit être garanti en manière telle qu'une erreur éventuelle soit réparée avant d'être perceptible par le client.

Figure(15) : Modèle conceptuel de la qualité de service, le model SERVQUAL

Gap1, Gap2 = qualité de conception

Gap3, Gap4 = qualité de réalisation

Gap5 = qualité de service offert

Source : Parasuraman, Zeithalm et Berry, 1984.

b-2) Evaluation des composants de la qualité des services :

Bien que servqual été largement utilisé par les entreprises de service, des doutes ont été émis par rapport à son fondement conceptuel et ses limites méthodologiques.

Afin d'évaluer la stabilité de ces cinq dimensions lorsqu'on les applique à une variété de service, les chercheurs ont analysé des données provenant d'une multitude d'entreprises de service,¹ leurs résultats montrent qu'en réalité servqual ne mesure que deux facteurs, la qualité intrinsèque du service qui ressemble à la qualité fonctionnelle de "Gronoos" et sa qualité extrinsèque qui se réfère aux aspects tangibles de la livraison du service et ressemble à certaines extension de la qualité technique.

Comparer la performance aux attentes, fonctionne pour des marchés raisonnablement concurrentiels où les clients ont une connaissance pour choisir avec détermination un service qui rencontre leurs besoins et leurs demandes. Cependant, sur les marchés non concurrentiels ou dans des situations où les clients n'ont pas le choix, parce que les couts de changement vont être prohibitifs ou parce que le temps manque ou qu'il existe des contraintes liées à la localisation, il y'a des risques de définition de la qualité du service d'abord en terme de satisfaction client, si les attentes du client sont faibles et la livraison du service marginalement meilleur que le niveau attendu, nous pouvons dire que le client perçoit une bonne qualité du service.

Dans de telles situations, il est préférable de comparer les besoins et les attentes aux standards et définir une bonne qualité du service comme l'atteinte ou le dépassement des besoins du client plutôt que ses attentes².

Les facteurs d'appréciation liés aux processus comprennent les sentiments des clients par rapport au style personnel du fournisseur et au niveau de satisfaction par rapport aux services supplémentaires qu'ils sont compétents à évaluer par exemple le gout des plats dans les hôpitaux ou la clarté des factures, en conséquence, les perceptions des clients du service de base peuvent être sérieusement influencées par leur évaluation des attributs du processus et

¹Gerhard Mels, Christo BoshoffetDenonNel, "The dimensions of service quality: the original European perspective Revisited", The service industries journal, Javier 1997.

²JochenWirtzetAnna.S.Mattila, « Exploring the role of alternative perceived, performance measures and needs congruency in the consumer satisfaction process », journal of consumer psychology, 2001.

Sylvie Llosa, " L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse » décisions marketing, 1997.

des éléments tangibles du service. Dans le but d'obtenir des mesures crédibles des performances de qualité, il pourrait s'avérer nécessaire de revoir de manière identique les processus et les résultats conjointement comme éléments indissociables du service de base.

III- Les indicateurs des problèmes de la qualité:

Lorsqu'un problème provient de causes internes contrôlables, il n'y a aucune excuse pour permettre que cela se reproduise.

En fait, maintenir la bienveillance des clients après un problème de qualité de service dépend de la promesse qui lui est faite de prendre les mesures adéquates afin d'assurer que cela ne se reproduira plus. Avec cette idée à l'esprit, voyant rapidement quelques outils d'identification des causes de problèmes spécifiques de qualité du service.

a)- Les analyses de performance :

a-1) L'analyse des causes :

L'analyse des causes et des effets utilise une technique développée : des groupes de responsables et de membres du personnel font un brainstorming pour pouvoir identifier tous les facteurs possibles à l'origine de dysfonctionnement spécifiques.

Les facteurs résultants sont ensuite classés en cinq catégories (équipement, main-d'œuvre (personnel), matériel, procédures et autre) sur un graphique de causes et effets, plus populairement connu sous le nom d' « arête de poisson ». Cette technique a été utilisée pendant de nombreuses années dans la fabrication et plus récemment dans les services.

Ces indicateurs peuvent se mesurer régulièrement par plusieurs types d'analyses :

- **Analyse des flux** : en particulier, les processus de livraison de services peuvent être modélisés par un schéma d'interactions et de liens où l'on peut identifier les points faibles ou les sources de défaillances potentielles de la chaîne de service.

- **Analyse Pareto** : c'est une technique visant à identifier la proportion d'événements problématiques engendrés par chaque type de facteur. Cette technique est illustrée par un schéma représentant la règle de 80/20, c'est-à-dire que l'analyse de l'ensemble des problèmes et des causes révélait qu'environ 80% des valeurs d'une variable auraient à leur origine 20% de l'autre variable, étant les causes possibles ? dans la réalité, il faut mesurer la relation réelle entre qualité et sources de défaillances car cette règle ne se vérifie qu'approximativement, elle

permet néanmoins de rechercher les causes prioritaires de défaillances puis qu'en théorie en améliorant 20% des causes possibles on résoudrait 80% des défaillances.

- **Analyse des performances par rapport à des standards** : il s'agit de représenter graphiquement les changements qualitatifs des performances de service par rapport à un standard prédéfini, cela permet par exemple à une compagnie aérienne de mesurer le pourcentage de vols accusant un retard au décollage de l'ordre de 15minutes par rapport à un standard de ponctualité : il s'agit bien de la visualisation d'un contrôle des performances.

- **Analyse de causalité** : elle utilise une technique graphique qui met en relation divers problèmes spécifiques de services par rapport à différentes catégories de causes corrélatives, en reprenant l'ensemble des décollages retardés, on va déterminer les causes possibles qui peuvent être liées aux procédures, au personnel, aux équipements, aux approvisionnements ainsi qu'aux client eux-mêmes, ces causes peuvent dans l'ensemble être résorbées par un flux informationnel reconfiguré. la figure ci-après montre un ensemble de causes regroupées en catégories et articulées autour d'une mesure : le pourcentage de décollages retardés.

Pour mettre sur pied un système d'information capable de mesurer la qualité des services, il faudra souvent convaincre tous les départements de l'entreprise que des efforts d'amélioration de qualité vont apporter un retour financier. En effet, une recherche dans les données des réclamations et dans les enquêtes des satisfactions client peut démontrer que certaines défaillances sont pour les clients, plus importante que d'autres et qu'y remédier peut coûter plus ou moins cher. Tous les efforts d'amélioration de qualité ne sont pas nécessairement rentables, il en ressort qu'une approche tendant à mesurer le retour financier sur la qualité, R.O.Q (return on quality) permettra d'établir les priorités pour le client et la rentabilité pour l'entreprise.

a-2) Blueprinting :

- **Définition** : Face aux problèmes des services, et en quelques sortes de leur mystère, les chercheurs ont développé le concept de « service delivery system », ils ont traité la fabrication du service comme celle d'un produit, ils ont ainsi considéré que la fabrication d'un service était le résultat d'un ensemble d'opérations réalisées selon une certaine séquence. Ces opérations sont représentées sur un diagramme, appelé « flow chart », qui constitue un des outils de base du management de la production, et permet de visualiser les différentes phases et activités nécessaires à la production, et les relations entre elles, il permet en outre d'évaluer les capacités nécessaires à chaque phase.

A partir des flow chart, G.L.Shostack a développé et mis en pratique une méthode originale, qu'elle s'appelle le « Blueprinting » cette méthode permet de décrire, et ainsi de comprendre, le « service delivery system », ou système de fabrication du service.

Concevoir un service n'est pas une tâche facile, en particulier si celui-ci doit être fourni en temps réel et en présence des clients, pour que les services donnent toute satisfaction aux clients, les marketeurs et les spécialistes des opérations doivent travailler ensemble. Dans le cas de services à haut niveau de contact, où les employés interagissent directement avec les clients, il pourrait également être judicieux d'impliquer des experts en ressources humaines. Pour mettre au point un processus de service, le blueprint, version plus sophistiquée du logigramme, se révèle être un outil particulièrement utile.

Les plans d'un nouveau bâtiment sont traditionnellement reproduits sur un papier spécial où annotations et dessins apparaissent en bleu, baptisés blueprint, ces modèles montrent à quoi le produit devrait ressembler et détaillent les spécificités auxquelles il devrait se conformer, contrairement aux bâtiments, les processus de service ont une structure intangibles, et sont donc plus difficiles à visualiser, c'est également vrai pour les processus comme la logistique, l'ingénierie industrielle, les théories de la décision et l'analyse des systèmes d'information, qui emploient tous des techniques semblables au blueprint pour décrire les processus impliquant des flux, un ordre, des relations et des dépendances.

- **Développement et composants du blueprint:** Dans un premier temps, il faut identifier toutes les activités clés impliquées dans la création et la livraison du service, puis spécifier les liens entre ces activités, mieux vaut, à ce stade, regrouper assez largement les activités afin de dégager une image globale. Le blueprint matérialise la distinction faite entre ce que les clients expérimentent : front stage, et les activités qu'ils ne voient pas : back stage, entre les deux se situe ce que l'on appelle la ligne de visibilité. Les entreprises plutôt orientées vers l'opérationnel focalisent souvent sur la gestion des activités d'arrière-plan, et négligent la perception qu'à le client des activités au-dessus de la ligne de visibilité.

Les blueprints mettent en évidence les interactions entre employés et clients, les processus opérationnels, les technologies de l'information, ils peuvent donc, au sein de l'entreprise, faciliter l'intégration du marketing, des opérations et de la gestion des ressources humaines. Il n'y a pas une seule et unique façon de préparer un blueprint, mais il est recommandé d'adopter une approche cohérente en fonction de chaque entreprise.

Le blueprint donne également aux responsables l'opportunité d'identifier les points de défaillance potentiels dans les processus susceptibles de porter atteinte à la qualité du service,

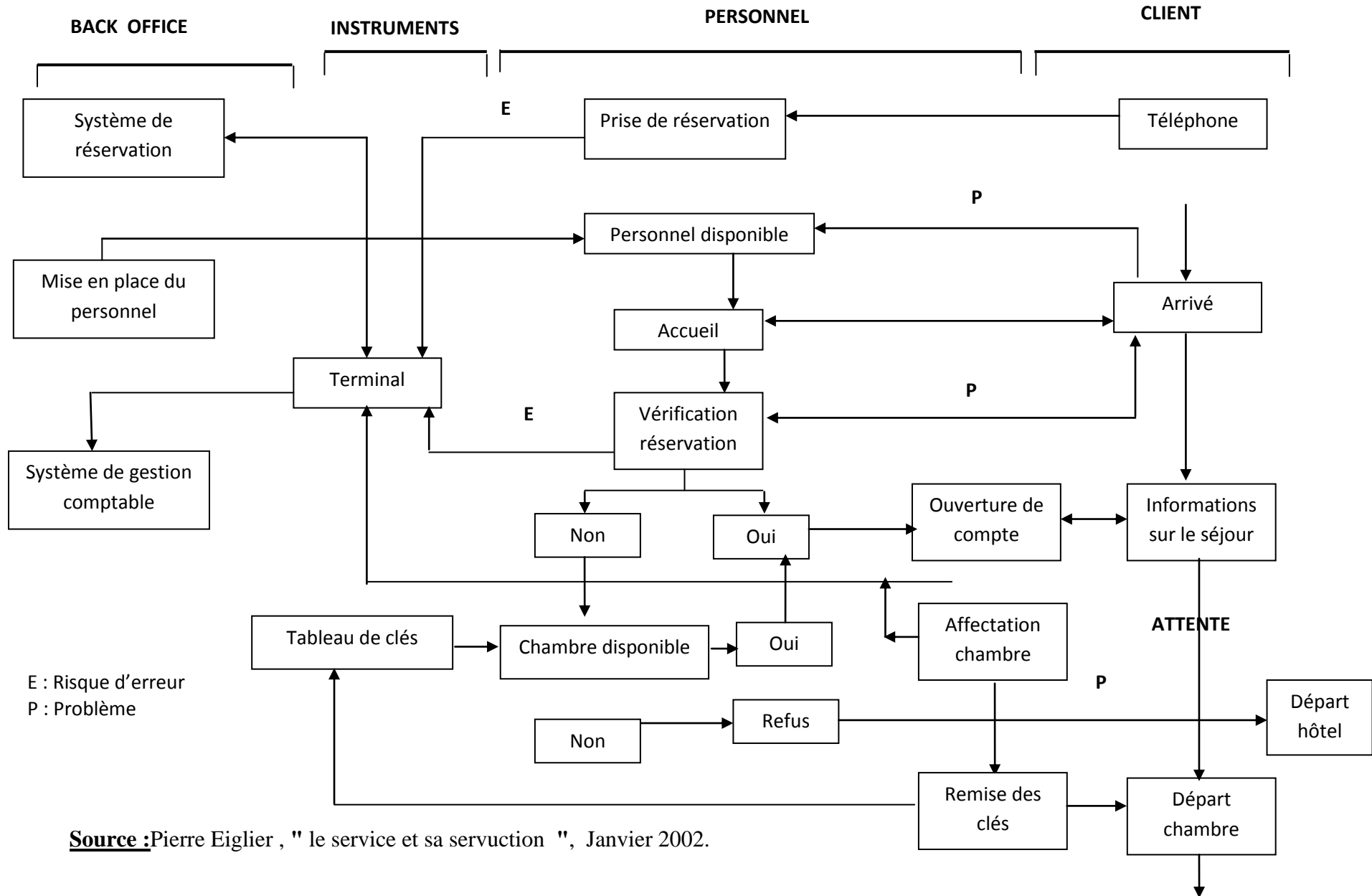
cette connaissance lui permet d'élaborer des procédures pour limiter les risques ou mettre au point des plans d'urgence, les étapes du processus qui entraînent régulièrement une attente pour les clients peuvent d'eux-mêmes être identifiées avec précision des standards peuvent alors être développés pour l'exécution de chaque activité, en prenant en compte le temps nécessaire à l'accomplissement d'une tâche et le temps d'attente entre deux tâches.

Les éléments clés pour permettre au blueprint de mener avec succès le but des entreprises en offrant leurs services, peuvent être définis en neuf composants comme suite :

- 1- La définition des standards pour chaque activité de front stage.
- 2- Les évidences physiques pour les activités de front stage, spécifiées pour chaque étape.
- 3- Les actions principales des clients, illustrés par des schémas.
- 4- Une ligne d'interaction.
- 5- Les actions de front stage par le personnel de contact.
- 6- Une ligne de visibilité.
- 7- Les actions de back stage lorsque le client contact le personnel.
- 8- Les processus de soutien impliquant d'autres membres du personnel de service.
- 9- Les processus de soutien impliquant les technologies de l'information.

- **Essai d'une synthèse blueprint :** L'approche blueprint consiste à l'évidence un complément fondamental au système de servuction, ce dernier il reste global, n'intègre pas le temps, et n'identifie pas les opérations, par contre il se focalise plus sur le rôle du client et son interaction avec l'entreprise de service. Si on prend les avantages de chacun et que l'on essaye de les intégrer, il est possible de développer un blueprint qui intègre les éléments de la servuction, la figure(16) est une tentative d'application de cette idée à un service banal, l'arrivé et l'enregistrement d'un client dans un hôtel, le schéma est structuré sur trois colonnes chacune correspondant à un élément de la servuction, le client, le personnel en contact, les instruments à la disposition du personnel ou des clients, il a été nécessaire d'ajouter une quatrième colonne, celle du back office, qui ne constitue pas à proprement parler un élément, mais plutôt un ensemble d'éléments

Figure (16) :Blueprint d'une arrivée de client à un hôtel



Source :Pierre Eiglier , " le service et sa servuction ", Janvier 2002.

Il s'agit d'une vision générale du processus, elle constitue une description objective et permet une compréhension immédiate de l'ensemble du système dans ses différentes étapes, pour devenir un outil d'amélioration du service, elle doit être complétée par des blueprint particuliers et beaucoup plus détaillés sur les opérations principales comme le couple accueil / arrivée ou l'ouverture de compte, information sur le séjour. Apparaissent tout de suite sur le graphique, les points ou les risques d'erreurs sont les plus importants ainsi que les zones à problèmes, ces dernières sont le plus souvent situées lors des échanges d'information avec le client, on voit par ailleurs immédiatement les fortes interactions avec le client ainsi que les moments où il risque d'être inactif, simplement à attendre .

b)-Le retour sur qualité « R.O.Q » :

Malgré l'attention portée à l'amélioration de la qualité de service beaucoup d'entreprises ont été déçues des résultats reconnaissant que quelque fois les efforts d'amélioration leur ont fait rencontrer des difficultés financières, en partie par surcote de dépenses, dans certains cas, ces résultats reflètent une mauvaise ou incomplète application du programme de qualité lui-même dans d'autres cas, les mesures d'amélioration de la qualité du service ne semblent pas se traduire par de meilleurs profits, en augmentation des parts de marché ou de meilleures ventes.

Une perspective importante du R.O.Q est que les efforts d'amélioration de la qualité peuvent tirer profit d'une coordination avec les programmes d'amélioration de la productivité.

Pour déterminer la fiabilité des programmes d'amélioration de la qualité, ceux-ci doivent être soigneusement évalués financièrement et anticiper la réponse du client : le programme va-t-il permettre à l'entreprise d'augmenter la fidélité, d'augmenter le portefeuille, et attirer plus de clients par le bouche à oreille des clients actuels, et si tel est le cas, quel revenu supplémentaire va être généré ?

En se basant sur l'approche R.O.Q qui est constituée sur l'information recueillie auprès des clients, Berry, l'un des promoteurs de Servqual propose plusieurs types d'enquêtes sur les satisfactions du client et les attentes et perception de qualité de service :

- Enquête suite à des transactions : l'intérêt de ce type d'enquête est de mesurer la satisfaction clientèle et ses perceptions alors qu'elles sont fraîches, juste après l'interaction prestataire /usager c'est ce que nous avons déjà appelé le service encounter, beaucoup d'entreprises mettent à disposition de la clientèle sur le site des questionnaires types.

- Etudes de marchés : si la première enquête peut se faire systématiquement celle-ci est nettement moins fréquente car Elle implique de collecter des informations non seulement sur l'ensemble des attentes et perceptions de la clientèle potentielle, mais aussi sur l'évolution des attributs de service et des intentions d'achat.

- **Acheteur mystérieux** : certains acheteurs sont en réalité des inspecteurs se faisant passer pour des clients ordinaires durant leurs visites non annoncées sur le site de service, ils peuvent observer l'environnement matériel et les interactions entre clients et employés. Ces informations peuvent être utilisées pour récompenser des performances exceptionnelles autant que pour mesurer les performances du personnel de service. Dans certains cas une telle enquête permet d'identifier les services ou les personnes qui auraient besoin d'un coaching ou d'une formation additionnelle. Les prestataires doivent être réceptifs au sentiment du personnel qui se sent souvent espionné et non pas évalué correctement, c'est pourquoi il faut informer le personnel de l'existence de cette technique et les critères qui seront pris en compte, de plus, l'évaluation mesurera l'amélioration de la qualité sur une durée et un nombre significatifs de visites et non pas sur une seule.

- **Enquêtes de clientèles sur des clients habituels, nouveaux ou anciens :**

demander l'avis d'anciens clients passés à la concurrence permet de comprendre les domaines de défaillance de qualité de service et peut donc constituer un enseignement précieux mais une démarche délicate, analyser la désaffectation progressive de la clientèle habituelle permet de prendre les mesures utiles pour interrompre cette érosion et tenter de renverse la tendance, comprendre les motivations qui ont attiré les nouveaux clients permet de détecter éventuellement l'impact des efforts de marketing et de qualité de produit sur la rentabilité.

- **Interview de groupes cibles** : ce type d'interview est utilisé pour obtenir une information plus détaillée sur les problèmes de service pour identifier et valider les solutions possibles. Un segment particulièrement important doit d'abord être identifié et l'interview a lieu normalement sous forme de conversations face à face avec les enquêteurs. Dans certains cas, cela peut se pratiquer aussi à distance, la télé distributeur spécialisé pour un segment peut rassembler des réactions sur sa programmation et son marketing sur un groupe cible en conduisant les enquêtes par téléphone ou par e-mail, ce qui moins cher et plus rapide que les

méthodes traditionnelles d'études de marché mais part du point de vue qu'il existe une communauté ou segment prête à transmettre à distance ce type d'informations

- **Exploitation des données émanant du personnel de terrain :** contrairement aux données rassemblées auprès des clients, des données peuvent être systématiquement collectées par le personnel du terrain s'il est bien formé à observer, organiser transmettre les informations directement obtenues sur le terrain lors de sa rencontre et de ses interactions avec le client.

Conclusion du chapitre:

Comme nous l'avons vu tout au long de ce chapitre, les entreprises de services diffèrent des entreprises de productions par plusieurs aspects importants et nécessitent une approche distincte du marketing et des autres fonctions de management.

Les services couvrent un large spectre d'opérations qui sont le reflet d'un type de service et la nature du processus utilisé pour le créer et le livrer. Dans tous les types de services, la compréhension et la gestion des interactions de service entre les clients et le personnel sont indispensables, cela permet de satisfaire les clients et les inciter à construire une relation durable avec le fournisseur de service.

Améliorer la compréhension de la manière dont les clients évaluent, choisissent et utilisent des services, est primordial dans les stratégies de création et de livraison de services.

La plupart des entreprises de services font face à une concurrence activée, les marketeurs doivent trouver les moyens de créer un avantage concurrentiel pour leurs produits. Idéalement, une entreprise doit cibler des segments qu'elle peut satisfaire mieux que d'autres fournisseurs, en proposant un niveau plus élevé de performance sur les attributs importants pour le client.

Les innovations majeures de services sont relativement rares, alors qu'elles sont l'élément central d'une action marketing efficace, l'utilisation des nouvelles technologies, pour fournir un service existant d'une nouvelle manière, est beaucoup plus répandu. La recherche d'avantages concurrentiels se concentre souvent sur des améliorations portant sur la création de valeur grâce aux services supplémentaires qui entourent le produit de bases.

L'environnement des entreprises de services joue un rôle fondamental dans l'élaboration de la perception de l'image de l'entreprise et de son positionnement, étant donné que la qualité d'un service est souvent difficile à apprécier de façon objective, les clients considèrent l'environnement comme un indicateur important de qualité, enfin un décor bien conçu procure du plaisir aux clients, augmente leur niveau de satisfaction et accroître la productivité.

Améliorer la qualité du service et améliorer la productivité de celui-ci sont souvent deux faces d'une même pièce et constituent un objectif potentiel d'augmentation de la valeur aussi bien pour le client que pour l'entreprise, la valeur, la qualité et la productivité sont des préoccupations importantes pour toute direction générale, dans la mesure où elles sont

directement liées à la rentabilité et la survie de l'entreprise sur un marché concurrentiel. En conclusion, un bien est un objet, un instrument, une chose, un service constitue une action, un geste, une performance, un effort.

CHAPITRE(2) : MARKETING BANCAIRE ET COMMUNICATION

**SECTION(1): LES CONCEPTS DU MARKETING
BANCAIRE**

SECTION(2) : APPLICATION DU MARKETING BANCAIRE

SECTION(3) : LA COMMUNICATION BANCAIRE

INTRODUCTION :

Avec la montée de la mondialisation, les économies ont fait face à une ouverture totale des frontières, qui a accentué de plus en plus la concurrence dans le marché, ce phénomène conduira, selon la majorité des économistes, à la disparition du tiers des entreprises du monde, le deuxième tiers est amené à appliquer une mise à niveau pour se préparer à l'échéance.

Le secteur financier et bancaire n'a pas échappé à cette situation est a connu les même mutations, ceci explique la grande vague de fusion, d'absorption et de rapprochement que connaît le secteur, car les banques vont devoir se livrer à une concurrence acharnée et féroce.

C'est dans ce souci de mondialisation qu'apparaît le rôle essentiel pour la survie et le développement que joue le marketing bancaire.

Le marketing bancaire est appelé à développer une image de marque :le choix d'un positionnement spécifique différenciateur, la création d'une identité propre et l'attribution de moyens commerciaux pour favoriser un bon positionnement sont les différentes phases du processus de la création de ces marques, son rôle est de formuler une stratégie cohérente face à la prolifération des canaux et des segments de clientèle.

Une stratégie de communication s'intègre dans une stratégie marketing, elle est totalement dépendante des options stratégiques concrétisées dans le marketing mix. De ce fait, toute réflexion relative à la communication doit s'effectuer dans la contrainte des objectifs marketing, de la stratégie marketing et de ses principales décisions, tous ces axes seront le contenu de ce chapitre.

Section(01) : Les concepts du marketing bancaires :

I- particularité du produit bancaire :

Un des caractères du marketing bancaire résulte en effet de la particularité du produit bancaire et de la complexité de ses spécificités.

a)- le produit bancaire :

La banque étant elle-même considérée comme produits semble avoir une vocation a multiple résonances , car elle est considérée comme ayant un rôle primordial dans

l'évolution économique du pays, aussi c'est une plaque tournante et le point de passage des préoccupations concernant l'argent, enfin c'est l'intermédiaire entre l'offre et la demande.

On constate la particularité du produit bancaire dans les points suivants :¹

- La matière première est l'argent.
- La matière première est apportée par la clientèle.
- Le problème est celui de sa redistribution.
- Pour la banque, c'est un produit alors que pour le client c'est un service.

b)- Spécificité du marketing bancaire :

L'activité bancaire est une activité de service, par conséquent, elle obéit aux mêmes spécificités de toutes les activités des services par ailleurs, le service bancaire se caractérise par d'autres spécificités qui lui sont propres et qui découlent de l'activité même des banques et de leur environnement :

1- La matière première de l'activité bancaire concerne l'argent, cette matière est une marchandise d'une espèce un peu particulière, elle sert d'étalon aux autres biens, s'échange, se collecte, s'épargne, s'investit, se dépense, en bref, se gère. L'argent est perçu; le plus souvent, comme un sujet tabou qui influence fortement l'image de la banque dans son rôle et ses relations avec la clientèle.

2- Une appellation unique de clients recouvre des situations pourtant économiquement fort différentes, entre épargnant et emprunteur, il y a tout un monde.

Les épargnants et les déposants sont, avant tout, fournisseur par les ressources qu'ils apportent aux établissements bancaires et permettent l'activité de distribution du crédit, leurs ressources fournissent aux banques leur matière première.

Les emprunteurs et les utilisateurs de services ont un statut économique classique de clients.

La plupart des clients sont, ainsi fournisseurs et clients, en même temps ou successivement, dans leurs relations avec les établissements bancaires.

¹ Nadine tournois : « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies » .tome (1) Edition Masson ,Paris 2002.

3- Cette spécificité est commune à l'ensemble des activités de services, cependant, elle revêt pour la banque une importance particulière, il s'agit de la participation des clients à la réalisation des services, à la servuction, car la qualité perçue des services offerts par un établissement bancaire dépend en partie, de la manière dont les clients s'impliquent dans le processus de servuction: files d'attente, utilisation des guichets automatiques, cet aspect est d'autant plus important que les établissements bancaires gèrent, un contact direct avec leurs clients, en situation de face à face avec le personnel commercial¹.

4- Les produits bancaires sont des produits complexes, souvent immatériels et sans représentation concrète.

5- Le contact direct avec le consommateur final est dû à l'exclusivité traditionnelle du réseau de distribution constitué par le circuit des agences de chaque établissement, il convient, de noter que cette exclusivité semble en voie de disparition en faveur de la diversification des canaux de distribution mis en œuvre par les banques.

6- Le positionnement ambigu des établissements bancaires est une autre caractéristique. Entreprise commerciales on services public obligatoires : lorsque l'état nationalise ou lorsqu'il privatise, quand il suggère aux banques de voler au secours de tel ou tel groupe en difficulté, lorsqu'il augmente la dotation au capital d'une grande entreprise public, etc.²Le rôle des pouvoirs publics s'exprime tout particulièrement sur une composante du mix marketing, « le produit », création, caractéristiques techniques, prix, durée de vie, tous ces aspects semblent maîtrisés et définis par des réglementations.

7- l'absence de protection à l'innovation entraîne une banalisation des produits bancaires, les phénomènes d'imitation rendent difficile une différenciation durable des banques par les produits, d'autant plus que celles-ci sont obligées de distribuer les produits créés par les pouvoirs publics dans le cadre d'orientations économiques ou sociales, toutes les banques proposent quasiment les mêmes produits, elles ne peuvent personnaliser que l'emballage et le service après-vente.

¹Y.LeGolvan , « Marketing bancaire : bilan et perspectives », 2^{ème} partie, Revue banque N° 482, avril 1988, P394.

²Soumia Réda, Laila Majdi: « la communication bancaire », Mémoire pour l'obtention du diplôme de cycle supérieur de Gestion, Mars 1998,P17.

8- la concurrence est très imparfaite en raison de l'existence de réglementation définissant des compétences différentes et des accès réservés à certains marchés pour certains établissements.

9- le rôle des pouvoirs publics et du législateur est important dans la définition et la limitation des activités des banques, dans la création et l'acceptation de nouveaux produits, dans la fixation des contraintes administratives ou statutaires de fonctionnement et dans la fixation des conditions tarifaires.

c)- La prise en compte des attentes de la clientèle :

Une différence majeure, doit être évoquée. La prise en compte des attentes du consommateur, il faut s'interroger sur la formulation des besoins du client¹, qui n'intervient, le plus souvent qu'au contrat du fournisseur, notamment pour les services financiers et d'assurance.

Le manque de compétence des clients et leur ignorance des modalités techniques de l'offre constituent des obstacles à une formulation claire et à la prise en compte des besoins à satisfaire. Dans cette situation, la définition des besoins peut être considéré comme le résultat d'un processus accompli par le personnel au contact du client et donc susceptible d'être influencé par la disponibilité de certaines offres et par l'intérêt du fournisseur pour certaines propositions sans prendre compte d'une réelle connaissance des attentes du client, dans le meilleur des cas, ce sont les besoins perçus par le personnel qui seront satisfaits et non les besoins réelle.

L'objectif même du marketing qui tend à mettre le client au centre des préoccupations de l'entreprise, en le substituant à la domination technicienne, semble alors difficile à atteindre si le besoin reflète le résultat d'un processus où le rôle du personnel est dominant. En réponse à ces interrogations sur la réelle prise en compte des attentes du consommateur, les banquiers invoquent des circonstances atténuantes, structurelles et conjoncturelles.

Les attentes et les possibilités d'offres bancaires ont connu récemment des changements considérables : les uns sont sectoriels et liés en cadre réglementaire, les autres cumulent et amplifient les évolutions du reste de l'économie, notamment par l'import des technologies de l'information et de la communication, le cadre légal de l'activité bancaire a évolué dans

¹ Monique Zollinger, Eric Lamarque, op.cit, Paris 2008, P29.

l'objectif d'un renforcement du contrôle des autorités de tutelle, de la concurrence et d'une meilleure protection des clients bancaires.

L'impact des technologies se manifeste tant dans la partie visible aux yeux du client que dans l'activité invisible de la banque. Elles pénètrent dans un premier temps le «back office », permettant ainsi d'améliorer la capacité et la qualité des services proposés, puis, grâce aux nouvelles possibilités du système d'information, l'offre bancaire s'enrichit de nouvelles propositions innovantes et plus globalisantes, ces modifications nécessitent la maîtrise de nouvelles compétences pour le personnel de contact et de nouveaux aménagements du support physique voire même la mise en place d'alliances avec de nouveaux partenaires.

II- Nouvelle vision du marketing bancaire :

En raison de la très vite concurrence qui caractérise le secteur bancaire, la fonction marketing occupe une place éminente dans la gestion des établissements de crédit.

Par marketing, on entend l'ensemble des actions entreprises par les banques pour adapter leur offre à la demande¹ de la clientèle et à cet égard, la démarche des banques est identique à celle de toute entreprise, il ne faut toutefois pas penser que le marketing bancaire consiste à transposer les méthodes du marketing des firmes non-bancaire.

Dans ce chapitre on va démontrer, les caractéristiques principales de la demande et l'offre du marketing bancaire effectuées dans le marché.

a)-L'offre des services bancaires :

a-1) La prestation de services :

La banque est sans équivoque prestataire de services même si le support de cette prestation « l'argent », peut parfois le masquer et même si les conditions de cette prestation qui requièrent une parfaite maîtrise de la technologie, font que l'on parle souvent de l'industrie des banquiers. La gamme des produits bancaires comprend les différents types de services habituellement distingués² :

-Les services purs, obtenus uniquement avec du travail comme toutes les activités de conseil ou l'ingénierie financière.

¹ Sylvie de Coussergues, «Gestion de la banque », du diagnostic à la stratégie, DUNOD, Paris 2005, P 207

² Sylvie de Coussergues, idem, P 208.

-Les services mixtes qui combinent travail et bien d'équipement et qui dans la banque occupent une place croissante car à l'heure actuelle, des plus simples comme les retraits d'espèces à partir de distributeurs automatiques aux plus sophistiqués comme la fourniture d'une garantie de change ou de taux.

a-2) La servuction :

Comme nous l'avons vu précédemment, ce terme désigne le processus de fabrication d'un service qui résulte de l'interaction de trois éléments : un support physique, du personnel et un client et implique de surcroît :

-La participation du client à la prestation du service avec par exemple la nécessité de remplir correctement une formule de chèque pour que le processus de servuction puisse s'accomplir.

-Du personnel de contact qui sert d'interface entre le client et la banque, sauf dans le cas d'opérations traitées avec des automates bancaires ou par les canaux de la banque à distance.

-Un réseau de distribution qui assure le contact banque-client.

a-3) la multi-production :

Le nombre de produits offerts par une banque à sa clientèle est très élevé, de plusieurs dizaines pour la banque de petite taille n'exerçant qu'un seul métier à plusieurs certaines pour la banque généraliste, les nomenclatures mises au point par les contrôleurs de gestion pour dresser la liste de tous les produits offerts permettent de mesurer l'importance de la gamme.

a-4) Les caractéristiques des produits bancaires offerts :

On indique les plus déterminantes dans la perspective de la mise au point d'un plan de marketing bancaire.

- Les produits bancaires sont immatériels, c'est-à-dire sans tangibilité, ce qui induit plusieurs conséquences :

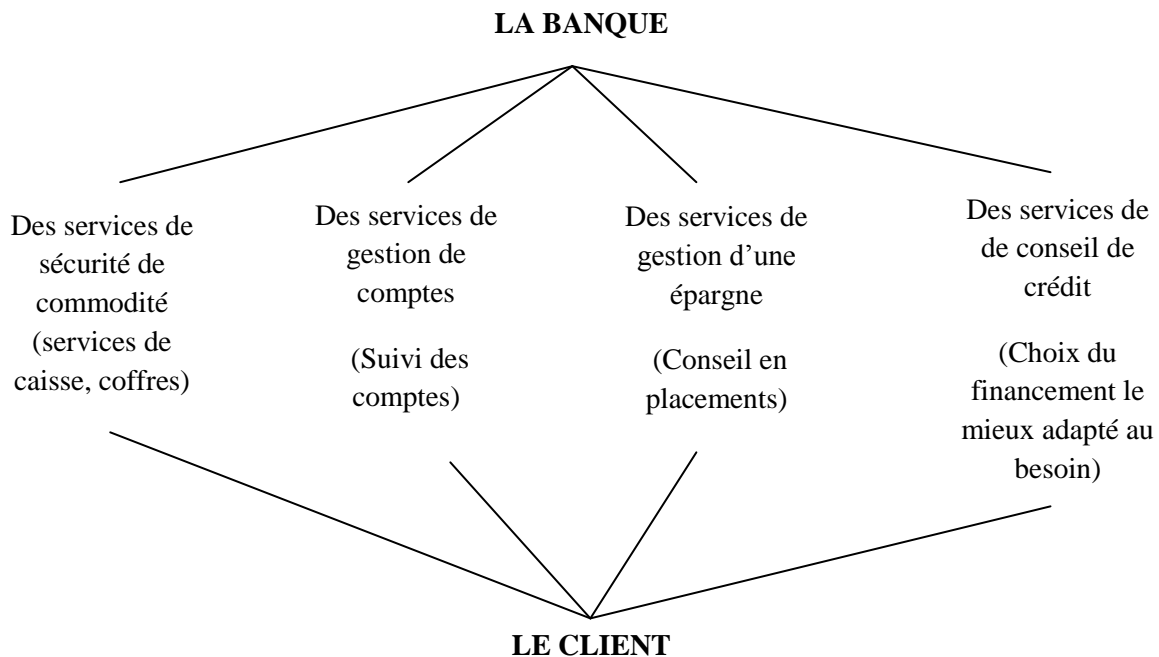
- Ils ne sont pas sujets à l'usure et assez peu à l'obsolescence, leur vieillissement est lent.
- Ils ne peuvent être stockés, leur offre est limitée par les capacités de production existantes.

- Ils ne peuvent être protégés par des brevets, ils sont donc imitables.
- Ils sont très uniformes d'un établissement à l'autre et leur différenciation est une nécessité.

- Les produits bancaires sont très fréquemment conditionnés par la réglementation bancaire ou fiscale qui, s'imposant à tous, renforce l'uniformisation.

- Les produits bancaires sont directement proposés à la clientèle, aucun intermédiaire ne s'intercale dans la distribution, la banque ainsi doit entretenir des relations personnalisées avec tous ses clients, sachant que, quel que soit le canal de distribution, agence, plate-forme téléphonique, le client assimile totalement son interlocuteur et la banque.

Figure (17) : schéma de l'offre bancaire



Source : Nadine Tournois : « le marketing bancaire face aux nouvelles technologies, édition : Masson Paris 2002 ».

Le schéma de l'offre bancaire peut se décomposer comme suit et on note que :

- La concurrence est vive sur le marché de l'épargne.

- Le client est généralement multi bancarisé, il a sa banque d'épargne, sa banque de disponibilité et services divers et sa banque conseil.

- La banque offre gratuitement la quasi-totalité de ses services (1) et (2).

- La part des semi-liquidités : l'épargne achetée et rémunérée par la banque dans sa totalité des ressources évolue.

- Enfin, une tendance de l'épargne à aller ailleurs qu'à la banque.

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

- Soit concentrer son effort sur le compte : obtenir des dépôts supplémentaires que l'on fait travailler, et proposer en contre partie des services gratuits pour conserver ces dépôts.

- Soit (et) différencier les services, gestion de compte : prélèvements automatiques... permettant de rendre plus ou moins captif le client.

- Ou encore, diversifier les services : épargne et investissement, qui apportent également des ressources et qui, de surcroît, peuvent entraîner un développement des services précités par l'ouverture de comptes.

Pour répondre aux questions qui se posent sur la segmentation il faut prendre compte de plusieurs critères :

- Critères de stratégie de marchés.

- Critères de produits.

- Critères d'utilisation du produit.

- Critères d'importance : produit leader pour le client car c'est le lien véritable banque-client et la raison de sa domiciliation.

- A l'égard de la bancarisation quasi-totale existante on doit opter pour une politique extensive qui consiste à multiplier sa présence sur le marché par des agences ou au contraire, opter pour une politique intensive : efforts sur la clientèle acquise, dans ce cas, l'effort l'orienterait :

- Vers plus de conseil : personnalisation du service.
- Vers la recherche d'une meilleure rentabilité : frein aux services gratuits et offre de services plus rentable.

Un problème majeur est que le plus souvent on ne sait pas exploiter les fichiers ce qui empêche d'anticiper suffisamment sur les opportunités par manque de connaissances, d'informations, d'études.

En outre, on juge souvent sur les critères passés et pas assez sur l'évolution de l'environnement.

Enfin, le marketing dans la banque est trop lié à la recherche de ressources sur le marché (dépôts) et insuffisamment sur les emplois et sur les entreprises, or, les besoins du marché s'expriment aujourd'hui en termes d'emploi plutôt que de ressources, il semble donc qu'il y ait inadéquation entre le marketing bancaire et les besoins existants sur le marché

b)-La demande des services bancaires :

b-1) La demande est hétérogène :

Les banquiers ont assimilé depuis longtemps le fait que la demande de services bancaires est hétérogène, c'est-à-dire que les clients expriment des besoins différents, ou bien ces besoins sont identiques, mais exprimés à des moments différents ou dans des lieux différents et cela nécessite la mise en place de structures de réponses adéquates, afin que le client trouve une solution adaptée à ses attentes est dans un délai qu'il jugera convenable.

b-2) La demande est atome :

Le caractère atomique de cette demande rappelle que les clients sont dispersés et nombreux, ce qui exige des moyens d'échange important, la banque doit donc avoir à disposition une capacité à créer et à maintenir des liens avec tous ses clients, c'est à ce niveau que la notion de proximité prend tout son sens, puisqu'il ne s'agit plus forcément d'être proche géographiquement, mais d'être joignable au plus vite et au travers d'outils performants, capables de satisfaire cette demande de services bancaires.

b-3) La demande est irrationnelle :

Les banquiers ont constaté que beaucoup de clients s'expriment ou agissent de manière souvent inadaptée par rapport à leurs attentes, pour la grande majorité, ce ne sont pas des professionnels du monde bancaire et en conséquences, ils ont du mal à percevoir immédiatement les enjeux financiers de telle ou telle décision, par exemple : certains réclame une carte bancaire internationale alors qu'ils se déplacent rarement au delà de leur département.

b-4) La demande est stable :

Le dernier trait de la demande de services bancaires est un enjeu essentiel pour les banques, car, si la demande est stable, elle donne au banquier une base solide sur la quelle il peut tenter de construire une relation durable. Une demande stable est accompagnée généralement d'une détention multiple de produits, qui lient le client à la banque. Ce concept de stabilité est primordial dans le contexte concurrentiel actuel, car il traduit une sorte de potentiel-client sur lequel la banque doit pouvoir s'appuyer.

c)- Du marketing de l'offre au marketing de la demande :

Le marketing bancaire a amorcé, ces dernières années, une évolution très sensible sous la triple contrainte d'une concurrence accrue, du développement des nouvelles technologies et de la culture financières des clients.

Dans une profession qui était encore attachée aux valeurs de service public, le marketing bancaire s'est pendant longtemps concentré sur les produits, dans l'objectif de favoriser leur diffusion, les mots clés sont alors les parts de marché et les objectifs de vente, éléments au départ iconoclaste pour un environnement longtemps cloisonné par l'encadrement du crédit et la forte proportion des dépôts réglementés dans l'épargne.

Aujourd'hui, l'exigence de rentabilité des capitaux propres, la prise de conscience de la valeur du capital client et des Marques bancaires , la nécessité de faire cohabiter les réseaux de distribution , traditionnels avec de nouveaux canaux de distributions, ont fait évoluer le marketing de masse vers un marketing ciblé , orienté client .

Les techniques et les outils de connaissance, de rentabilisation et de fidélisation des clients sont effectivement au cœur de la démarche marketing des banques, d'autant plus que l'arrivée de nouveaux intervenants comme la grande distribution ou les courtiers sur internet obligent à

une adaptation rapide de l'ensemble du marketing mix traditionnel des banques généralistes : produit, prix, distribution, communication et service après-vente.

Le point de convergence tourne donc, pour la plupart des établissements, autour de l'organisation et la valorisation des données clientèle qui, par la nature même de la structure des systèmes d'information développés, axées prioritairement sur l'optimisation des traitements, au détriment de la mise à disposition des utilisateurs de données clientèles fiable et exploitables.

c-1) Les segmentations clientèles :

Le client se pose aujourd'hui au cœur de toutes les problématiques commerciales, or, l'activité bancaire est sans doute celle qui d'emblée identifie le mieux les clients, chaque opération donne lieu à la déclinaison de l'identité de chaque client, à de rares exceptions près.

La qualité et l'exhaustivité du fichier client conditionne ainsi pour une très large part la fiabilité et la pertinence des études marketing qui sont menées.

Naturellement, les informations internes peuvent être croisées avec des données quantitatives ou qualitatives obtenues.

Après d'organismes effectuant à la demande des études sur la clientèle. Cependant ; dans tous les cas, la lecture brute des statistiques clientèles ne permet pas d'orienter la stratégie et l'action commerciale : ce sont les segmentations qui permettent d'atteindre cet objectif à travers la possibilité qu'elles offrent de présenter une vue synthétique et opérationnelle des clients.

- Les objectifs du développement par les segmentations :

L'objectif des segmentations clientèles est triple :

1-Au niveau stratégique, la segmentation quantifie les éléments clés du fonds de commerce existant et permet ainsi d'orienter le développement à moyen et long terme: choix d'une zone géographique offrant le meilleur potentiel, détermination de cibles de clientèle prioritaires en termes de fidélisation ou de développement, allocation prioritaire des moyens commerciaux sur un ou plusieurs segments déterminés.

2-Au niveau organisationnel, la segmentation permet d'assurer la cohérence entre le dispositif commercial, les caractéristiques du fonds de commerce et les orientations stratégiques.

3-Au niveau opérationnel, la segmentation permet d'obtenir les taux de concrétisation plus élevés grâce à un ciblage plus fin des actions marketing, la segmentation permet d'adapter la forme et le contenu des opérations de marketing aux différents cibles.

- Les segmentations comportementales :

Une des premières missions données au marketing bancaires a été de mieux connaître les clients existants afin de mieux vendre des produits dans une logique de masse.

Ainsi, les premières segmentations des années 1980 ont été basées principalement sur des critères comportementaux, et c'est encore souvent le cas aujourd'hui, dans cette approche, l'idée est de déterminer des groupes de clients présentant des similitudes marquées de comportement à l'égard de la banque.

Pour bâtir ces segmentations, les données utilisées sont, à la base, les données disponibles du fichier clients, il s'agit donc d'abord de caractéristiques relatives à l'identité des clients: âges, lieux de résidence, catégories socioprofessionnelles constituent les principales données utilisées, ensuite interviennent les informations qualitatives recueillis par les équipes commerciales comme les niveaux de revenu ou la surface du patrimoine, enfin les données concernant l'activité bancaire des clients sont intégrées: informations relatives aux produits détenus, aux moyens de paiement utilisés, aux soldes moyens et aux volumes d'écritures enregistrés sur les comptes.

Ces données sont ensuite croisées et analysées par des outils de traitement statistiques, ces derniers permettent en effet de définir des corrélations et les principaux facteurs discriminants qui correspondent au fonds de commerce analysé, il est ainsi possible de définir et de quantifier des groupes de clients qui ont des caractéristiques proches et des comportements bancaires homogènes.

Ce pendant ces indicateurs apparaissent dans une certaine mesure, dépassés du fait de phénomènes tels que l'émergence du célibat, de l'augmentation du pouvoir d'achat des ménages et d'une réduction des écarts entre les catégories socioprofessionnelles c'est

pourquoi il est progressivement devenu indispensable de prendre en compte d'autres indicateurs comme les valeurs ou les styles de vie

En ce sens marketing bancaire a utilisé dans l'optique de segmenter les clients, les modélisations nées de l'étude des différents styles de vie des consommateurs.

- La mise en place des segmentations :

L'introduction des segmentations comportementales a été diversement vécue par les équipes marketing et les équipes commerciales.

Pour les équipes marketing, les segmentations comportementales ont, dans la plupart des cas, été exploitées comme un nouvel outil permettant de développer des actions de marketing direct mieux ciblées, en sélectionnant des vecteurs et des communications adoptées aux segments.

Pour les équipes commerciales, il s'agissait avant toute chose d'un support d'animation commerciales permettant de mieux ajuster les moyens disponibles aux potentiels des clients existants et de fixer des objectifs. Les segmentations comportementales ont également servi à guider l'action commerciale en mettant en correspondance des segments et des offres produits, ainsi, leur mise en place a parfois pu être vécue par les commerciaux comme une restriction de leur marge de manœuvre, ils n'étaient en effet plus les seuls à connaître et à comprendre les attentes des clients.

Naturellement, les segmentations comportementales ne sont pas épargnées de critiques, en particuliers sur deux points :¹

1-Leurs fiabilité opérationnelle est dépendante du niveau de renseignement et de la qualité des informations disponibles dans le système d'information.

2-Elles reflètent la relation entre un client donné et une banque donnée, avec la multi bancarisation croissante, ces données traduisent imparfaitement son comportement bancaire global : le même client peut être « cigale » dans une banque et « fourmi » dans un autre établissement.

¹Jean- Jacques Bernard, Jean-Claude Gauthier: «Introduction au marché bancaire: des particuliers et des professionnels », Banque Edition, Paris 2006, P213.

Ce pendant les segmentations comportementales ont indiscutablement permis de développer et d'affiner un marketing bancaire de masse, elles se sont rapidement confrontées à un certains nombres d'obstacles dont le premier d'entre eux est la prise en compte de la rentabilité.

c-2) la rentabilité clientèle :

La prise de conscience historique de l'évolution de la rentabilité de l'activité bancaire sur le marché des particuliers et des professionnels est née avec la désintermédiation et la déréglementation des marchés, les établissements bancaires ont alors pris conscience de la nécessité de développer les commissions pour compenser la baisse de la marge d'intermédiation, la révision des politiques de tarification de services vise alors à compenser cette baisse de rentabilité.

La rentabilité est désormais un élément de plus en plus largement diffusé dans les banques, et elle est devenue un élément clé du marketing bancaire, elle est la traduction du comportement des clients en éléments économiques et financiers pour la banque.

La rentabilité est résultante des facteurs suivants: comportements du client, prix de vente et coût, agir Sur un des facteurs entraine donc une modification de la rentabilité.

1-La mesure du PNB:

La mesure la plus fréquemment rencontrée est celle du produit net bancaire, celle-ci est parfois affinée par la mesure de la constitution des revenus générés au sein du produit net bancaire la seule production nouvelle.

- La prise en compte des taux de cession interne correspondent au prix d'achat et de vente de capitaux entre l'activité commerciale de l'établissement d'une part et la gestion actif-passif de la banque d'autre part, d'une manière générale, les taux de cession interne remplissent différentes fonction: partage des marges, pilotage de la politique commerciale ou financière, gestion du bilan, etc.

Pour l'aspect marketing et commerciale, le taux de cession interne permettent de distinguer, la marge commerciale (différence entre les conditions octroyées au client et les conditions internes de cession décidées par la banque) de la marge de transformation (résultante de la structure du bilan de la banque).

- La mesure de la rentabilité de la production nouvelle est rendue plus complexe du fait des nombreux décalages temporels qui existent entre la signature d'un contrat et le revenu qu'il dégage. La prise de décision sur l'appréciation du risque et le moment où celui-ci va éventuellement s'avérer.

Cependant, la plupart des établissements intègrent aujourd'hui non seulement une étude de la production nouvelle dans l'analyse de la rentabilité, mais aussi l'évolution prévisionnelle de celle-ci, la mesure de la rentabilité de la production nouvelle est bien adapté, par exemple, à la dynamisation d'un réseau d'agence.

- L'espérance de développement de la relation, lors d'un crédit immobilier, par exemple, le prix est un élément essentiel de discussion qui donne très fréquemment lieu à dérogation: quel est l'intérêt et la limite de réduire sa marge, voire de perdre de l'argent, pour conquérir un client particulier ou professionnel? Naturellement tout l'intérêt repose sur l'obtention dans le temps d'une rentabilité, toutes les analyses sur le sujet et les tentatives de modélisation, mettent en lumière l'importance de la fidélisation, de l'équipement et de l'accompagnement judicieux du client au fil du temps.

- L'affectation des coûts où la banque subit un contrôle interne pour procéder à une analyse de la rentabilité (notamment en matière d'activité de crédit) portant sur l'ensemble des coûts opératoires, au-delà de cet objectif réglementaire, l'objectif de la comptabilité analytique est et de permettre d'isoler les différents coûts ainsi que de les suivre et de les affecter en fonction des axes d'analyse choisis: par métiers, produit, etc. Si l'analyse des coûts s'effectue d'abord à partir des données de la comptabilité générale, la différence d'optique entre l'établissement des comptes généraux et analytiques ne permet pas d'obtenir une approche très fine.

Les modalités de prise en compte des coûts sont parfois choisies en fonction des objectifs retenus, ainsi, dans le meilleur des cas, les coûts sont affectés est déclinés de manière objective suivant les principaux axes d'analyse du marketing : zone géographique, centre de profits, centres opérationnels, voir client par client.

- L'évaluation et l'imputation des risques bancaires qui se traduit dans le résultat financier des opérations, la difficulté réside dans le fait que la politique de tarification doit en tenir compte afin de moduler sur chaque client le coût inhérent à ses opérations et asseoir une rentabilité durable.

Les établissements financiers ont cependant compris l'intérêt, dans un contexte de concurrence et de rétrécissement des marges, à cerner au plus fin les nombreux risques qui impactent le résultat des opérations, de plus en plus, l'analyse du risque fait l'objet de méthodes standardisées: scoring, analyse, générationnelle, budgets types, etc.

- L'analyse via le score qui est une méthode adaptée à la gestion du risque de contrepartie des dossiers nombreux mais de faible montant unitaire: crédit à la consommation. Le score permet le calcul d'une marge minimum à prendre pour couvrir le risque de défaillance, qui s'établit à partir d'analyse historiques, régulièrement validées, qui retracent les corrélations statistiques entre les incidents observés, les caractéristiques du client et son opération de crédit. Chaque client se voit alors attribuer une note issue d'une grille de notation qui correspond à sa probabilité de défaillance.

- L'analyse via les générations de crédit, souvent associée à la méthode des scores pour les crédits à la consommation, cette méthode permet de prendre en compte le risque future de chaque génération de crédit, certains établissements estiment ainsi les effets de l'évolution économique sur le profil de remboursement des crédits examinés génération par génération, il est rendu possible de fixer le risque d'un crédit dès sa production, et éventuellement de fixer un niveau de pré provisionnement.

- L'analyse via l'allocation des fonds propres, dont trois types sont utilisés, fonds propres économiques, prudentiels et comptables, les établissements bancaires tendent à se fixer désormais de manière quasi généralisée des objectifs de rentabilité en fonction des fonds propre comptables, cet objectif est décliné suivant la nature de l'activité et des risques encourus par l'établissement.

Lorsque cette allocation de fonds propres prend en compte les risques attachés à l'activité, il s'agit d'une allocation de fonds propres économiques, ceci consiste à calculer le montant nécessaire à la couverture des risques sur un horizon de moyen terme, puis à procéder à une allocation périodique.

- L'analyse via la méthode des scénarios qui vise à mesurer l'impact d'hypothèses défavorables sur les résultats des différentes activités de l'établissement et leur rentabilité, la méthode segmente l'activité en secteurs homogènes et modélise pour chacun d'eux un bilan et un compte de résultat, les pertes, évaluées à partir des scénarios, sont estimées pour chaque bilan et compte de résultat des activités étudiées, et des fonds propres économiques sont alors

affectés pour couvrir ces pertes, cette démarche nécessite une identification précise des risques pouvant affecter chaque activité et une évaluation à posteriori des scénarios retenus .

2- Décomposition de la rentabilité client par client :

Aujourd'hui, les outils de contrôle de gestion permettent des analyses plus fines client par client, ou segment de client par segment de client, les constatations les plus fréquemment rencontrées quant à la rentabilité des clientèles de particuliers ou de professionnels tournent autour des thèmes suivants :

- C'est un très petit nombre de clients qui dégagent le plus de rentabilité pour la banque dans la proportion généralement constatée de 20% de clients dégageant 80% du PNB.
- Une fraction apparemment majoritaire des fonds de commerce n'est actuellement pas rentable.
- La corrélation attendue entre le niveau d'avoir détenus et la rentabilité finale des clients ne se traduit en général pas aussi nettement.
- A partir d'éléments comptables enregistrés au niveau de chaque client, il a été possible, pour certains établissements, d'enrichir leurs segmentations comportementales d'un nouvel axe : la rentabilité.

L'information sur la rentabilité clientèle, diffusée auprès des équipes commerciales et intégrée à leurs objectifs devient ainsi l'élément de base de la stratégie marketing et de la segmentation clientèle associée d'une grande partie des établissements.

3- La rentabilité, nouvel axe de segmentation :

Certaines banques se sont ainsi reposées sur une vue trop schématique de la rentabilité et ont adopté une logique de développement focalisée sur les clients réputés rentables et en évinçant les clients facilement les moins rentables.

Dans une telle stratégie, et pour les banques généralistes, les segments de clients rentables ne se gonflent pas assez vite pour compenser le fait que les coûts se répartissent sur un nombre plus réduit de clients, rapidement, la rentabilité des clients considérés initialement comme rentables se réduit, ce qui est contraire à l'objectif recherché, continuer dans cette stratégie revient à supprimer un nombre croissant de clients non rentables jusqu'à l'épuisement du fonds de commerce.

L'approche rentabilité en matière de segmentation clientèle possède en définitive plusieurs avantages :

- Relativiser la lecture d'éléments commerciaux subjectivement « haut de gamme ».
- Révéler l'avantage d'être banque principale des clients et de faire du crédit.
- Inciter les équipes commerciales à ne pas vendre à marge réduite ou nulle.

Traduit en objectif commercial, le critère de rentabilité permet d'inciter les équipes commerciales à mieux négocier les prix et à mieux vendre la tarification des produits et services.

Il faut dire que connaître la rentabilité instantanée d'un client ne suffit pas, mais ce qui demeure le plus important, c'est comprendre la construction de cette rentabilité, d'en prévoir les évolutions futures, et ne pas perdre de vue qu'un client non rentable aujourd'hui peut, grâce à quelques actions cibles, le devenir.

La rentabilité ne peut être le seul critère de segmentation, mais c'est devenu un élément essentiel de la connaissance de la clientèle et de l'optimisation du dispositif commercial.

III- le nouveau marketing bancaire :

Le marketing bancaire des services est une méthode marketing adressée aux entreprises du secteur tertiaire, il se caractérise principalement par l'immatérialité des services et par la simultanéité de la production et de la consommation des services, de façon générale, on définira le marketing comme l'ensemble des actions visant à adapter l'offre d'une entreprise aux besoins des demandeurs; Le marketing bancaire est une discipline qui a pour rôle de rapprocher les institutions de leurs clientèles, continue à être au cœur du dispositif d'adaptation. Toutes fois, les concepts et méthodes qui furent mis en place dans les banques auparavant ne résisteront pas aux coups de la révolution technologique, ils ont besoin d'être redéfinis en profondeur, le marketing traditionnel est aujourd'hui insuffisant.

Il est constitué par l'harmonisation des segments de clientèles cibles, de l'offre des produits et services, du positionnement et de politiques, à tout cela, il faut ajouter trois éléments pour définir concrètement une position de marché défendable, rentable et durable : l'intégration de l'information et ses systèmes, l'adéquation des ressources humaines et le développement de la logistique.

Le marketing bancaire est appelé à développer une image de marque distinctive qui est considérée comme le capital réputation de l'institution financière. Le choix d'un positionnement spécifique différenciateur, la création d'une identité propre que tous les collaborateurs de la banque s'en réfèrent et l'attribution de moyens commerciaux pour favoriser un tel positionnement et les différentes phases du processus de la création de ces marques.

Enfin, le marketing bancaire devra intégrer les nouvelles technologies de l'information dans la stratégie marketing de la banque et assurer l'optimisation du maillage de la distribution via l'agence bancaire et l'émergence du commerce électronique, ainsi le marketing mix traditionnel (place, produit, promotion, prix) devra céder la place à un marketing mix moderne: information, technologie, logistique et ressources humaines et commerciales, il doit bénéficier la banque en matière de gestion de l'information commerciales, la mise à jour des segments et l'élaboration de nouveaux modes de communication.

a)-le nouveau rôle du directeur d'agence : la coopération¹

La coopération entre le siège et les directions d'agences, passe quelques fois par l'établissement d'un plan marketing (le plus souvent informel), œuvre du directeur d'agence pourtant, ce plan est nécessaire, surtout, parce que l'agence bancaire est un point de vente très particulier, il est principalement caractérisé par :

- une distribution intégrée.
- l'importance stratégique de sa localisation.
- une clientèle rendue plus ou moins captive.
- une limitation légale de produits par leur nature et par leur prix.

Les seuls éléments qu'un directeur de succursale bancaire puisse maîtriser sont ceux du marketing relatif à la communication, il peut également choisir des clientèles-cibles en vue de la réalisation d'objectifs qui lui sont assignés, et programmer, en conséquence, les moyens de communication dont il dispose pour atteindre ces clientèles.

Ce plan marketing d'agence comprend trois parties :

¹P.Loup, « le plan marketing, grand public, d'un directeur d'agence de banque », Revue Banque, 1978

a-1) Le diagnostic stratégique : le marché :

Il doit permettre à chaque directeur de connaître son marché et de l'évaluer, que ce soit :

- Au niveau de sa clientèle actuelle (action intensive)
- Au niveau de sa clientèle potentielle (action extensive)
- Au niveau de la concurrence (action offensive)

L'élément primordial est l'étude de la clientèle actuelle, puisque c'est essentiellement à ce niveau que le directeur d'agence peut avoir une action.

Ce qu'il y'a de plus paradoxal ici, c'est que chaque directeur d'agence dispose d'une somme d'informations considérables sur la clientèle, qui rendrait jaloux un quelconque chef de produit en biens de consommation courante, or, dans ce cas précis, toutes ces données ne sont que très peu exploitées, pour le directeur d'agence, il faut donc réaliser un échantillon sur son fichier clientèle, par exemple par tirage au sort, suivi d'un questionnaire permettant de connaître : ¹

- La répartition de la clientèle par critères sociodémographiques (par exemple lors de l'ouverture d'un compte)
- Le degré de pénétration dans les différents segments de clientèle pour chaque produit, ce qui permet ainsi de connaître le profil du consommateur de chaque service.
- L'élaboration d'une typologie de clientèle.
- Les renseignements comptables.

Ainsi donc, il est possible de procéder à l'élaboration d'une typologie de clientèle en fonction des actifs détenus ou du statut professionnel et de mettre en évidence l'influence des facteurs sociodémographiques sur les comportements de gestion, cette étude permet :

- De connaître l'agence en terme de structure de sa clientèle et donc permet des comparaisons avec des chiffres d'ordre régional ou national.

¹ Nadine Tournois, op.cit, Paris 2002.

- De segmenter la clientèle et ainsi de déterminer les cibles pour les produits offerts, mieux qu'à partir d'une quelconque typologie faite sur la clientèle totale de l'établissement bancaire, trop générale pour être un bon outil utilisable par la force de vente.
- D'enquêter régulièrement auprès d'un nombre de personnes extraites par sondage, sur l'image de la succursale, sur le teste de nouveaux produits

Cette typologie va, en fait, être une grille d'aide à la décision pour les actions de démarchage et de vente des produits bancaires.

-La clientèle potentielle : si l'analyse de cette clientèle préexiste à la mise en place d'une succursale, il n'en demeure pas moins qu'elle doit être poursuivie par la suite.

-La concurrence : peut également être observée à partir de l'agence bancaire, en effet de nombreux renseignements peuvent être aisément collectés par les démarcheurs, soit par observation directe, soit au cours des contacts avec clients ou prospects.

L'ensemble de ces données doit permettre alors seulement de fixer des objectifs accessibles compte tenu de la conjoncture agence par agence, mais avant de fixer définitivement ces derniers, il est bon de cerner les moyens exacte dont dispose l'agence.

a-2) Le diagnostic tactique: les moyens:

Il s'agit de répertorier l'ensemble des moyens dont dispose l'agence pour communiquer auprès des clientèles-cibles les messages voulus. Ces moyens sont essentiellement les suivants :

-Le point de vente lui-même porteur d'un message, va en grande partie fixer l'image de "banque locale" que constitue l'agence locale, matériel informatique, décoration....

-le personnel des guichets: présentation, nombre, spécialité, compétence, qualité de contrat...

-les démarcheurs: nombre...

-Enfin, les moyens publicitaires qui vont de la publicité extérieure à la publicité sur le lieu de vente "PLV", en passant par les cadeaux, et autres moyens promotionnels tels que concours, dons à des œuvres, etc.

De plus, un moyen de communication important dont dispose l'agence semble bien être le

mailing, facilement gérable à partir du fichier, qui peut véritablement être utilisé pour de la "vente par correspondance." chacun prend connaissance de son relevé de compte, personne ne jette ce courrier avant d'avoir ouvert l'enveloppe. De plus la rentabilité est accrue, d'autant que les frais postaux existent de toute façon pour la banque qui envoie ses relevés.

IL est à présent utile de connaître un certain nombre de statistiques qui caractérisent la succursale comme:

- Le nombre moyen de clients par employé.
- Le nombre moyen d'écriture par employé.
- la répartition du personnel commercial par rapport au personnel administratif.
- Le taux de réponse des démarcheurs.

-Les supports technologiques disponibles dans l'agence une fois comparées aux moyennes nationales, il est alors possible de passer à la phase ultime de ce plan marketing par agence: la fixation d'objectifs hiérarchisés et échelonnés.

a-3) La fixation d'objectifs hiérarchisés et échelonnés:

Après avoir tiré les conclusions de cette première étude du marché local, les avoir comparées aux orientations de la politique générale de la banque, et avoir examiné les évolutions passées des différents domaines (produits, clientèle,...) ou l'on se propose d'agir, il est possible de fixer, au niveau de chaque agence, des objectifs et c'est là l'apport essentiel d'un tel plan marketing par agence, car c'est au directeur d'agence lui-même d'apprécier s'il peut atteindre les sous-objectifs et par conséquent, pré-évaluer les éventuels écarts possibles, et appuyer par ses données chiffrées toute demande de personnel supplémentaire.

La comparaison des objectifs et tableau de bord peut ainsi permettre au directeur d'agence de monopoliser son activité sur les écarts trop importants et agir immédiatement.

C'est à dire que le rôle du directeur d'agence, en ce qui concerne le marketing bancaire est loin d'être négligeable, il devrait permettre aux sièges d'élaborer des stratégies souples, en effet, chaque agence est une banque locale, avec son image propre et son marché propre, la souplesse doit permettre de satisfaire au besoin de personnalisation du service.

Mais ce rôle, pour être effectif, implique également que le directeur d'agence doit acquérir

une capacité accrue de maîtrise de son organisation personnelle, autant dire que cela revient, en grande partie, à un problème de délégation, le directeur doit donc avoir une quantification de chef d'entreprise, donc il va devenir un homme de marketing.

b)-L'informatique et le marketing bancaire:

Le nouveau rôle d'homme de marketing est particulièrement facilité par l'établissement d'un système informatique par deux raisons:

-d'une part, parce qu'il va être en partie à l'origine de la masse d'informations disponible.

-d'autre part, parce qu'il peut permettre l'exploitation statistique de ces différentes données.

Mais, ce qui semble fondamental, c'est que, hormis l'allègement du travail du siège et des agences l'informatique va littéralement dégraisser les services centraux en allégeant les contrôles, à moyen terme, l'informatique peut donc être le catalyseur d'un nouvel état d'esprit et changer les méthodes et la conception propres du risque lui-même.

L'informatique et le marketing bancaire constituent un premier pas pour les banquiers, la gestion des risques d'entreprise utilisera tôt ou tard la loi des grands nombres que le marketing a déjà introduit au niveau des particuliers.

Le crédit scoring, déjà utilisé pour les petits crédits aux particuliers, pourra être appliqué, permettant de dégager scientifiquement les gestions rentables et de réorienter les approches de développement, de plus, l'adéquation mathématisé: besoins, moyens, risques, profits, fera entrer la banque dans une nouvelle ère caractérisée par une volonté déjà existante de personnalisation des rapports banquier-client.

c)-La volonté de personnaliser:

Cette volonté de personnalisation de relation, entre le banquier et son client, correspond en fait à une nécessité, le client a besoin de sentir qu'on le comprend, qu'il n'est juste un numéro en lui proposant n'importe quoi et qu'on cherche plutôt à résoudre ses problèmes ,c'est à dire que la nouvelle banque technicienne et aussi sa banque.

Le client ne comprendrait pas que la banque ne sache pas tout sur lui, il penserait que sa banque est mal organisée, qu'elle profite de lui sans lui apporter en retour le service qu'il attend la possibilité de fournir un service personnalisée passe par la connaissance nécessaire

du client dont il faut à tout instant avoir une image synthétique :

- du fonctionnement passé des comptes.
- de sa situation actuelle par rapport à la banque.
- de l'individu et des diverses opérations qui le lient à la banque.
- des problèmes particuliers et de son patrimoine

C'est à dire avoir une fiche signalétique, qui soit constamment tenu à joue, cette fiche seul l'ordinateur peut la fournir et réalisera l'atout essentiel du marketing bancaire.

c-1) Le conseil:

Le conseil semble être l'outil rêvé en matière de personnalisation de la relation client banquier, elle doit refléter la confiance en la personne qui est en face d'elle et non pas la juger. Mais une telle activité de conseil ne peut s'exercer comme les autres fonctions traditionnelles de la banque, à un guichet quelconque, c'est la raison pour laquelle un nouveau design est une utilisation nouvelle des locaux sont mise en place.

c-2) Le nouveau design¹:

Il s'agit d'une modification du design utilisé dans le local et modifier l'architecture, l'office design, joue un rôle important en ce qui concerne l'attraction et la fidélisation, de la clientèle et de bon employés.

Dans les zones de concurrence particulièrement ardue, les réalisations architecturales revêtent une place particulièrement importante, l'agence doit en effet à la fois évoquer l'idée d'une banque électronique et celle d'un centre financier personnalisé.

La sensation du rapport personnalisé va provoquer un climat différent entre le banquier et son client, tout ce qui était impersonnel et confidentiel, va se personnaliser fondamentalement, par l'isolement des guichets entre eux, et de la situation assise des interlocuteurs, là les clients ne se sentent plus des numéros mais des cas spécifiques, on s'occupe de leurs problèmes, on les prend en charge.

¹Nadine Tournois, op.cit, Paris 2002.

c-3) L'utilisation nouvelle des locaux:

Le rôle joué par l'architecture d'un bureau semble être primordial et être un facteur d'attraction sur les clients et les employés. Avec les nouvelles sciences de banque automatique, on imagine une vision géographique du locale à l'image de la division opérationnelle qui se présente à partir de trois unités: la banque automatique, le centre d'information et la banque personnalisée: service voyage, assurance, placement divers.....

Ces unités de fonction bancaires permettent, suivant le type de service demandé, de répondre de façon plus précise aux attentes des clients et de les former inconsciemment à l'idée de services bancaires personnalisés, donc de la fonction conseil de la banque.

c-4) Le home-banking:

Il s'agit de l'utilisation d'un micro conversant avec l'ordinateur de la banque, il y a, à la fois, personnalisation et dépersonnalisation de la relation et ceci aujourd'hui à la grande satisfaction des utilisateurs.

La personnalisation de la relation se trouve dans le fait même d'opérer de son domicile: la banque vient à la maison, mais elle vient sous forme de machine, l'interface banque-client est déshumanisé, et par conséquent, en partie dépersonnalisé au niveau de l'interlocuteur.

A ce terme nous pouvons dire que les nouvelles techniques bancaires sont à l'origine de modifications profondes des relations banque-client, le comportement de consommation et d'épargne évolue.

Corrélativement, le comportement du partenaire banque subit lui aussi de profondes mutations, celles-ci se traduisent par un nouveau marketing bancaires adressé aux particulier caractérisé par de nouveaux produits, de nouveaux services, de nouveaux comportements ,de nouvelles conduites, ce nouveau marketing correspond à la recherche de la satisfaction d'une clientèle aux attentes nouvelles ,pour cela, la philosophie de la direction de l'agence bancaire, les diagnostics ,les objectifs, la conception des relations avec les clients sont remis en cause et actualisés.

Consommation, distribution, marketing bancaire vis à vis des particulier, évoluent donc en fonction de la technique pécuniaire, aussi les relations avec les entreprises vont connaître également de profondes mutations.

Section(02) : Applications du marketing bancaire

I-Stratégie du marketing bancaire:

Les stratégies bancaires des clients ont fait l'objet de nombreuses études qui s'est intéressés au rôle fondamentale que joue les banques dans l'attraction et la satisfaction des clients, ces études ont montré que ces clients ayant une diversité de comportement, et que chaque client exprime des besoins et attentes qui sont différents.

a)-Le comportement du client bancaire:

La réussite d'une entreprise est liée à la recherche de la satisfaction de ses clients, on comprend qu'il va falloir bien les connaître, comprendre leur comportements, leurs attitudes, leurs manière de raisonner et de prendre des décisions.

Le client bancaire est au centre des préoccupations des banques, ce concept était il y a encore quelques années l'apanage d'un nombre réduit de banque, actuellement tout le secteur bancaire place le client au centre de l'univers économique, c'est le client qui fournit les ressources nécessaires à la pérennité de la banque et c'est toujours le client qui utilise les services de la banque moyennant le règlement des frais y afférant.

a-1) Les types des clients bancaire:

Pour que la banque essaye de mieux satisfaire sa clientèle, d'adapter ses services à ses besoins et ses attentes et d'attirer une clientèle potentielle, elle a scindé cette clientèle :¹

-Premièrement: en trois marché distinctifs : marché des particuliers, marché des professionnels et marché des entreprises

-deuxièmement: selon leurs attitudes décisionnelles.

- **les différents marchés des clients bancaires**

1-Le marché des particuliers:

Le particulier, c'est une personne physique qui exprime des besoins bancaires en dehors de toute activité professionnel, à titre personnel et privé, sont considérés comme des particulière: le salarié, le père mais aussi le commerçant pour leurs opérations non professionnelle.

¹Anne-Laure Pierre: DESS "Banque et Finance" : "La Fidélisation du client bancaire " responsable Pr. sylvie de Coussergues, Paris, 2000.

Disposant d'un revenu, le client bancaire particulier a des préoccupations liées à sa vie quotidienne et à la gestion de son revenu, cette préoccupation se traduit par des besoins bancaires de base clairement définis.¹

Le marché des particuliers représente le dernier marché auquel se sont intéressées les banques, c'est la raison pour laquelle des banques ont commencé à étoffer et à enrichir leur offre vers le marché des particuliers et ce avec les objectifs suivants :

- Conquérir la clientèle nouvelle.
- Fidéliser la clientèle déjà acquise.

2-Le marché des professionnelles:

Un professionnel est un entrepreneur individuel, ayant une affaire personnelle et travaillant pour son propre compte, il se définit avant tout par son activité exercée dans un but lucratif, non limitée à la gestion d'un patrimoine privé, non salarié et organisée autour d'une seule personne et de taille modeste.

Il y'a deux grandes catégories où sont regroupés un certain nombre de professions différentes:

-Les professions libérales: encaissent des honoraires destinés à rémunérer leur savoir, leurs conseils ainsi que leurs prestations, exemple: notaire, avocat...

-Les commerçants artisans et agriculteurs: encaissent des bénéfices provenant de la vente de ce qu'ils ont précédemment acheté (commerçants) fabriqués ou réparés (artisans) ou encore produit (agriculteurs) .

Le marché des professionnels, réunis un maximum de critères de sélection favorables, il s'agit d'une clientèle:

- Ayant spécifié marqué.
- Ayant une identification facile.
- Présentant un risque mesurable et lié à une activité lucrative et nécessitent peu d'investissement.

¹La banque et son environnement, collection CIFPB, édition 2006, p126

- Ayant un comportement moderniste et ayant souvent valeur d'exemple.
- Pourvoyeur des ressources.
- De ressources stables et non rémunérées.
- Avide de conseil et qui accepte de régler des commissions en contrepartie de services ou de présentations rendues.

3-Le marché des entreprises:

Le marché des entreprises représente le marché traditionnel des banques, celui au quelle se sont intéresser, pour développer les formules adapter à la taille de l'entreprise, mais aussi en adéquation avec la conjoncture économique, deux catégories d'entreprises coexistent:

- Les grandes entreprises constituées par les multinationales, les entreprises d'état, les grands groupes privés.
- Les petites et moyennes entreprises et les petits et moyens investissements: PME, PMI

En fonction de la taille de l'entreprise, de son positionnement dans le tissu économique et en fonction de son activité, les besoins de l'entreprise peuvent couvrir un large spectre de préoccupations liées à son fonctionnement et son développement L.M.Terme¹

- **Les types des clients bancaires selon leurs attitudes décisionnelles**

Les clients bancaires peuvent être classifiés suivant leur attitude décisionnelle, portant des grandes catégories suffisant à manifester la problématique du banquier²

1-Les clients bancaires nomade: la satisfaction qu'ils ont pu ressentir précédemment ne les empêche pas d'être infidèles, la banque ne peut pas se permettre d'avoir une altitude passive, elle doit en permanence les avoir en relation afin d'appréhender l'évolution de leurs besoins et leurs proposer des services adéquat immédiatement

2-Les clients bancaires captifs: les coûts de changement, aussi bien en argent qu'un temps, que leur imposerait la recherche d'une autre banque leur paraissent insurmontables, ils ne sont pas forcements satisfaits des présentations proposées par la banque mais ils s'en accommodent.

¹La banque et son environnement, op.cit, P135

² Anne-Laure Pierre, op.cit, Paris 2000, P13.

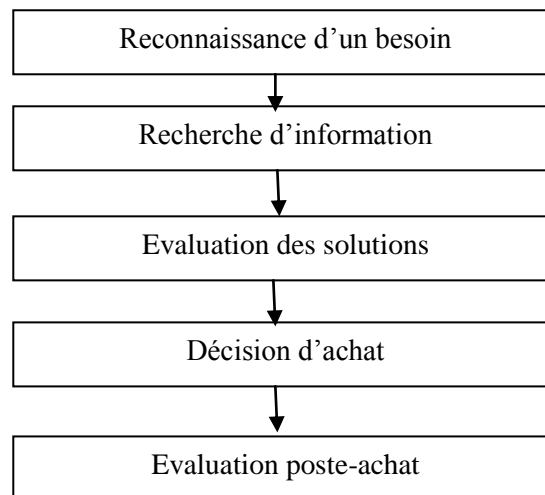
De ces deux catégories de clients, c'est bien le client captif qui exige moins de démarche de la part de la banque, même si elle doit prendre garde à ce que son insatisfaction ne l'encourage à quitter la banque au bout d'un moment, de même, il faut vérifier si toutes les démarches entreprises vers le client nomade en valent la peine et si elles ne sont pas seulement des dépenses inutiles

Enfin, la barrière de distinction entre les catégories est facilement perméable¹.

a-2) Les phases d'achat des services bancaires:

Traditionnellement dans le domaine bancaire, deux catégories de clients se distinguent: les prêteurs qui confient leur épargne à la banque et les emprunteurs qui souhaitent au contraire obtenir un financement, donc les clients sont à la fois prêteurs et emprunteurs, mais les banques ont remarqué que dans toutes les situations, la structure de leur comportement décisionnel reste identique et se déroule en cinq phases distinctes :

Figure (18) : les phases de préparation de l'achat.



Source : Monique Zollinger, Eric Lamarque, « marketing et stratégie de la banque », DUNOD, 2008, p43.

- **Les phases de préparation de l'achat:**

En premier lieu, le client bancaire va structurer sa phase de préparation à l'achat en trois processus distincts, la reconnaissance d'un état de manque va déclencher une recherche d'information, qui aboutira à une comparaison des prestations proposées en vue de l'achat².

¹ Anne-Laure Pierre, op.cit, Paris 2000, P11.

² Anne-laure Pierre, idem , P11

1- La reconnaissance de besoin:

Un besoin est lié à la perception d'un écart entre un état désiré et l'état actuel, c'est un écart perçu où la subjectivité tient un rôle important. Si l'écart perçu est faible, inférieur à un certain seuil, Le besoin n'est pas activé, il faut donc que l'écart soit significatif aux yeux du client pour que le besoin apparaisse, il peut naître d'un sentiment de pénurie or d'un désir nouveau. Toute connaissance d'un besoin ne génère pas automatiquement une action: le client qui a faim ne mange pas sur le champ, il faut qu'il perçoive une possibilité de satisfaire son besoin.

Avant de procéder à l'étape suivante il est préférable de déterminer quelques facteurs de reconnaissance des besoins, comme:

- Le renouvellement d'un stock.
- Lorsque des modifications sont intervenues dans l'environnement.
- Lorsqu'un facteur individuel a évolué (famille).
- Lorsque la qualité du produit ou services diminue.
- A l'occasion de l'apparition d'un produit ou services nouveau.

2- La recherche d'information:

L'information est indispensable, elle permet au client d'avoir une idée plus ou moins claire des services que la banque peut lui proposer pour satisfaire ses attentes.

La perception de l'information diffère d'un individu à un autre, mais d'une façon générale la recherche de l'information se fait selon la procédure suivante:

➤ La recherche interne: c'est la première recherche qui doit être faite par le client, elle porte en fait sur la mémoire dans laquelle il tend à répertorier toutes les informations pertinentes pour le sujet traité. Cette recherche de connaissance dépend des qualités de l'individu. Pour un premier achat, le manque d'expérience limite la possession de connaissance précise, mais pour les achats fréquents, la pertinence des informations détenues dépend de la fréquence d'achat. De même, la satisfaction procurée par les achats antérieurs peut influencer la confiance dans les connaissances déjà acquises.

➤ La recherche externe: si la recherche interne ne donne pas satisfaction au client, ce lui-ci procède à une autre recherche dite externe qui est appelée recherche préalable à l'achat,

mais ce n'est pas la seule recherche externe car il existe aussi la recherche permanente dans laquelle l'acquisition d'informations est opérée régulièrement sans être dictée par un besoin d'achat.

La première motivation de la recherche préalable à l'achat est le désir d'effectuer les meilleures choix de consommation. De même la recherche permanente vise à développer une connaissance de base qui pourra être utilisée pour une éventuelle décision future.

Pour les achats complexes, la recherche est importante, elle porte un grand nombre d'attributs du produit, utilise de nombreuses sources externe d'information, mais pour les problèmes plus simples, la recherche porte sur un petit nombre d'informations externes, il consomme donc peu de temps.

La recherche externe est variables et conditionnée par:

- La personnalité de client.
- La nature de produit.
- Le coût de l'information et l'avantage procuré.

3- L'évaluation des solutions préalable à l'achat:

3-1- La complexité de l'évaluation: l'évaluation des solutions alternatives peut s'avérer très complexe, par exemple les services à prix élevé, dans ce cas quatre problèmes peuvent apparaitre:

- La définition des critères de choix:

Parmi les très nombreux critères possible, le client n'en retient que quelques-uns, soit rationnels, soit hédonistiques, par exemple, le client peut choisir une banque selon la proximité, les horaires d'ouvertures, les conditions de prêt ou le standing de l'enseigne, et le confort de l'agence, etc.

- La sélection des solutions possibles:

La présélection des offres conduit à la définition d'un ensemble d'offre entre lesquelles le client opérera son choix, cet ensemble

Appelé ensemble évoqué, est de taille très variable selon la nature des produits ou services. L'estimation des alternatives: Il s'agit de juger les performances de chacune des offres de l'ensemble évoqués au regard de chacun des critères. Par manque de temps, d'énergie et d'informations le client utilise souvent des raccourcis, pour les produits, un prix bas peut être interpréter comme un indice de mauvaise qualité, pour les services, l'apparence immobilière ainsi que la tenue du personnel peuvent servir d'indicateurs.

- Le choix d'une règle de décision :

Celui-ci peut être effectué dans une logique compensatoire ou non, selon les attentes et les priorités du client .dans les méthodes non compensatoires, la faiblesse d'une offre au regard d'un critère ne peut être compensée par un autre critère, dans les méthodes compensatoires, la meilleure moyenne est recherchée. ¹

3-2-Les logiques d'évaluation :

Ainsi la prise en compte des différents critères d'évaluations peut- elle être fondée sur plusieurs logiques :

- Compensatoire simple.
- Compensatoire relative.
- Non compensatoire et conjonctive : le client écarte les produits dont les performances sont inférieures a un seuil prédéfini
- Non compensatoire et disjonctive : le client compare les évaluation des divers critères aux caractéristiques correspondant à ses attentes.
- Non compensatoires et lexicographique: seul un critère jugé plus important sera retenu par le client.

¹Zollinger et Lamarque : « Marketing et stratégie de la banque », édition 2001, P15.

- **les phases de post achat :**

- 1- Décision d'achat :

Processus de production des services qui implique la participation conjointe du client et de fournisseur, le client peut percevoir sa propre responsabilité dans le choix et la qualité de services obtenu

Du fait des caractéristiques et des variable de la qualité fournie par le personnel, les services sont choisis essentiellement à partir d'attributs qui ne sont, le plus souvent utilisable qu'après un premier achat et non dans la phase préalable au premier choix, le plus difficile.

- 2- Evaluation poste achat :

C'est la dernière étape du comportement bancaire en matière de service, elle consiste à évaluer la performance de décision adaptée par le client bancaire en vue de l'achat des services bancaires¹.

Ces portails permettent aux banques de toucher plus de particuliers, le risque est donc qu'un client ne fasse pas appel à sa banque habituelle pour demander une proposition de crédit, et qu'il profite de l'utilisation aisée de ce type de canal pour comparer les offres bancaires.

a-3) Les facteurs influençant le client bancaire :

La satisfaction des attentes de la clientèle bancaire est souvent complexe, car le comportement du client bancaire est différent d'un individu à l'autre donc pour mieux répondre aux besoins de la plupart des clients bancaires il convient de présenter les diverses dimensions et les facteurs influençant les attentes de chaque catégorie des clients.

- 1- Les dimensions de la décision d'achat des clients bancaires :

Pour bien connaître le comportement du client bancaire il faut introduire les différentielles dimensions de la décision d'achat du client bancaire.

Les différents processus de décision d'achat ne présentent pas les même degrés de complexité, cette différenciation entraîne la multiplication des processus de décision d'achat

¹Zollinger et Lamarque, op.cit, P15.

ce processus peut être allé d'une forte complexité à une faible complexité cela veut dire que pour les achats répétés la densité de complexité diminue

1-la résolution extensive de problème : elle est liée au premier achat de service important, le client dans ce cas consacre beaucoup de temps et d'énergie à la préparation de son achat.

2-la résolution limitée du problème: elle est liée au premier achat de faible complexité, le client recherche peu d'information préalablement à l'achat comme l'ouverture du compte dans une banque.

3-la résolution routinière de problème : elle intervient pour les achats répétés à faible complexité dans ce cas le client consacre peu de temps et d'énergie à la préparation de son achat.

- **Les facteurs influençant les processus de décision d'achat :**

1- La personne : la personnalité de client peut intervenir dans le choix de type de processus de décision d'achat.

2- L'objet

3- La situation

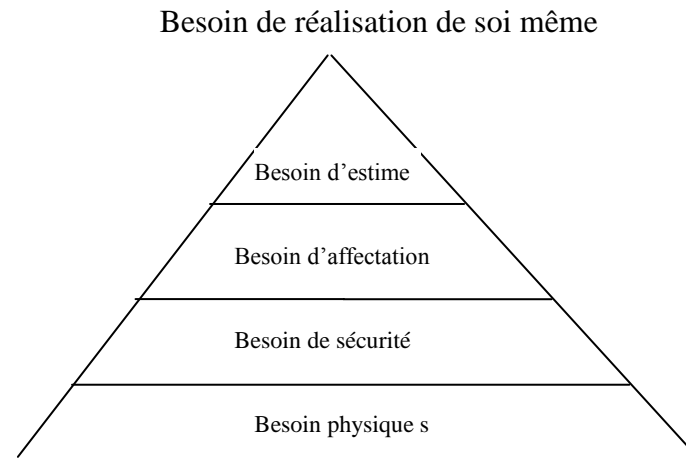
Ces trois facteurs déterminent l'implication dans l'achat, selon premier achat ou répétitif, selon la complexité, la variété des offres et le risque d'erreur perçus.

L'évaluation post achat qui commence dès que le client a exprimé son choix au près de son fournisseur de service (la banque) est un processus particulièrement complexe qui est influencé par un ensemble d'interaction psychologique sociales et situationnelle.

- **Les déterminants individuels :**

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

Les motivations: bien qu'elles ne constituent pas l'ultime raison d'achat les motivations paraissent essentielles est font l'objet d'une hiérarchie. La pyramide de « Abraham Maslow » en est un exemple, et les motivations ne se situent pas au même niveau, certaines interviennent avant d'autres.

Figure (19) : La pyramide de « Abraham Maslow »¹**1- L'expérience ou l'apprentissage :**

Le modèle le plus connu est celui du stimulus /réponse qui suppose que chaque personne met en place dans son esprit, des habitudes, des routines qui déclenchent une réponse préétablie a un problème déjà connu et le rôle du marketeur est de faire réagi, voire actionner ce stimulus.

2- La personnalité :

La personnalité se défini comme l'ensemble des traits d'un individu qui le font penser ou agir, il se détermine par l'ensemble des caractéristiques personnelles de l'individu (stabilité, réflexion) où l'influence directe sur le comportement d'achat.

3- L'image de soi :

C'est la manière dont laquelle un individu se perçoit lui-même tant sur le plan physique que psychologique, on distingue l'image de soi réelle et l'image de soi idéal.

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

4- Les attitudes :

Elles se définissent comme les prédispositions acquises par l'individu et qui l'amènent à réagir comme telle ou telle façon à l'égard d'un objet, exemple: aimer ou détester une marque, être attiré ou repoussé un placement.

¹J-C Lointier : « Marketing bancaire », www.etudier.com Janvier 2010.

b)-Le client bancaire de la satisfaction à la fidélisation :

après l'étude de comportement des clients bancaires ,la banque doit chercher sur l'ensemble des moyens et des techniques qui peuvent répondre au besoin de leur clientèle ,l'ensemble de ces moyens porte essentiellement sur l'étude des attentes et besoins des clients comme l'étape essentielle qui peut conduire des stratégies convenable à l'amélioration de tous les variables de satisfaction et de fidélisation.

b-1) Les variables de la satisfaction :

Il existe plusieurs types de variable qui pèsent sur la satisfaction et la fidélisation de la clientèle bancaire :

- **l'accueil :**

D'après « Yoncourt¹ » est l'élément principale pour rendre le client plus satisfait, c'est la surface de la banque, car dès que le client décide de choisir une banque il s'intéresse premièrement a l'accueil, pour cela le banquier doit avoir des connaissances de généraliste, une capacité d'écoute, une large ouverture d'esprit de la rigueur, mais aussi un fort dynamisme commercial.

- **Le conseil :**

La banque doit offrir à ces clients tous les conseils nécessaires et dans tous les domaines pour cela le banquier doit :²

- Aider son client à définir ses objectifs et ses besoins.
- Lui proposer le cadre juridique et fiscale les plus adapté.
- L'orienter vers les placements les plus judicieux.
- Aider les clients qui l'ont mandaté dans la réalisation d'opération d'achat, de vente ou de restructuration d'entreprise.
- Appui au prés de clients dans des projets complexes ou des restructurations.

¹Yoncourt: « le guide des métiers de la banque », édition 2001, P24.

²www.wikimemoire.com:"La satisfaction des clients bancaire", février 2012.

- **La qualité des produits offerts:**

Est un facteur qui influence la décision d'achat des clients, plus que la qualité des produits est meilleur plus que le client est satisfait et si la qualité est mauvaise y'a pas satisfaction.

- **La célérité des services:**

La rapidité des services est parmi les premiers besoins exprimé par le client, c'est pour cela que la banque doit l'appliquer dans chaque service rendus pour avoir une clientèle satisfaite et fidèle.

- **La distribution des crédits :**

Parmi les opérations qui se répètent chaque jour dans la banque est la distribution des crédits qui se caractérise par trois variables:¹

- Son objet: Les banques font crédit aux clients pour leur permettre de mener à bien une opération déterminée ou tout simplement de surmonter des difficultés passagères de trésorerie.

- Sa Durée : elle peut être à court, moyen ou long terme.

- Sa forme : la banque peut faire crédit a un client en versant effectivement une certaine somme d'argent ou en permettant de la verser si le besoin s'en fait sentir.

b-2) Les caractéristiques majeures de la satisfaction:²

- La subjectivité: la satisfaction des clients dépend de leur perception des services et non de la réalité.

- La relativité: elle est directement dépendante de la perception du client et donc par essence même subjective, la satisfaction varie aussi selon les niveaux d'attentes, on peut trouver deux clients n'ayant pas les même attentes initiales vis-à-vis du même service, ceci s'explique par: ce n'est pas le fait d'être meilleur qui compte mais d'être le plus adapté aux attentes des clients.

¹Jean Rivoire: "Les techniques bancaires", édition d'organisation 1999, p.26.

²Daniel Ray: "Mesurer et développer la satisfaction client", édition d'organisation 2001, p.27.

- L'évolution: La satisfaction est relative selon deux points:

- L'évolution des attentes et des standards.
- L'évolution pendant le cycle de vie et d'utilisation du service.

b-3) La relation entre la satisfaction et la fidélisation :

La fidélisation est une stratégie qui identifie les meilleurs clients, les maintiens grâce à une relation interactive à valeur ajoutée ,cette relation est difficile à atteindre, car elle se base sur la satisfaction des clients la chose la plus difficile, puisque la satisfaction du client reste au-dessus d'un certain seuil tout au long d'utilisation du service et produit par ce dernier, sous peine d'une perte immédiate du client, aussi elle ne dépend pas seulement, des attentes mais surtout d'une perception de la réalité.

Pour fidéliser les clients, la banque doit mesurer les risques de fuite de ses derniers vers la concurrence et les élimines. Pour qu'elle puisse faire ça, elle doit les satisfaire, dans ce cas les clients continueraient de choisir la même banque, même si les concurrents présentent une plus grande valeur.

On peut dire que la fidélisation est liée à la satisfaction, on ne peut pas trouver une clientèle fidèle sans qu'elle soit satisfaite et on ne peut pas parler de la fidélisation sans parler de la satisfaction, donc la fidélisation est le fruit de la satisfaction.

c)-Rendre la clientèle plus captive:

c-1) Etablir des liens:

La relation personnalisée avec le client a pour aboutissement d'établir des liens entre la banque et ce client, l'intérêt est partagé: le client qui s'investit dans une relation avec sa banque reçoit en contrepartie l'assurance d'être considéré loyalement et d'obtenir des produits adaptés et répondant à ses attentes, laquelle, quant à elle, conserve un lieu privilégié avec le client et ainsi sur la durée, elle en retirera une plus grande rentabilité

- **Les packages:**

Les banques proposent aux clients des packages qui permettent de regrouper différents produits et services, la tarification proposée se présente sous la forme de différents forfaits de prix, ces forfaits variant en fonction du choix que le client effectue.

Le plus souvent, les établissements bancaires proposent à leurs clients des programmes qui associent la carte bancaire et des services complémentaires telles que des assurances, sinon en package peut très bien regrouper sous la même offre, des moyennes de paiement comme le chèque ou la carte bancaire et des services financiers comme le crédit revolving ou des placements bancaire.

Le principe du package présente des avantages aussi bien pour la banque que pour le client, c'est pourquoi il est si développé pour les banques, l'avantage du package est qu'il permet de réduire les couts unitaires des produits et services bancaires car ils sont proposés a un plus grand nombre de client, pour le client, l'avantage réside dans le fait que dans le package il a le droit à un nombre d'opérations possibles sans avoir à payer chaque opération individuellement ,ce qui lui permet de réduire ses coûts et de mieux contrôler sa situation financière.

Le client sera plus fidèle, donc plus captif, s'il possède plusieurs produits dans la banque, le taux de détention étant supérieur, la relation que la banque entretient avec son client s'en trouve alors augmentée, le client hésitera toujours à quitter une banque ayant construit une relation personnelle et réciproque avec lui, créer ce lien presque d'intimité avec la banque lui a couté du temps et de l'investissement personnel et une fois ces étapes réalisées, il veut en retirer des projets. S'avoir qu'il devra tout recommencer le cas échéant avec une autre banque ne l'encourage pas à couper définitivement les liens avec sa banque.

C'est dans ce sens qu'il demeure captif sans que le terme ne désigne ici une quelconque privation de volonté, le client est captif et il en est satisfait puisque cette captivité est dans son intérêt.

Une fois encore, chaque client présente un profil comportemental différent et donc ses attentes sont également distinctes, la banque lui offre la possibilité en fonction de ses besoins, de choisir une offre adaptée dans un package, les offres proposées sont en effet multiples et variées, elles peuvent aller du décavent autorisé à une assurance, en passant par un moyen de paiement, le client composera donc lui-même ses prestations en fonction de ses envies et toujours dans le cadre d'une relation avec son banquier .

- **Les cartes de fidélité:**

Les cartes de fidélité sont en fait la représentation matérielle d'un processus qui consiste à récompenser le client en fonction de la quantité d'opérations qu'il a réalisées auprès de

l'organisme émetteur du programme de fidélisation¹.

Les compagnies aériennes ont été les premières à utiliser ce système de point qu'elles dénommaient "miles", ensuite les banques ont repris ce principe pour les cartes de crédit qui fonctionnent avec ce système de points.

Ces cartes s'appuient sur l'idée qu'un client est fidèle à sa banque s'il en obtient des avantages: cadeaux, informations sur les nouvelles offres, réduction sur des produits bancaires, etc.

La carte de fidélité étant gratuite, elle s'est répandue assez rapidement auprès du public, l'objectif est que le client emploie en priorité sa carte, et donc utilise systématiquement les produits du prestataire de cette carte, tous les règlements effectués avec la carte permettent d'accumuler des points, et les clients peuvent par la suite en choisissant dans un catalogue, les convertir en cadeaux, en fait, les banques récompensent l'utilisation de la carte.

Le programme de fidélisation permet aussi de fournir des informations à la banque sur le comportement des clients en matière d'achat, car en regardant l'utilisation qu'ils font de leur carte, cela permet d'enrichir énormément les bases de données pour constituer l'historique client, et par la suite lui proposer des offres adaptées à son profil de consommation.

La banque peut ainsi repérer les clients les plus fidèles en regardant si le niveau de dépense qu'ils ont fait récemment correspond à leur moyenne, et éventuellement les solliciter si les paiements avec la carte bancaire sont inférieures parce qu'ils ont préparé, réglé leurs achats avec un autre moyen de paiement (ex: le chèque), la base de données pourra ainsi renseigner la banque sur l'impact d'une opération de promotion qu'elle aura menée auprès de sa clientèle.

- **Les centres d'appels:**

Les centres d'appels se sont développés ces derniers temps, ils viennent en complément de l'internet et des banques par téléphone, leurs fonctions sont légèrement différentes, ils n'ont pas pour objet de devenir un canal de distribution mais s'occupent plutôt de la relance téléphonique, des prises de rendez-vous pour les chargés de clientèle, de fournir des documents, de centraliser les appels téléphoniques ...etc.

Toutes ces fonctions viennent soulager l'agence et complètent l'approche commerciale et

¹J.Nadjar, D.H.Perrin: "Les chemins de la fidélisation" et "L'âge de raison de la fidélisation", banque stratégies, n°164, 1999.

relationnelle, les centres d'appels permettent au client de ne pas être contraint par les horaires, d'éviter l'attente et d'avoir un interlocuteur compétent capable de répondre à ses questions.

Pour la banque, les centres d'appels permettent de réaliser une meilleure productivité avec des infrastructures réduites, ces structures maintiennent un lien humain permanent entre la banque et le client.

Les conseillers, pour bien répondre aux clients, ont besoin d'avoir la fiche complète du client quand il appelle, c'est à dire qu'ils ont besoin d'être renseignés sur les produits qu'il possède, sur son solde, sur la nature de ces dernières opérations, ceci rend nécessaire la mise à jour instantanée de la base de données, il faut donc que tous les contacts que le client prend, soient recueillis par le système d'information, afin d'apporter une réponse adéquate au client dans un délai très court.

Les centres d'appels sont un moyen de fidélisation car ils diminuent énormément les appels perdus des clients, ils s'obligent à répondre rapidement et à donner des réponses de qualité pour satisfaire le client, la banque peut envisager à partir de ces demandes de renseignements d'engager une action commerciale pour répondre aux attentes de ses clients, s'il apparaît qu'une incompréhension sur une offre où le fonctionnement d'un produit risque de mécontenter une part non négligeable de clients.

c-2) Accroître les liens:

- **La gestion de l'après-vente:**

Le service après-vente permet d'écouter le client, de prendre en compte ses demandes, de se servir de ses remarques pour améliorer les offres, d'identifier les problèmes et de les résoudre, ces contacts permettent, par les informations qu'ils apportent, de mieux comprendre les attentes du client, quand l'insatisfaction du client est réglée, l'image de la banque pour le client est de nouveau valorisée, ce qui renforce les liens avec celle-ci, et quand le service après-vente reçoit une réclamation, il contacte le conseiller qui s'occupe du compte du client pour qu'il lui fournisse des informations sur celui-ci, si le problème apparaît important.

Pour le service après-vente, la qualité et rapidité des réponses sont les deux facteurs importants de la relation banque-client, mais il ne faut pas oublier d'informer le client de l'existence de ce service afin de l'encourager à se manifester le cas échéant.

Pour aider le service clientèle, des outils informatiques ont été mis en place, ce qui leur

permet d'homogénéiser et de personnaliser les réponses car ils ont des lettres types en fonction des réponses à apporter.

Donc le service après-vente permet de fidéliser les clients car une personne qui prend la peine de contacter pour exposer son cas est une personne qui s'attache à la banque et qui souhaite que la banque résolve son problème, c'est à ce moment-là que la banque doit tout mettre en œuvre pour réparer le préjudice du client, car si le client est satisfait de l'arrangement il restera fidèle et fera part à son entourage de sa satisfaction, cela renforcera l'image de la banque.

- **La relation d'apprentissage:**

Cette relation que le client a avec sa banque, si elle est commune et parfaitement réalisée, est une relation de long terme, durable dans le temps, plus cette relation sera ancienne, plus elle ciblera parfaitement les demandes du client et donc, plus le client hésitera à changer de banque pour aller à la concurrence qui ne pourra pas fournir cet historique, la connaissance mutuelle que la banque a de son client est donc difficilement imitable par la concurrence.

La banque pour évaluer le lien qui l'unit avec son client, c'est-à-dire pour vérifier si sa relation d'apprentissage est bien ancrée, ne doit pas seulement regarder la fréquence ni le volume des achats que le client a fait, mais doit aussi tenir compte des efforts et du temps que le client a consenti à la banque pour construire cette relation.

Finalement un client fidèle est un client qui s'attache à rester dans la banque parce qu'il perçoit un avantage à ne pas aller à la concurrence, en conséquence nous pouvons dire que la fidélité d'un client bancaire est acquise lorsque celui-ci est disposé à développer et à maintenir une relation durable et rentable, aussi bien pour la banque que pour le client.

Dans sa relation avec le client, l'établissement bancaire va devoir faire évoluer en profondeur sa politique de fidélisation, depuis l'élaboration des produits proposés, jusqu'à leur commercialisation par l'intermédiaire de canaux de distribution adaptés à chacun de ses clients.

II- Planification et outils du marketing bancaire:

a)-Mettre en œuvre un plan marketing:

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

a-1) Le rôle de la planification marketing:

La notion de planification marketing a pris un essor au cours des dix dernières années, son rôle est appelé à augmenter pour le futur, son objet n'est pas de décider à la place de la direction générale ou des directions opérationnelles, mais de les éclairer sur les différentes routes envisageables, sur les dangers qui peuvent être rencontrés et sur les moyennes à mettre en œuvre pour faire face, elle consiste également à indiquer les chances possibles d'atteindre les buts visés, la meilleure façon d'y parvenir et le prix à payer.

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

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

multiples sont les intérêts qu'un plan marketing procure pour les entreprises et les banques en particulier, nous en retiendrons six :¹

- 1- Orienter l'institution vers l'action
- 2 - Préparer l'entreprise à affronter l'avenir
- 3- Lier les décisions aux moyens
- 4 - Savoir où on veut aller et le faire savoir
- 5- Permettre une meilleure coordination des efforts

¹Michel Badoc, "Marketing management pour la banque et l'assurance", les éditions d'organisation, Paris, 1986, p78

6- Fournir des bases pour le contrôle et l'audit internes

a-3) Principales phases de la planification marketing:

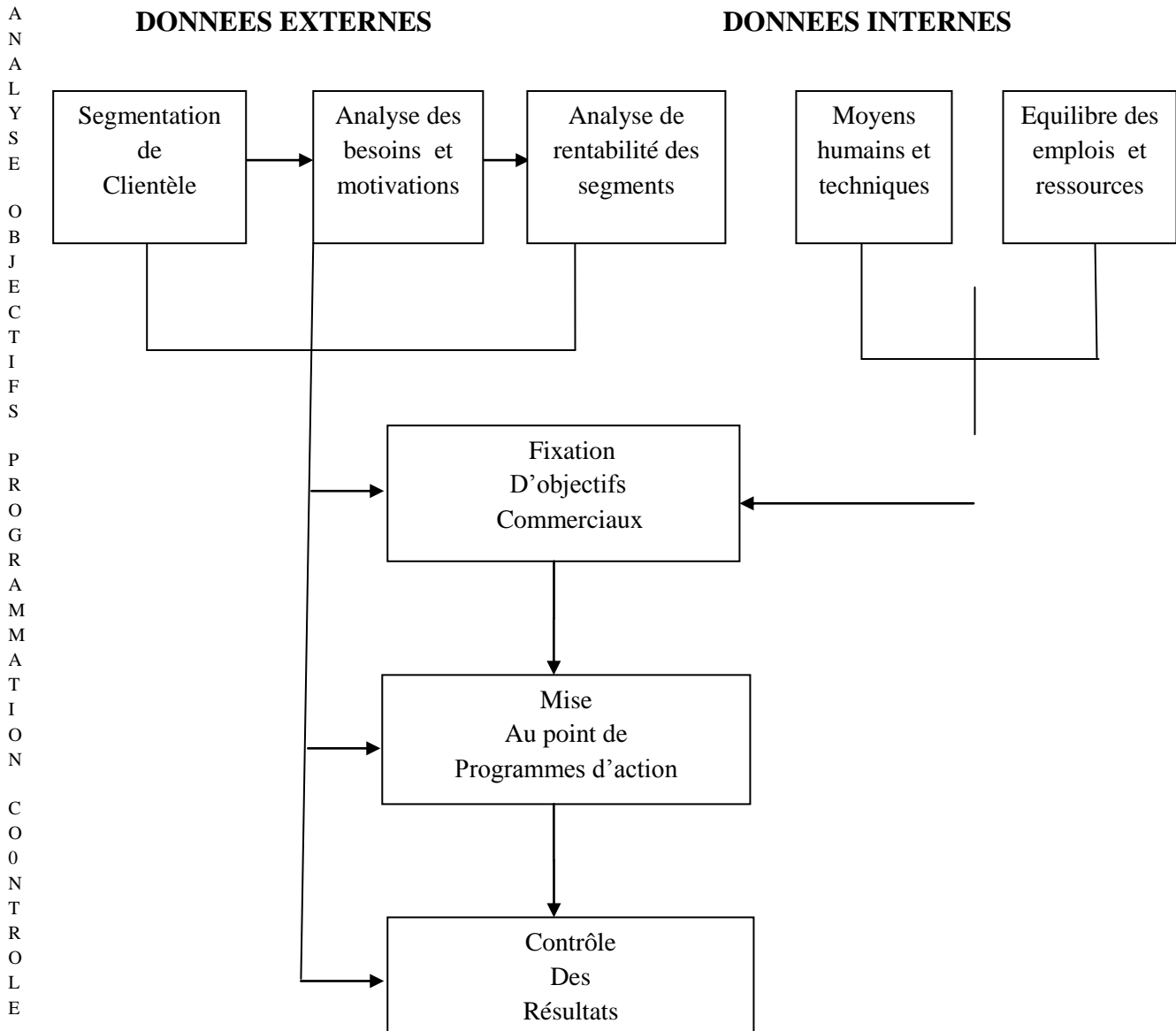
Le plan marketing comporte généralement quatre phases qui constituent son ossature:

1-Une synthèse d'information sur les quelle reposeront les principales décisions, ces informations permettent d'éclairer le problème et d'élaborer le pronostic de l'entreprise, ces informations concernent généralement, l'environnement, le marché, la concurrence, le diagnostic interne, forces et faiblesses de la banque.

2-La détermination des objectifs, cible...

3-Le choix des stratégies des moyens: "le marketing mix".

4-Le contrôle des réalisations du plan.

Figure (20) : Les étapes d'un plan de marketing bancaire

Source : Sylvie Coussergue, ‘Gestion de la banque’ édition DUNOD, paris 2005, p211

a-4) Typologie du plan marketing

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

1- La planification en fonction du temps :

Il est à retenir que le long terme (au-delà de cinq ans) doit permettre à la banque d’inventer son avenir, reposant sur un ensemble de données internes et externes à l’entreprise, la

planification marketing, à long terme a pour but de fixer les grandes lignes directrices que l'institution bancaire doit suivre et déterminer les politiques et les stratégies globales qui lui permettent de les atteindre.

Le plans à court terme (allant jusqu'à un an), se penche d'avantage sur l'organisation de ligne d'action précises et la détermination de budgets opérationnelles.

La planification à moyen terme (jusqu'à 5 ans) compromis entre les deux, peut être considérée comme un processus par lequel on agrège les plans fonctionnels¹. Ainsi, la planification marketing à court et moyen terme tente généralement de répondre à trois préoccupations qui sont comme suite :

-La détermination chiffrée année par année par rapport aux objectifs à atteindre.

-La sélection de "marchés-cibles "c'est-à-dire le choix de certains groupes de consommateurs que l'entreprise désire attirer en priorité afin de réaliser ses objectifs.

-La mise au point d'une stratégie ou d'un "marketing mix" qui consiste à combiner de la meilleure manière les outils du marketing afin de réaliser au mieux les objectifs fixés en atteignant les cibles choisies.

Quoi qu'il en soit la planification marketing à long ou à court terme doit être renouveler, c'est-à-dire que l'apparition de facteurs nouveaux dans l'élaboration du plan à court terme peut occasionner des révisions plus ou moins profondes au niveau des plans à moyen et long terme. Cependant, la planification à moyen et court terme ne doit pas être considérée comme indépendante mais s'intégrer complètement dans le système de planification marketing à long terme de l'institution.

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

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

-Quelles sont les objectifs à long termes de l'institution?

-Quelles sont nos marchés?

¹ Michel Badoc, « Le marketing bancaire », les éditions d'organisations, paris, 1980, p112.

-Quelles sont les parts de marchés que nous voulons atteindre?....ect.

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

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

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

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

b)-Les outils du Marketing bancaire:

L'élaboration du marketing-mix à pour but d'harmoniser l'ensemble des décisions et effort sur le plan marketing et commercial que doit mettre en œuvre la banque pour réaliser les objectifs et atteindre les cibles visées. Les principales composantes du marketing-mix sont généralement les actions relatives aux politiques de produit, tarification (prix), distribution, vente, communication, suivi et qualité.

Depuis le développement d'internet certaines directions marketing des banques intègrent cet outil aux différents politiques issues du marketing-mix (création de service émanant d'internet, proposition de canaux de distribution virtuels, aider à la force de vente et à la vente directe, communication...)¹

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

b-1) La politique de produit/service:

L'activité bancaire est à l'origine d'une conception spécifique de la politique produit demeurée très traditionnelle et régi par la forte réglementation étatique et interprofessionnelle

¹Michel Badoc, "Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance", revue banque édition, 2004, p206

dont l'argent fait l'objet ainsi que le risque imminent et en quel s'ajoute:

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

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

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

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

1- La création de nouveaux produits:

La création de nouveaux produits bancaires est nécessaire pour les satisfaire, des produits nouveaux sont susceptibles d'attirer vers la banque une nouvelle clientèle.

La mise au point de nouveaux produits bancaire utilise deux voies qui ne sont pas exclusive l'une de l'autre, elle est bien conditionnée par l'état de la technologie.

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

- Le besoin de transaction d'où des produits comme le chèque, les avis de prélèvement

- Besoin de précaution c'est à dire le besoin de constituer une épargne comme les comptes sur livret

- Besoin de financement à court terme, à moyen et long terme d'où les différents types de crédits.

- Besoin de gestion de valeurs mobilière.

- Besoin en conseil et assistance.

Cette approche tient généralement compte des motivations psychologiques des clients : recherche de sécurité, d'anonymat, de rentabilité.

❖ la notion clientèle : La segmentation de la clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. En fonction de la clientèle ciblée la banque offre des produits adaptés à ces besoins spécifiques : d'où le couple produit /client ou produit/ marché qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

❖ la technologie :¹ Il est clair que l'état de la technologie conditionne au même titre que le besoin ou le client ou le produit bancaire.

L'innovation technologique en effet donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu'elle se développe dans le domaine des télécommunications citons quelques exemples de produits bancaires dont la création est liée à l'état de la technologie: les cartes bancaires, les distributeurs automatiques de billets.

2- L'entretien de produits existants :

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

Les produits bancaires ne sont pas sujets à l'usure matérielle et fort peu à l'obsolescence, ce phénomène a déjà été souligné en terme de cycle de vie utilisé pour le marketing des entreprises industrielles et commerciales doivent être adaptées à cette caractéristique. Au lieu de distinguer les quatre phases habituelles de la vie d'un produit : lancement, croissance, maturité, déclin, on distinguera trois phases dans le cycle de vie du produit bancaire ;

-Phase de lancement : cette phase sera relativement brève dans le temps, le nouveau produit est introduit sur le marché, si le produit a été créé à l'initiative des pouvoirs publics, il est introduit par l'ensemble de la profession et bénéficiera de ce fait d'une large diffusion, si le produit a été créé à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les principaux concurrents.

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

¹Revue, Banque Stratégie, N°150 Juin 1998, P24

-Phase de déclin : cette phase est la plus longue de toute et s'étend sur des dizaines d'années, l'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit mais elle n'entraîne pas pour autant son élimination, car la clientèle habituée au produit résiste au changement.

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

b-2) la politique de prix :

Traditionnellement, le marketing mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes: produit, prix, distribution et communication.

Dans le cas de la banque, ces quatre variables ont longtemps joué des rôles d'inégale importance, un consommateur ne choisit pas uniquement un produit à cause de son design, de ses qualités, de sa marque commerciale, le consommateur a également une attitude vis-à-vis du prix du produit et la politique des prix, dans le cadre d'une stratégie de développement commercial, est un aspect de l'action de marketing d'une firme.

La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire :¹

- Certain nombre de prix sont fixés par les autorités monétaires : taux de rémunération des comptes sur livret, épargne.....

- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit, ainsi les taux d'intérêt débiteurs

- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

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

1- La tarification des services bancaires :

Celle-ci obéit à des modalités délicates est qui s'inscrivent principalement dans les commissions à savoir :

¹Michel Badoc, op.cit, 2004, P142.

- L'assiette de la tarification pour la déterminer il faut choisir qui acquittera la commission initiatrice de l'opération ou les deux parties concernées : initiateur et destinataire.

- Le mode de facturation, la tarification doit être calculées forfaitairement ou être en fonction du nombre de services rendus.

2- Les objectifs de la tarification bancaire :

La tarification bancaire : elle accroît la part des commissions, le but recherché est d'améliorer la marge bénéficiaire de la banque, la banque introduit ou modifie sa tarification bancaires afin modifier le comportement de sa clientèle, elle dissuade la clientèle des emplois abusifs des instruments de paiement et des opérations de banque.

Les coûts des crédits : les banques peuvent librement fixer les taux d'intérêt débiteurs facturés à la clientèle sous réserve de ne pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi.

L'envol des taux d'intérêt à donner naissance à la bonification à fin de développer la stratégie commerciale, à cet effet les banques adoptes leurs conditions aux demandes de la clientèle, les conditions de banque doivent être de rigueur.

Les jours de valeur : autre aspect des conditions de banque les jours de valeur sont liés en fonctionnement de comptes et non aux opérations de crédit, comme les taux d'intérêt les jours de valeurs se négocient entre banques et clients.

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

b- 3) La politique de distribution :

La politique de distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement, elle est élaborée selon trois éléments :

- Les objectifs de l'entreprise : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.
- L'environnement: l'évolution de L'environnement démographique, sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution, les données recueillis du marché constituant une base sur laquelle reposera le

choix des circuits: lieu d'implantation, l'aménagement, les caractéristiques de la concurrence, forces et faiblesses et la connaissance de ses pratiques.

➤ Le diagnostic de sa propre entreprise: la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques, forme et qualité du réseau ainsi à cerner les nouveaux choix.

La politique de distribution s'articule sur:

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

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

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

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

- Création d'agences de conseil spécialisées.
- La réduction du linéaire guichet privilégie la relation assise.
- Multiplication des moyens de vente directe.
- Création de réseau de prescription.

Le développement du personnel pour qu'il soit plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un rapport de la politique de communication moderne, en implantant de nouveaux canaux de distribution externalisés: internet, plates-formes téléphoniques, commerce électronique.

Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui, recherche de plus en plus la proximité et la facilité d'utilisation, toute fois, la difficulté des

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

b-4) La politique de communication:

Elle se définit par¹:" toutes les actions d'une firme: pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits".

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité, pour ce faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions: une regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et l'autre, interne tournée vers le personnel.

1 -La communication interne: elle vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque, elle doit faire savoir à tous les membres de la banque les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise, mais il ne suffit pas d'informer, plutôt il faut adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs.

2 -La communication externe: elle traite les relations des banques avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différents:

- Clients/fournisseurs/actionnaires.
- Autres apporteurs de capitaux.
- Pouvoirs publics/association.

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

Selon Brochant Lendrevie on distingue deux niveaux de communication en l'occurrence: la communication corporate, c'est-à-dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs,

¹ Philippe Garsuault, Stéphane Priami, « la banque fonctionnement et stratégies », Economica Gestion, Paris, 1997, p433.

ses hommes, le second niveau est la communication commerciale, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services).¹

3 -La notion d'image:

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

La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité, elle est la combinaison:

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

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

4-Les moyens d'une politique de communication:

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

➤ La publicité: l'action publicitaire a été longtemps réservée aux biens de grandes consommations, les milieux bancaires ont été réticents vis-à-vis de cette technique, à présent le recours à l'action publicitaire est indispensable.

Les variables d'action de la communication se caractérisent par :²

➤ Communication venant du siècle passé: image de l'institution.

¹ Brochant Lendrevie, publicators Edition Dalloz, 1992, p58.

² Michel Badoc, op.cit, Avril 2004, p374.

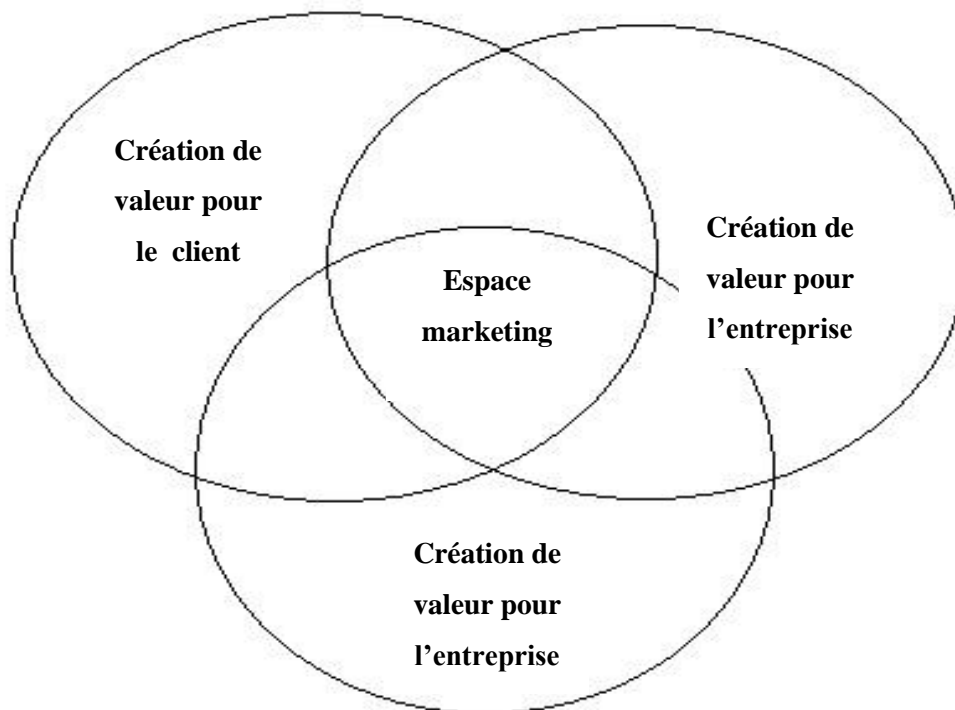
- Communication venant du siège présent: publicité générale, promotion, relations publics, après-vente, et suivi des relations avec la clientèle.
- Communication venant du point de vente: promotion des ventes, publicité locale, action de la force de vente, accueil, compétence du personnel, après-vente, localisation, architecture, aménagement, image de marque locale du point de vente...ect
- Communication venant des produits et services : présentation, prix, gamme "package", conditionnement, ...ect.

Pour conclure, quel que soit sa nature, toute communication externe ne peut être efficace que si elle est accompagnée à la fois d'une bonne communication interne et d'une parfaite cohérence avec les autres actions marketing.

c)- Le rôle de la fonction marketing dans la banque :

Le rôle du marketing n'est pas de décider mais d'éclairer les états-majors et les opérationnels pour qu'ils prennent de bonnes décisions. L'espace marketing se limite par trois contraintes comme le montre la figure (21) :

Figure (21) : espace marketing



Source : M.Badoc, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », Paris 2004 , P32

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

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

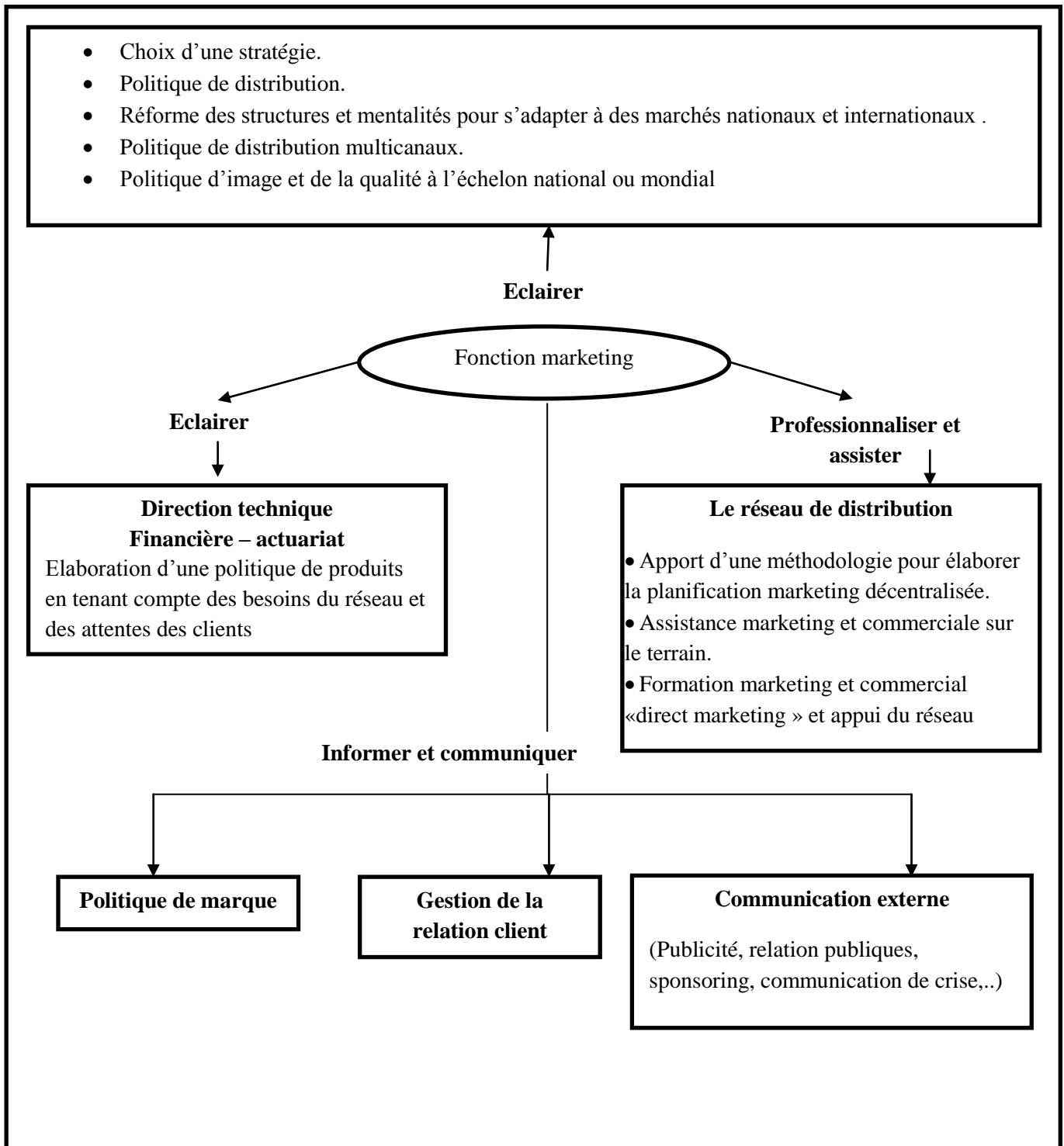
Les deux premières contraintes : création de valeur pour le client et l'entreprise, constituent les fondements des marketing théorique, la troisième, oblige les préconisations à s'adapter aux réalités de l'entreprise, conduit vers un marketing réaliste ou encore "un marketing du possible".

Le rôle attribué à la fonction marketing dans une banque est représenté dans la figure (22) et qui recouvre un ensemble de tâches fonctionnelles (éclairage, assistance, conseil) et opérationnelles :

- Eclairer, à partir de la planification marketing à terme, la direction générale sur multiples choix de développement à l'échelon national et internationale parmi ces choix s'intègrent les politiques de distribution multicanaux d'information commerciale des réseaux, de diversification, d'innovation, d'image, de qualité, de gestion de la relation client et distribution.....
- Présenter certaines réformes de structures et de mentalités, nécessaire pour rapprocher l'institution des clients (décentralisation, création de chefs de produits, marché, distribution, formation du personnel à la démarche marketing....).
- Eclairer les directions financières sur l'élaboration d'une politique de produit et service adaptée au besoin du marché.
- Aider le réseau de distribution à s'adapter à son marché (élaboration de méthodologies permettant une planification marketing décentralisée, assistance marketing et commerciale sur le terrain, formation de correspondants marketing....).
- L'assistance comprend bien souvent la création d'un outil de marketing direct émanant des centres d'appel destiné à appuyer les actions commerciales des réseaux.

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

- La mise en œuvre d'une politique de GRC « gestion de la relation client » : création de bases de données marketing, fidélisation, développement du marketing relationnel à partir d'internet ou de centre d'appel,.....
- L'élaboration d'une politique de GRD « gestion de la relation distribution » : constitue un complément indispensable de cette politique.
- La politique de création et de gestion de l'image de marque à l'échelon national et international, elle implique une réflexion importante sur les notions de qualité et d'entreprise durable.
- La communication externe et parfois la communication de crise permettant de faire face à l'évènement de risques majeurs.

Figure (22) : Rôle de la fonction marketing

Source : M. Badoc, « réinventer le marketing de la banque et de l'assurance », revue banque Edition 2004 , P39

III- Connaissance du marché et d'environnement :

a)- Marché et environnement :

En marketing, les études du marché sont indispensables, elles concernent tous les moyens nécessaires à l'observation, l'analyse et le suivi de l'environnement en termes de contraintes et d'opportunités, aussi elles concernent l'institution en termes de forces, faiblesses, résultats et image.

En fonction des objectifs définis, l'étude peut se présenter sous trois formes complémentaires de diagnostic :¹

- L'établissement d'un constat, d'une photographie de la réalité
- La fourniture d'un schéma explicatif
- L'introduction d'une intervention visant à préparer des transformations et à générer des modifications de comportement, d'attitude ou de mentalité.

a-1) L'environnement :

L'entreprise ne vit pas en léthargie mais c'est plutôt une entité vivante, évolutive et dynamique, elle s'intègre dans un environnement qui s'influence et se fait influencer, cette réciprocité marquée par un dynamisme social, définit l'environnement comme² « l'ensemble des facteurs incontournables pour l'entreprise, il rassemble tous les acteurs et forces externes à l'entreprise et susceptibles d'affecter la façon dont elle développe et maintien des échanges satisfaisants avec le marchés –cibles ».

On distingue deux types d'environnement, le macro et micro environnement.

- **Le macro environnement :**

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

1-Variable de l'environnement technologique : De nos jours, certains progrès techniques sont de véritables révolutions pour notre vie quotidienne, grâce à la technologie, les entreprises ont l'occasion d'améliorer le degré de satisfaction des consommateurs et de leur position face a leur concurrents, et de ce fait saisir de nouveaux marchés, ils en suppriment

¹F.Nguyen-Thanh, «La communication : une stratégie au service de l'entreprise », édition Economica 1991, p74.

²Philip Kotler et Bernard Dubois, « marketing Management », édition: Publi-Union, Paris 1984, P80.

par contre d'où : la technologie est une destruction créatrice. L'entreprise doit non seulement, tenir compte de l'évolution et de l'essor vertigineux que connaît la technologie mais aussi participer en innovant et intégrer cette variable dans sa stratégie de développement si elle ne veut pas se couper d'un marché intéressant.

2- Variable de l'environnement économique : Un marché ne se définit pas seulement par sa population, mais également par son pouvoir d'achat, l'économie est fluctuante à des périodes d'opulences succédant des périodes de crise et de récession de même pour les politiques de crédits monétaires, et fiscales. Ces aléas économiques ont un impact important sur l'environnement commercial, ils engendrent soit une augmentation, soit une diminution de la consommation et modifient très souvent le comportement des consommateurs.

Selon, Micheal Treacy et Fred Wiersema dans : « L'environnement économique d'aujourd'hui » : se contenter de répondre à la demande des clients est insuffisant pour réussir dans un monde concurrentiel il faut être proactif avec son client, anticiper ses besoins, dépasser ses demandes, transformer sa simple satisfaction en profonde fidélité¹.

Faut-il alors raisonner par segment de clientèle ? La réponse est non, il est important d'engager une politique globale de fidélisation et de n'ignorer aucun type de clientèle, en revanche, il faut adapter les moyens engagés en fonction des besoins identifiés, la banque ne doit pas s'investir au-delà des attentes du client², ainsi les attentes d'un client patrimonial et celle d'un étudiant ne sont pas les mêmes, en terme déjà de conseil.

3- Variable de l'environnement politique et légale : Le climat politique et la réglementation ont d'énormes répercussions sur le monde des affaires nationales et internationales, l'état du monde influencent, les accords commerciaux et les lois influencent le fonctionnement du marché c'est pourquoi l'état s'efforce de répondre, théoriquement du moins, aux désirs et aux besoins des citoyens et promulgue des lois qui les protègent.

De ce fait, la réglementation a, en générale, deux buts : protéger les entreprises les unes des autres et protéger les citoyens et la société contre les pratiques malhonnêtes, cependant, de nouvelles lois sont périodiquement éditées pour réglementer certains commerces, définir la nature des circuits de distributions de certains produits, fixer des normes de qualité auxquelles doivent obéir les produits.

¹Revue Française du Marketing, N°173/174, 1999, P23.

²Banque Stratégie N°166-décembre 1999, P3.

4- Variables Socioculturelle : Il est plus que nécessaire pour le marketing de se concentrer sur le marché à servir, une entreprise qui ne connaît pas parfaitement les besoins et les attentes du marché n'a guère de raisons d'être, il est donc naturel que nous commençons notre analyse de l'environnement social et culturel de l'entreprises. Cette variable doit inclure les croyances, les valeurs, les mœurs des individus qui font partie de l'environnement de l'entreprises. Nous appelons valeurs, les goûts et aversions du public, les penchants et les préjugés qui colorent sa vision et marquent ses comportements, en filigrance, les valeurs sont la source des besoins et des désirs que l'entreprise doit satisfaire, il est donc indispensable de bien connaître leur nature et leur évolution.

- **Le micro environnement :**

1-Les fournisseurs : Afin d'offrir sur le marché ses produit, l'entreprise doit acquérir les ressources nécessaire pour pouvoir produire, comme dans le marketing des achats, les banques font la collecte des ressources auprès des fournisseurs des capitaux et ce en amont et le faire distribuer en aval à la clientèle demanderesse des capitaux.

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

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

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

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

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

Quelle que soit sa nature, un public est en mesure d'affecter positivement ou négativement le destin d'une entreprise.

Les pouvoirs publics et les groupes d'intérêt, ainsi que le monde financier constitue la partie la plus importante du puzzle puis les médias, les publics locaux, le grand public et les publics interne à l'entreprise. Comme l'organisation affecte les intérêts de ces publics, ceux-ci deviennent une composante significative de son environnement.

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

a-2) Le marché :

La notion d'échanges nous conduit à celle de marché, c'est le noyau où les uns et les autres satisfont leurs besoins et désirs, il est définit comme : « l'ensemble des échanges équilibrant une offre et une demande », il existe trois critères principales pour définir un marché :

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

La notion de marché dans sa signification marketing fait allusion à l'ensemble des individus et des organisations qui sont des clients potentielle ou réels de l'entreprise, et ce d'après une classification établie par F. Bouquerel², composé comme suit :

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

¹ Marketing Management, op.cit ,P84.

²F.Bouquerel, « L'étude de marché au service de l'entreprise », Puf, Paris, 1974.

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

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

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

b)- Segmentation et positionnement bancaire :

En vue de la satisfaction de leur clientèle, la banque cherche toujours à s'adapter aux évolutions des besoins de leur clientèle, en se basant sur la segmentation et le positionnement comme politique de marketing stratégique bancaire.

Le développement des nouvelles offres dans le secteur bancaire est le seul élément qui pèse sur la nécessité des nouvelles techniques de segmentation qui devient de plus en plus important afin d'assurer un bon positionnement bancaire.

b-1) La segmentation en marketing bancaire :

1-Le concept de segmentation : Le développement des nouvelles offres dans un secteur comme le secteur bancaire nécessite des nouvelles techniques de segmentation qui devient de plus en plus croissante¹ la segmentation est l'art et la science de diviser les populations en groupes distincts, à condition que chaque groupe se différencie des autres et que tout soient présentés mais aussi les groupes doivent être homogènes, autrement dit les individus sont plus ou moins similaires dans chaque groupe.

La segmentation peut être établie à partir du comportement des consommateurs, du profil d'utilisateurs types, de besoins, de problèmes à résoudre.....etc.

La difficulté qui se déroule des différents critères et de savoir segmenter de la manière la plus pertinente, pour que chaque groupe doit être affiné le plus possible pour créer une adéquation entre l'offre et attente, mais aussi de prévoir les nouvelles offres, depuis quelques

¹www.memoireonline.com, « la pratique marketing dans les banques marocaines », « Adil El Khatabi », 2006, P13-14.

années, la banque cherche à prendre réellement en considération les goûts et les besoins des consommateurs et leur accorde de plus en plus fréquemment la priorité sur les désirs techniciens de la banque.

2-Les critères de segmentations: il existe plusieurs types de segmentation de la clientèle bancaire en matière de marketing bancaire, mais la plus apparente est celle d'un classement par tranches de revenus ou types d'activité, cette segmentation nous conduit à différencier entre particuliers, PME, grandes entreprisesetc. En plus il existe une segmentation par le risque perçu avant l'achat de services, le développement de l'étude du risque perçu a révélé cinq types de risques selon la nature des conséquences, risque financier, de performance, physique, social ou psychologique, l'étude de la segmentation de la clientèle bancaire nous conduit à déterminer trois dimensions :

- Le client- consommateur : c'est le client qui consomme et développe des besoins de trésorerie, d'épargne, de retraite de constitution de patrimoine, son comportement est analysé selon ses besoins, pour répondre à ses attentes, la banque structure son offre de manière à constituer des familles différenciées de produits et de services¹ .

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

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

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

- Le client - acheteur : c'est le client qui achète et dont il faut connaître les processus d'achat et les comportements face aux divers espaces de vente et face aux divers produits, son comportement est analysé pour détecter, parmi les différents types de produits, ceux qui font l'objet d'achats spontanés et se qui déclenchent un processus de décision plus complet, l'existence ou non d'une phase préalable à l'achat plus ou moins développé est un précieux

¹www.memoireonline.com, Adil El Khatabi, op.cit, 2006, p7-8.

indicateur pour l'organisation de l'activité du point de vente et permet notamment de définir le temps consacré à chaque type d'achat, l'information nécessaire, le degré d'autonomie souhaité par le client, le degré de confidentialité souhaité, etc.

3- Les caractéristiques de la segmentation :

- Caractéristiques sociodémographiques : la banque peut aussi segmenter selon les facteurs influençant les décisions de client bancaire, comme l'âge, le sexe, la situation familiale, la zone d'habitation, le statut professionnel, le revenu, le niveau d'éducation.

L'âge est une caractéristique importante aux yeux des responsables de marketing dans la mesure où cette variable présente une relation forte et significative avec le comportement d'achat :

- La clientèle des jeunes, que les banques souhaitent attirer puis fidéliser, a fait l'objet d'actions marketing spécifiques à des âges de plus en plus précoces.
- Le segment des 34-49 ans, est celui qui dispose du revenu le plus élevé et du moindre temps, ce segment est vraisemblablement intéressé par la gestion de portefeuille.
- Les masters des 50-59 ans, à fort revenu disponible, gros consommateurs et disposant de temps libre mais en quantité modérée.
- Les libérés des 60-74 ans, à revenu disponible maximal (désendettement total) et disposant du plus de temps libre.
- Les retirés des 75 ans et plus, à pouvoir d'achat et appétit de consommation plus faibles, tant économiquement que psychologiquement, et disposant de beaucoup de temps libre.

- Les influences sociales¹ :

• Les classes sociales: L'étude des services financiers ont montré que la demande de ces derniers émanent des différentes classes sociales diffèrentes davantage par l'intensité d'usage selon les différents classes qu'au sein des classes elles-mêmes, cependant, les classes les plus modestes ont tendance à emprunter davantage pour satisfaire des besoins personnels tandis que les classes les plus aisées empruntent surtout pour des motifs autre que la

¹Zollinger et Lamarque, op.cit, 2008, P52.

consommation, pour les besoins de leurs activités professionnelles ou pour des achats et travaux immobiliers.

Les différentes classes ont également des attitudes différentes face au recours au crédit, les classes les plus favorisées, en termes de niveau d'éducation et de statut économique, ont des attitudes plus favorables au crédit et utilisent davantage les cartes de crédit.

En matière d'épargne, les classes sociales les plus favorisée représentent les plus fortes proportions à épargner, tous ces résultats montrent l'importance de la classe sociale dans l'explication des comportements financiers et de son utilisation comme critère de segmentation et donc la différenciation de l'offre.

- Les groupes sociaux : Les groupes sociaux exercent leur influence sur l'individu par le biais de relations interpersonnelles, ces influences se manifestent dans la phase préalable à la décision d'achat qui sont particulièrement importantes dans le domaine financier¹, si l'information fournie au consommateur par la banque est en accord avec celle donnée par le groupe de référence, son attitude à l'égard du service ou de l'enseigne sera plus favorable, dans le cas contraire, s'il y a contradiction, le consommateur développe une attitude défavorable, ces conclusions confirment le poids de l'influence des groupes sociaux dans l'évaluation de l'information donnée par le fournisseur financier.

- La famille: La famille est parmi les critères de segmentations exerçant une influence efficace, déterminante et la plus directe sur l'individu, les recherches ont montré que, pour l'ouverture du premier compte en banque, l'influence parentale est d'autant plus forte quand le contractant est jeune, et la probabilité qu'il choisisse la banque des parents est très grande. En revanche l'influence parentale n'intervient qu'en deuxième position pour le choix de l'agence, les interrelations familiales doivent être prises en compte pour capturer la clientèle jeune, en agissant sur l'influence exercée par leurs parents.

Tous ces facteurs d'environnement, déterminant du comportement bancaire doivent être intégrés à la démarche marketing de la banque.

- Les caractères psychologiques : Cette segmentation s'intéresse aux facteurs d'influence sociaux historiques et culturels sur le comportement, la perception de l'argent à

¹Zollinger et Lamarque, op.cit, 2008, P52.

travers des relations morales et psychologiques est fortement différenciée selon la culture d'appartenance de l'individu.

Dans des pays, comme l'Algérie, l'identité étrangère d'une banque sera très mal perçue par la clientèle, ceci implique la prise en compte du caractère religieux spirituel et ethnique, on peut donner l'exemple de la perception du taux d'intérêt par la religion de l'islam ou encore les freins psychologiques causés par l'analphabétisme ce qui explique le faible taux de bancarisation.

- Les caractères psychographiques : La segmentation psychographique utilise surtout, dans le domaine bancaire, les différences de style de vie des clients, cette segmentation a pour but de permettre aux banques d'offrir des produits personnalisés pour répondre à la diversité des clientèles.

Les chercheurs sur les socio styles ont regroupé en cinq familles les styles de vies suivantes :

1-Les matérialistes : ils ont un âge moyen, appartiennent aux classes moyennes ou modestes, ils ont une vie rendue difficile par l'évolution du monde moderne : chômage, la mondialisation.

2-Les rigoristes : ils sont issus de la bourgeoisie traditionaliste et conservatrice, ce groupe est constitué de patrons de PME, de gros agriculteurs, de professions libérales, de cadres supérieures qui adoptent une attitude financière centrée sur le patrimoine pour sa constitution et sa protection, ce sont de forts consommateurs d'assurance et attendent d'une banque des conseils.

3-Les crooners: ils sont âgés de 25 à 40 ans, jeunes couples ou familles, sont de niveau moyen ou modeste, ils ont pour objectif l'accès à la propriété, leur principale attente est liée au besoin de crédit, immobilier surtout, leur budget limité les rend vulnérables et difficiles à fidéliser pour les banques.

4-Les switchers : ils sont âgés de moins de 35 ans, ils sont étudiants, enseignants, cadres, travailleurs sociaux, ce sont des intellectuels cultivés, ils représentent une cible intéressante pour les banques dans la mesure où ils ont des revenus importants, leur mentalité de « renard » les rend très exigeants dans leur comportement financier, ils sont en relation avec

de multiples opérateurs financier, et sont très peu attachés à la proximité et peu fidèles, cette clientèle de joueurs et d'aventuriers reste toujours difficile à capter .

5-Les performeurs : c'est des jeunes plutôt modestes, vivant dans les grandes villes, quelle que soit leur niveau socioculturel, leur ambition est de gagner de l'argent, signe de statut social, et de le dépenser, ils sont peu attirés par l'épargne et davantage consommateurs de crédit revolving avec l'âge ils se rapprochent des rigoristes, soucieux de leur patrimoine.

b-2) Le positionnement dans le marketing bancaire :

Le positionnement d'une banque se définit comme la place occupée par cette dernière dans l'esprit du client bancaire, cette notion subjective, sur laquelle la banque peut agir en modifiant les croyances déterminantes et élargissent l'ensemble des considérations que le client prend en compte lors de son acte d'achat, le but de cette stratégie est de modeler les croyances du client pour que celui-ci différencie une marque de celles de ses rivaux ou concurrents, qu'ils sont donc les différentes dimensions de cette stratégie .

Pour les banques qui donnent des prêts aux entreprises ou individus, la commercialisation et la vente sont essentielles dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui dépend de l'efficacité des intermédiaires, du mode de présentation du prêt et de son prix.

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

Enfin le positionnement dans le domaine bancaire joue un rôle primordial soit en matière de la classification des banques, soit la différenciation et l'identification, soit par synergie opérationnelle.

Il est impératif que les caractéristiques du produit et ses composants soient cohérents avec le message approprié à la stratégie de positionnement, le tableau ci-dessous nous éclaire les éléments de différenciation des produits:

Figure (23) : les éléments de différenciation des produits

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

Source : « Marketing Management » Kotler et Dubois, Ed Publi Union.

L'entreprise doit tenir compte de trois concepts qui lui permettent de devenir la meilleure sur son marché :

- L'excellence opérationnelle : l'entreprise doit proposer une panoplie de produits et services au moindre prix à sa clientèle.
- L'excellence produits: l'entreprise concentre ses efforts pour créer des produits performants qui font avancer le marché et offrir un meilleur produit au client.
- L'excellence en relations : l'entreprise ne recherche pas à livrer ce que demande le marché mais ce que demande les clients et proposer la meilleure solution.¹

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

Cette thèse est un formidable moteur pour la mobilisation de l'entreprise autour d'un projet commun avec la réduction des conflits et des pertes d'énergie.

¹Revue française du marketing, op.cit, 1999, p22.

Le marketing de ciblage suppose une démarche en trois temps appelées «SCP » : segment -cible-positionnement.

Segmentation du Marché	Ciblage	Positionnement
1- Niveau de segmentation 2- Critères de segmentation 3- Analyse des profits des segmentations	4- Evaluation de l'attrait relatif de chaque segment 5- Choix des cibles	6- Elaboration du positionnement 7- Mise en place du marketing mix correspondant.

c)- Analyse de la concurrence :

c-1) Le contexte concurrentiel :

La concurrence dans le secteur bancaire est probablement l'une des plus impotentes qui soit, elle résulte du fait que les produits bancaires sont relativement uniformes et que toute tentative d'innovation bancaire est irrémédiablement destinée à tous les différents établissements, l'activité bancaire ne pouvant se prévaloir de brevets.

Un autre élément qui contribue à rendre très concurrentiel ce secteur est traduit dans la relative absence de marché encore vierge, en effet, le client est davantage multi bancarisé qu'autre fois.

Les banques sont à l'écoute des attentes de leurs clients, elles leurs facilitent l'accès aux produit en multipliant les canaux de distribution, actuellement, le phénomène de la prestation de services en ligne a remplacé l'ancienne télématique et tend à augmenter encore le nombre de concurrents. De même, la mise en place de l'euro et les efforts d'ouverture entre les pays européens se sont manifestés par la création d'un vaste marché et si la concurrence s'est accrue avec l'arrivée de nouveaux entrants comme les établissements étrangers, la grande distribution est bien décidée à étendre son activité traditionnelle et à capter une partie de cette clientèle, les banques ont donc tout intérêt à fidéliser une proposition maximale de leurs clients afin de rester rentables, elles ont pour cela l'avantage d'avoir déjà ces clients, et donc de mieux les connaître en vue de satisfaire leurs attentes.

- L'impact technologique :

Le développement des nouvelles technologies a permis aux banques de réaliser des gains de productivité, en accélérant le traitement des opérations, les banques ont pour habitude d'investir constamment sur les nouveaux équipements techniques que peuvent leur proposer les fabricants. Cependant, si la révolution internet va permettre aux banques de se rapprocher de leurs clients en diminuant les coûts, cela devient aussi possible pour des concurrents dont l'activité serait axée sur certaines composantes rentables de l'activité bancaire. Actuellement, les courtiers en ligne connaissent un essor sans précédent, ils ont pour objectif de capter une partie importante des commissions que les banques facturent à leurs clients lors des opérations de négociations sur les marchés boursiers, ces nouveaux concurrents ont l'avantage de proposer une qualité de prestations sensiblement équivalente à celle des banques traditionnelles, et par conséquent, ils détournent un nombre toujours plus important de clients.

Une autre activité est susceptible de connaître un développement important, ce sont les banques à domicile qui offrent la possibilité à leurs clients de gérer leur compte sans subir les contraintes des horaires d'ouverture, les délais d'attente ...etc. Cette volonté de réduire le temps entre le moment où le client souhaite effectuer une opération et l'exécution proprement dite, répond à un souhait majeur des clients.

L'accès à l'information pour tous constitue également un risque pour la banque car les clients sont plus facilement avertis des nouvelles offres bancaires des établissements concurrents et ils peuvent donc aisément en comparer les coûts et les avantages, cette transparence affichée doit être prise en considération par les banques désireuses de fidéliser leur clients, elles ne peuvent pas négliger un défaut d'information, qui rendait plus attractive une offre concurrente.

- Le rôle de la communauté européenne :

L'établissement de la communauté européenne et plus encore l'adoption d'une monnaie unique permet une plus grande comparaison des offres proposées par les banques européenne.

L'avenir, les mouvements de concentration et d'alliance vont rendre les banques détentrices de clients de différents pays, à la culture et aux usages différents, ces banques devront donc mettre en œuvre une ou plusieurs stratégies de fidélisation adéquates, ce qui ne sera pas nécessairement aisé comme le témoignent les comportements et les pratiques de

paiements différents d'un pays à l'autre, ainsi que les distinctions sur les aspects fiscaux et bancaires.

La constitution d'un marché unique européen entraîne un renforcement des conditions de concurrence, notamment par les prix, et font des services bancaires une industrie de masse au sein de laquelle le volume permet de réduire les coûts et d'accroître les marges.

Un autre facteur contribue pour le moment à ses différences en matières bancaires: ce sont les pouvoirs publics qui définissent la fiscalité des produits bancaires, ce qui influence directement le comportement du consommateur pour qui le poids de la taxation joue un rôle important dans le choix d'un produit.

La question que l'on peut se poser est donc de savoir si les politiques de fidélisation ont intérêt à être harmonisées, les banques répondront probablement par l'affirmative pour des raisons de coûts et de cohérence entre les services de pays différents, mais les clients de pays différents et néanmoins affiliés à la même banque accepteront-ils des prestations de service harmonisées et donc imparfaitement personnalisées.

- Les nouveaux entrants:

La notion de nouveaux entrants regroupe les acteurs économiques qui n'ont pas le statut de banque, ni même d'établissement de crédit, et qui pourtant tendent à devenir des concurrents redoutables pour les banques traditionnelles.

1-La grande distribution:

En plus des restructurations bancaires européennes inéluctables, un grand secteur de la vie économique va intensifier ses tentatives pour capter une partie de la clientèle jusque là fidèle aux banques: La grande distribution, elle est traditionnelle en excédent de trésorerie et elle envisage sérieusement d'utiliser cette capacité financière pour effectuer de plus en plus des opérations de ressemblance bancaire avec sa clientèle, la grande distribution a aussi pour avantage de disposer d'un système performant de connaissance du client, elle a développé des cartes privatives qui lui permettent de se constituer une solide base de données pour mieux connaître et fidéliser ses clients, elle peut aussi compter sur le fait qu'elle n'a pas à chercher des moments de contact avec le client, celui-ci étant en effet obligé de se déplacer dans son enseigne, les possibilités de rencontres sont donc nombreuses et périodiques et donnent un avantage sur le monde bancaire.

2-Les portails financiers:

Depuis la fin d'année 1999, des portails financiers sont présents sur internet, ils ont pour objet de proposer à d'éventuels clients une comparaison des offres de prêts immobiliers de plusieurs banques, les banques référencées ont noué des accords de partenariat pour être présentes sur le site, l'internaute qui souhaite obtenir un crédit, saisit son dossier, il est aidé dans le montage de ce dossier grâce à des outils de simulation qui sont proposés sur le site, son dossier est ensuite transmis à toutes les banques référencées qui peuvent alors faire des propositions de crédit adaptées à son profil.

Ces services sont gratuits pour l'internaute demandeur de crédit mais les banques qui sont sélectionnées par celui-ci versent un forfait au site. Pour les particuliers, ces sites représentent une démarche rapide, simple et efficace, pour les banques, elles enrichissent leur bases de prospects pour un coût minime et peuvent proposer des offres adaptées en fonction des critères saisis par le client.

Ces portails permettent aux banques de toucher plus de particuliers le risque est donc qu'un client ne fasse pas appel à sa banque habituelle pour demander une proposition de crédit, et qu'il profite de l'utilisation aisée de ce type de canal pour comparer les offres bancaires.

Les banques doivent dès maintenant essayer de personnaliser la relation avec le client et d'anticiper ses attentes, afin que celui-ci reçoive le plus rapidement possible une proposition lui convenant et qu'il n'éprouve pas le besoin de rechercher ailleurs une offre concurrente

c-2) Les avantages concurrentiels:

La banque repère les avantages concurrentiels dont elle dispose afin de fonder sa stratégie sur leur exploitation comme elle procède systématiquement à une veille sur les opportunités et menaces pouvant les affecter, ces avantages concurrentiels peuvent être durables si:

- Ils sont exploités sur les marchés adéquats.
- Ils sont défendables, c'est à dire rares difficilement imitables.
- La valeur qu'ils créent peut être conservée par la banque et non captée par des tiers (les clients, l'état).

- Les avantages concurrentiels liés à l'organisation:

Les modes d'organisation constituent une source importante d'avantages concurrentiels, au niveau global, il s'agit d'assurer la façon la plus efficace possible de la coordination de toutes les composantes d'une banque, sachant que ses entreprises sont presque toujours des entreprises de grande taille à implantation multinationale. Sur un plan plus pratique, on peut considérer que peuvent procurer un avantage concurrentiel:

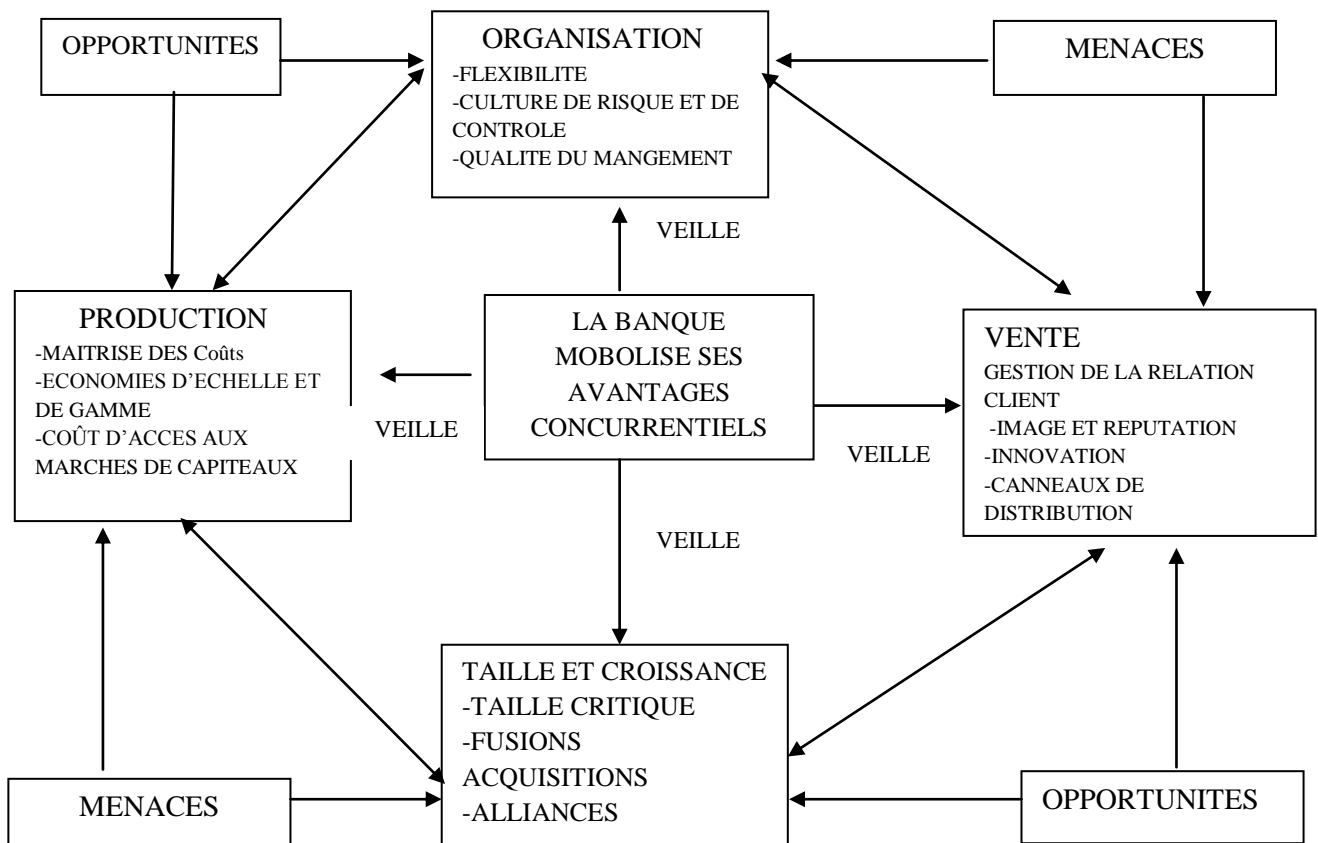
-Le statut juridique de l'établissement de crédit car la pression exercée par les actionnaires et marchés est moindre en cas de société à statut coopératif.

-La culture d'analyse de risque et de contrôle développé dans l'établissement.

-La flexibilité organisationnelle et l'aptitude à s'adapter à un environnement changeant.

-La qualité du management, c'est-à-dire son attitude à concevoir et mettre en œuvre une stratégie gagnante.

A un niveau plus spécifique, la gestion des ressources humaines crée des occasions d'avantages concurrentiels, dans les métiers de la banque d'affaires ou de la gestion actifs, la compétence et la technicité des équipes sont déterminantes. Savoir recruter, former, motiver et conserver ses équipes est un facteur de compétitivité décisif d'autant plus que sur certaines activités pointues, les spécialistes sont rares et peuvent à tout moment être attirés par un concurrent.

Figure(24): La mobilisation des avantages concurrentiels.

Source: Sylvie de Coussergues, "gestion de la banque", édition DUNOD, Paris2005, p252

- Les avantages concurrentiels liés à la production:

Au-delà de la maîtrise des procédures administratives et informatiques qui sous-tendent la plupart des produits bancaires source évidente d'avantage concurrentiel, la minimisation des coûts est également un puissant facteur de compétitivité. Dans la banque, les coûts concernés sont principalement le coût des ressources : coût des ressources clientèle pour la banque de détail, coût d'accès aux marchés de capitaux pour les autres métiers, qui dépend de la note décernée à la banque par les agences de notation.

- Les avantages concurrentiels liés à la taille et la croissance:

1-La recherche d'une taille critique:

La taille constitue une des toutes premières sources d'avantage concurrentiel, toutes les analyses convergent qu'une taille suffisante est indispensable à l'exercice des métiers bancaire

La taille favorise la domination des marchés avec tous les avantages qui en découlent pour

tenir à distance les concurrents. Elle procure une grande notoriété et une image de dynamisme et de réussite, ce qui est très motivant et gratifiant pour le personnel et constitue un attrait pour le recrutement des meilleures équipes, il faut donc posséder marché par marché, une taille critique qui permet de figurer dans le peloton de tête des intervenants, et d'exercer un certain contrôle sur ce marché.

2-Les conditions de la croissance:

Quant à la croissance, l'avantage concurrentiel proviendra de l'aptitude de la banque à mettre en œuvre un processus de croissance externe, sur des marchés saturés seul la croissance externe permet d'accéder rapidement à la taille critique comme elle permet également de prendre le contrôle d'un concurrent dangereux.

- Les avantages concurrentiels liés à la vente:

Dans ce domaine, les avantages concurrentiels qu'une banque peut s'approprier sont nombreux: gestion de la relation client, image et réputation, carnet d'adresses, réseau d'agences bien dimensionné et bien implanté, tarification, tous ces éléments contribuent à rendre l'établissement de crédit plus compétitif.

Section(03) : La communication bancaire :

La communication dépasse la simple information, communiquer c'est transmettre les informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude.

La complexité de l'environnement de l'entreprise et la diversité de ses publics, met l'accent sur la nécessité de mettre en œuvre d'une communication efficace au maximum et de travailler selon une stratégie soigneusement réfléchie, calculer avec la plus grande rigueur.

La communication joue un rôle très important dans la vie de l'entreprise, elle participe à la transmission des informations au sein d'un groupe de personnes, d'ailleurs, c'est une exigence vitale pour les entreprises, d'où la nécessité d'élaborer un processus de communication bien ordonné afin de mieux communiquer avec ces clients, ainsi qu'avec les tiers.

C'est le cas aussi des banques, face aux nouvelles mutations du contexte international et national, le secteur bancaire doit procéder à une stratégie globale qui se base sur la communication, devenue une nécessité devant une économie concurrentielle.

I-Considérations théoriques sur la communication bancaire :

a)-Définition de la communication :

La communication est l'action, le fait de communiquer, d'établir une relation avec autrui, qui consiste pour une organisation à transmettre des messages à son public en vue de modifier leurs comportements mentaux comme motivation, connaissance, image, attitude.....etc., d'informer et de promouvoir son activité auprès du public, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique, et par voie de conséquence leur comportement effectif.

L'essentiel dans une communication est la relation qui existe entre les éléments qui la composent, selon Audigier Guy¹:

« Toute communication suppose un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur, ainsi que le recours à un système de codage, décodage permettant d'exprimer et d'interpréter les messages ».

¹AUDIGIER GUY, « marketing et action commerciales » Edition DUNOD, 1997, P 558.

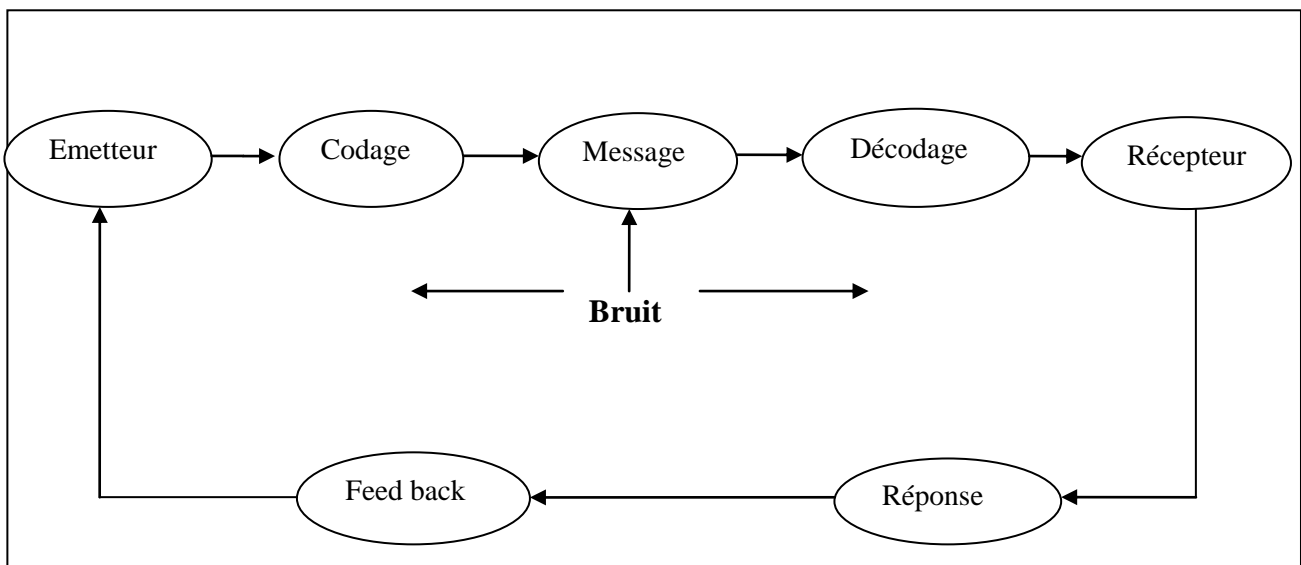
La communication bancaire est un ensemble des codes émis par la banque à ses clients pour assurer des feed-back favorables afin de briller leur réputation parmi ses concurrents.

b)- Processus de communication :

Les premières théories de la communication ont été élaborées au milieu du 20^{em} siècle par des ingénieurs américains qui cherchaient des solutions aux problèmes techniques liés à la perte d'information.

Weiner a apporté un concept essentiel à la théorie de la communication, qui est celui de la rétroaction, sur lequel nous allons nous basés car, « en marketing l'entreprise se nourrit en permanence de la rétroaction pour modifier et améliorer le message qu'elle envoie vers le récepteur »¹ et la figure (24) présente le processus de communication à deux sens :

Figure(25): processus de communication



Source: Kotler et Dubois, "marketing management", édition public union, 1997, p558

¹Décaudin J.M : « la communication marketing », Edition Economico, 2003, P16.

Un tel modèle permet d'identifier les conditions d'une communication efficace.

- L'émetteur : l'émetteur c'est celui qui lance l'information et c'est le désir de la communication de l'émetteur qui constitue la première condition à la réussite de la communication, les attitudes de l'émetteur, jouent un rôle décisif dans la communication efficace et d'un double point de vue, les attitudes envers autrui en générale elles déterminent ce que l'on peut appeler le style de l'émetteur.

Les attitudes envers le récepteur, à ces attitudes il faut que l'émetteur envers le récepteur ajoute l'idée qu'il se fait de l'opinion du récepteur à son égard : feed-back.

L'objectif visé par l'émetteur : convaincre, séduire, transmettre des informations, informer, rejeter, éloigner....c'est bien à travers ses objectifs sous-jacents que l'on pourra décoder le sens de la communication.

- Le récepteur : c'est le destinataire du message, celui qui reçoit le message et bien évidemment c'est un client actuel ou potentiel, ainsi que toute personne ayant le désir d'écouter le message communicatif de l'émetteur.

- Le message : c'est l'ensemble des symboles ou signaux transmis par l'émetteur.

- Le codage : mécanisme traduisant l'intention et les idées en signe, c'est la forme du message.

- Le décodage : c'est la compréhension du message.

- La réponse : le comportement du consommateur après réception du message.

- Le feed-back : c'est le retour de l'information ou une partie de la réponse que le récepteur renvoie à l'émetteur.

- Le bruit : c'est toute permutation aléatoire intervenant au cours de la transmission d'un message.

c)-Les objectifs de la communication :

c-1) Les objectifs cognitifs :

Ils correspondent à la transmission d'une certaine connaissance (l'existence d'un nouveau produit, d'une nouvelle marque, d'une offre intéressante sur le prix de vente ou d'une

promotion), d'une information que l'entreprise veut voir perçue par l'acheteur le prescripteur, ou le consommateur (potentiel ou réel)

c-2) Les objectifs affectifs :

Ils sont tournés vers la persuasion du consommateur ou de l'acheteur, les principaux objectifs affectifs sont l'amélioration de l'image du produit ou de la marque, la différenciation du produit, le développement de ces composants psychosociologique, sociales, symboliques.

c-3) Les objectifs conatifs :

Sont parfois considérés, comme impossible à atteindre par la communication marketing, pourtant agir sur les comportements et les modifier est fondamentales pour obtenir un accroissement des ventes des produits (par le gain de nouveaux consommateurs, l'augmentation des achats des consommateurs habituels... etc.), communiquer, c'est transmettre des information pour obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitude.

Les objectifs cognitifs et affectifs sont souvent des étapes intermédiaires indispensables pour atteindre un objectif conatif, en d'autres termes, un objectifs d'augmentation du nombre de consommateur, d'un produit donné passe souvent par le développement du taux de notoriété du produit, par l'amélioration de son image et par la modification de l'attitude des non-consommateurs à son égard, mais il faut souligner le danger d'une généralisation de ce type d'approche à tous les problèmes de communication, en effet il a été remarqué que la modification d'attitude peut être consécutive à une modification du comportement, un objectif de nature conative sera alors l'étape indispensable pour atteindre l'objectif d'attitude, c'est-à-dire de nature affective.

En ce qui concerne la communication bancaire doit reposer sur un processus présentant les traits suivants :

- La connaissance de l'audience et de la réponse qu'elle en attend (client et leurs préférences).
- Le codage du message en fonction de la capacité de décodage du récepteur.
- La transmission du message à travers des véhicules (canaux) appropriés.
- La mise en place des supports de contrôle qui garantissent la bonne réception du message.

II- Stratégie de communication bancaire :

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

La cible externe est composée de clients actuels et potentiels, et la cible interne comprend l'ensemble des unités du réseau, cette communication à double voie revêt également un double aspect, elle peut être institutionnelle, c'est-à-dire avoir pour objectif l'amélioration de l'image de marque de l'entreprise, cet aspect est très important pour une entreprise de service comme la banque.

La communication peut également être informative c'est-à-dire informer les clients de la création ou l'existence de service nouveaux ou améliorés, pour chacun de ces types de communication, il semble important que les messages soient véhiculés vers les deux cibles : interne et externe.

La spécificité de la politique de communication bancaire, interne ou externe, repose essentiellement sur la qualité des relations de la banque avec ses clients, car depuis plusieurs années, les banques poursuivent l'ambition de devenir une banque tournée vers le client, en tenant compte de leurs attentes avec plus de simplicité, de clarté et de transparence.

Ce désir de se mettre à la portée du client permet à la banque de construire une communication externe lui permettant d'une part de gagner en clarté et en efficacité et d'autre part d'établir une relation de confiance et de proximité, de valoriser le service rendu et ainsi de mieux faire accepter la valeur du conseil et le prix du service.

a)- Stratégie et communication :

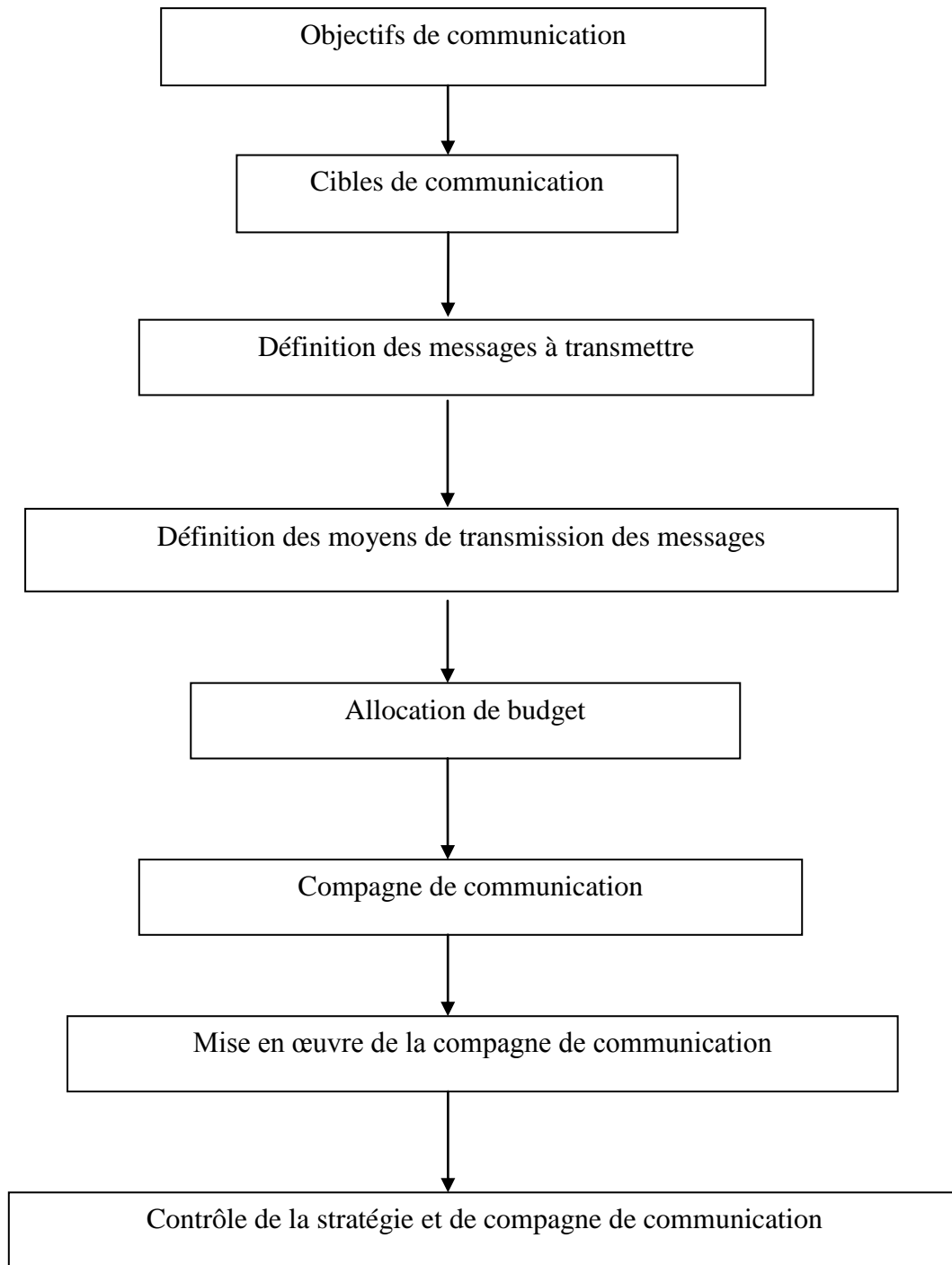
La stratégie de communication est à considérer comme un projet d'entreprise dont les premiers acteurs et ambassadeurs en sont les collaborateurs, elle permet d'identifier :

- Les objectifs de la communication.
- L'investissement qu'elle suppose.
- Les cibles.

- Et par conséquent, les supports, canaux et méthodes de diffusion qui peuvent garantir visibilité et accessibilité au message qu'elle véhicule.

L'efficacité d'une campagne de communication externe est souvent due à la préparation préalable d'une bonne politique de communication interne, l'intégration de l'ensemble du personnel de la banque, depuis le siège jusqu'aux agences, constitue une condition indispensable pour réaliser une bonne communication vers le public.

La cohérence est la condition nécessaire pour assurer une efficacité et une synergie à l'ensemble du processus de communication. De tous les moyens de communication de la banque, comme toute entreprise, la publicité est la plus répandue et pour lequel on a développé le plus de méthodes et de techniques. La communication des banques, dont le but est de s'identifier mais aussi de faire connaître, de fidéliser et de mettre en confiance les partenaires, ne passe pas uniquement par le biais des publicités médiatisées, les institutions financières, comme toutes les grandes sociétés, s'appuient sur d'autres atouts en parallèle des supports médias.

Figure(26) : Les étapes de la stratégie de communication.

Source : Décaudin Jean-Marc, « La communication marketing, concepts, techniques, stratégies. », Edition Economico, 2003, P89.

La stratégie de communication est l'une des composantes du plan marketing, qui lui-même, est l'un des éléments de la politique générale de la banque, à ce titre, elle est le complément des efforts technique et commerciaux accomplis et prévus par cette dernière, la vocation de la communication est donc d'accompagner et d'appuyer la politique de développement de la banque, elle n'a de sens qu'au regard des finalités de l'entreprise et de sa stratégie générale de développement. La communication n'est qu'une politique au service de la réalisation des finalités, aussi au préalable à l'élaboration d'une stratégie, elle doit être clairement définie.

La politique de communication doit s'inscrire au sein de la stratégie générale de la banque et être la traduction en termes de communication de sa politique générale et il est impératif de remplir certaines conditions :

- Bien connaître sa cible
- Avoir le produit qu'il faut
- Offrir un service de qualité
- Etudier les prix avec soin
- Assurer une relation personnalisée
- Restructurer le réseau

Une fois ces conditions remplis, la stratégie de communication traduit ces éléments en termes de communication.

a-1) Connaissance de cible, bon produit, qualité de service et prix étudier :

Tout d'abord, la banque doit définir la clientèle qui l'intéresse en fonction des objectifs qu'elle a préalablement arrêtés, à cet effet, elle doit nécessairement établir une typologie des cibles potentielles, étudier les caractéristiques de chacune de ces cibles en vue d'identifier ses attentes et arrêter ses relais, enfin elle doit classer ces cibles pour définir celles qui sont prioritaires et celles secondaires, la segmentation est la technique de base pour arrêter les différents cibles de la banque.

L'absence de toute démarche de segmentation imposerait à la banque l'adoption d'action visant des clientèles très hétérogène, par conséquent, elle sera obligé de disposer d'un réseau

d'agence très dense, réparti sur tout le territoire, ceci et bien sur, beaucoup plus valable quand il s'agit d'un produit que d'une communication institutionnelle. Une fois la cible bien identifiée, la banque a intérêt à lui offrir des produits sur mesure, en un temps très court.

Ensuite, un produit bancaire qui a du succès est rapidement imité, il est même amélioré par les concurrents en un temps record, la banque doit avoir :

- Des produits techniquement innovants aussi bien par l'originalité technique de leur conception que par la nouveauté de leur introduction sur le marché, même si les créations fortes et marquantes ne sont pas, dans le domaine bancaire, renouvelables à l'infini, la banque ne doit pas décevoir sa clientèle par son absence d'innovation.

- Des produits commercialement diversifiés, des produits adaptés à toutes ses cibles, il convient de répartir équitablement une variété de produits entre les cibles privilégiées et aller au devant de leurs besoins.

A une époque de multi-bancarisation, avec des produits qui diffèrent peu d'une banque à l'autre, la seule voie de différenciation réside dans la rapidité de création et la qualité du produit proposé, il s'agit, en d'autres termes de la capacité de la banque à lancer un nouveau produit avant les autres et à proposer l'offre la mieux adaptée à chaque client¹ et un service de qualité.

Aussi, une banque doit assurer un service irréprochable à ses clients en terme de :

- Rapidité : première dimension de cette qualité, elle se situe à trois niveaux, le premier est la rapidité informationnelle par l'infrastructure informatique, le second est décisionnel par la décentralisation de la décision et le troisième est dans l'exécution.

- Fiabilité : seconde dimension, elle est largement adossée à la qualification du personnel, sur cette qualification repose la valeur des conseils qu'il fournit et des dossiers qu'il instruit.

- Disponibilité : dernière dimension de la qualité, elle est assurée, matériellement, par la densité du réseau et par la multiplicité des guichets automatiques, humainement par l'organisation et la mécanisation des agences.

¹J.C. MOREL, « vendre plus, mieux et avec moins de risque », Revue Banque N°545, Février 1994, p52.

Enfin, la banque doit assurer à ses clients des prix étudiés avec soin, la libéralisation des taux fait qu'il n'y a pas de véritable guerre par les prix, d'ailleurs, celle-ci peut conduire à un essoufflement du marché, ce pendant pour les gros clients, où l'enjeu est de taille, la banque a intérêt à s'engager dans des négociations au sujet des taux. Une meilleure maîtrise de la variable prix doit se traduire par la mise en place d'une politique globale de prix, qui prend en considération¹:

- La politique de prix des concurrents.
- L'acceptabilité du produit et de son prix par les clients.
- Le coût de revient des produits et services.
- La qualité des prestations offertes.

a-2) Une relation personnalisée et un réseau adéquat :

Chaque client est à traiter comme une personne unique, il a droit à un service personnalisé, la personnalisation est multidimensionnelle et comporte trois composantes :

- La reconnaissance du client comme une personne qui existe au-delà de son rôle de client : accueil, attitude.
- La présentation du service : information.
- La proposition d'options permettant une flexibilité sans augmenter avec excès le coût du service.

Pour pouvoir se différencier, la banque doit satisfaire les attentes de ses clients, car ce qui compte, ce n'est pas l'avantage concurrentiel temporaire du contenu des services, mais la relation que la banque entretient à long terme avec ses clients, elle doit leur simplifier la vie et parler leur langage, elle a intérêt à entretenir une relation durable qui grandira avec l'individu et qui sera adéquat avec ses besoins aux différentes étapes de sa vie.

Cette relation peut être entretenue à l'aide de deux éléments fondamentaux, qui sont le contact technologique et le contact humain, il ne faut cependant pas privilégier l'un ou l'autre,

¹ Y.LE GOLVAN, « Marketing bancaire-bilan et perspectives », Revue –banque N°483, Mai 1998, P510

il faut savoir quelle combinaison de contact technologique et de contact humain utiliser pour chaque clientèle.

Les banquiers gagneraient à être disponibles et savoir écouter leurs client à tout moment, cependant, la banque est placée aujourd'hui dans une situation paradoxal : gérer des centaines de millier de client générant des faibles marges unitaires et en même temps, apporter à chacun d'entre eux le service le mieux adapté possible.

La relation personnalisée, tout en préservant la rentabilité, doit passer par la décentralisation de la décision et la diminution du coût de traitement de chaque client. Le système d'information commercial et marketing doit permettre de prendre en compte la double nécessité de la personnalisation et de la rentabilité et de procurer les moyens de capitaliser l'information sur le client à partir de cette connaissance la banque doit identifier les attentes du client et en faire des propositions bien adaptées.

Par ailleurs, la banque doit restructurer qualitativement et quantitativement son réseau.

Le réseau d'agences constitue l'épine dorsale de la diffusion des produits bancaires, il est important que l'agence puisse à tout moment être en mesure de répondre à des besoins très précis et offrir des services spécifiques aux exigences de ses clients.

La restructuration du réseau constitue un des principaux enjeux en matière de distribution et un des leviers majeurs de la concurrence entre établissements.

La banque doit, également, développer davantage les nouveaux canaux de distribution à la fois complémentaires et concurrents des réseaux d'agences.

a-3) La stratégie générale de la banque en terme de communication :

La communication, nous l'avons déjà énoncée, est le complément des efforts techniques et commerciaux d'une organisation, la stratégie de communication tient donc compte :

- Des orientations stratégiques de la banque.
- Des objectifs de la banque.
- Des plans d'actions des différentes directions de la banque.
- de la cible que l'on veut toucher.

- Du marché vers lequel on veut s'orienter.

La communication a pour objet de choisir et définir¹:

- L'image voulue et corrélativement le discours à tenir et le message général à transmettre.
- Les grands axes d'efforts et leur hiérarchisation: binômes (public/message), interrelation entre les efforts dirigés vers l'extérieur et la communication interne et la répartition de ces efforts dans le temps.

L'articulation et la cohérence des différents types de communication devant être utilisés : communication externe non publicitaire, publicité institutionnelle, publicité produits, promotion, communication interne, etc.

Les grandes lignes des moyens et des médias qui seront utilisés : campagnes, action directes sur certains publics, action sur la presse².....

b)- La communication interne :

La communication interne est l'axe qui vient en second plan dans les préoccupations des responsables de la communication, en effet, l'importance de la communication interne n'est pas des moindre, notamment dans le domaine bancaire, où le personnel conditionne la qualité des services offerts.

Elle remplit de multiples fonction : exposer des résultats et bilans, transmettre des savoir faire et informations, et expliquer des nouvelles et des orientations.

Dans l'environnement de plus en plus complexe des organisations, la communication interne est le liant, la courroie de transmission indispensable qui va permettre la réalisation de leur stratégie générale.

Et comme l'a dit un des responsables de la communication du groupe PSA : « communiquer avec l'extérieur est une chose, faire passer un message à l'intérieure du groupe en est une autre, au moins aussi importante... avant d'atteindre le zéro défaut,

¹ C.SCHNEIDER, «Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise », Masson 1990, P55.

² C.SCHNEIDER, idem, P72.

l'entreprise devrait essayer de tendre vers le zéro mépris, eh bien, la communication interne, c'est ce la ».

b-1) La communication interne et stratégies générale :

Cette communication ne doit pas se limiter à des revues faites sur du papier avec de belles photographies ou à servir des manifestations et des petites réunions, elle doit avoir pour finalité de briser les schémas traditionnels et de susciter chez l'employé le sentiment d'être quelqu'un de très important quel que soit son grade. En interne, la communication doit permettre d'établir le dialogue entre le personnel, de développer chez ce dernier une stabilité affective et un sentiment d'appartenance à la banque.

La communication interne nécessite une ouverture de la hiérarchie vers le personnel, il ne faut pas que la hiérarchie s'impose par son titre et son grade mais par son style de management, son écoute attentive et permanente des échos internes et externes, l'adhésion de son équipe autour d'elle et la mise en place des solutions les plus appropriées et leur évaluation.

b-2) L'élaboration d'une stratégie de communication :

Cinq étapes constituent la démarche d'élaboration de la stratégie générale :

- Les objectifs de l'action : il s'agit de définir les objectifs globaux et spécifiques c'est-à-dire définir le pourquoi de la mise en place d'une stratégie et orienter vers les actions comme : ressembler, dynamiser, préparer etc.

- L'étude de l'environnement socioculturel : il faut faire le point sur l'identité de l'organisation et vérifier qu'elle correspond à l'image que souhaitent les dirigeants développer, car l'identité est un concept fondamental qui fournit le ciment d'une organisation.

- L'identification des cibles et l'adaptation des messages : Il faut traduire les objectifs en messages de communication et identifier les cibles.

Le message doit être claire, compréhensible et assimilable par les personnes aux quelle elle est destinée¹, aussi le message doit être crédible pour le personnel, c'est-à-dire correspond à la réalité vécue par le personnel au sein de la banque.

¹F.NGUYEN- THANH, op.cit, P94.

- Le choix des supports et des relais : les supports de communication interne doivent être crédibles, cohérents, et destinés à mobiliser le personnel, leur choix doit se faire de manière créative et diversifiée en veillant à jouer la complémentarité des supports, la communication interne doit être multimédia.

Les relais ou les acteurs de communications internes sont ceux par qui transite la communication avant d'atteindre la cible, ce qui les distingue des autres cibles, c'est leur capacité à démultiplier la communication.

-La mise en œuvre de la stratégie : elle doit passer par la définition d'un plan d'action, pour matérialiser les actions à entreprendre et l'ensemble des articulations du projet, par ailleurs, il est indispensable de mettre en valeur les résultats déjà obtenus, afin de maintenir la motivation et l'implication de tous en montrant que la communication est un processus vivant qui ne fonctionne qu'avec la contribution de tous et à tous les niveaux.

b-3] Les outils de la communication interne :

Pour être efficace, la communication interne, au même titre que la communication externe, doit être multimédia, les supports les plus efficaces, sont ceux qui sont les plus proches de la culture d'entreprise. Trouver les outils les plus efficaces doit résulter d'un compromis entre la culture d'entreprise et la communication interpersonnelle, la recherche des outils de communication interne susceptible de répondre aux objectifs fixés doit se faire de la façon la plus créative possible.

-Le projet d'entreprise : la banque doit développer en interne une culture d'entreprise et un esprit de corps, a cet effet, elle doit mobiliser son personnel autour d'un projet d'entreprise, car c'est le moyen adéquat pour réunir l'ensemble du personnel, tous niveaux hiérarchiques confondus, autour d'un corpus commun.

-Le journal interne : il reste le premier support écrit de la communication, doit être un média riche et souple, il peut être utilisé comme organe d'information, instrument de formation, tribune d'expression du personnel, il est destiné au personnel, pour objectifs de tenir ce dernier au courant de la vie de la banque. Il informe le personnel sur les résultats, les objectifs commerciaux et stratégie de la banque.

-Les notes de services : elles sont par excellence, le signe du pouvoir à l'intérieur de l'entreprise et donnent en général une information ou une direction d'action pour les

destinataires, à cet effet, il faut éviter les notes de service faites par impulsion, prendre le temps pour connaître l'ensemble des problèmes à résoudre et surtout consulter, au préalable, le personnel pour repérer éventuellement les obstacles à la bonne exécution de l'ordre.

-Les rapports écrits : il fait le point sur un sujet, il est soit une aide à la décision, soit un compte rendu d'une décision déjà prise, et présente le problème où la décision doit être saisie rapidement s'achevant sur une conclusion nette et précise.

-Le tableau d'affichage : c'est un rapport peu coûteux, facile à mettre en œuvre et à gérer, réducteur par nature, il convient aux informations ponctuelles, simples, ne demandant ni argumentation lourde ni mise en perspective.

-La fiche de paie : elle véhicule une communication formelle importante au sein de la banque et un élément sécurisant, pour cela, il faut éviter tout retard dans son émission et erreurs éventuelles.

-L'annuaire de la banque : il permet de créer un maillage entre les directions, les services et les agences d'une banque en donnant à chacun la possibilité d'identifier toute personne travaillant au sein de cette banque. Pour que son utilisation soit efficace, il est recommandé que cet outil soit actualisé en permanence.

-La revue de presse : elle doit être une habitude de communication au sein de la banque, car elle permet d'informer simultanément tout un réseau de personnes et leur offre la possibilité de conserver les éléments transmis, plus une revue de presse colle aux centres d'intérêt de ses destinataires, plus elle sera lue.

-Le livre d'accueil des recrutés : c'est une composante de la procédure d'accueil qui vise à intégrer le recruté dans la banque le plus rapidement possible. Comme toute organisation qui se respecte et qui est préoccupée par l'intérêt de ses employés, la banque doit mettre à la disposition de toute personne nouvellement recrutée un livret d'accueil.

-La vidéo et le vidéotex : le vidéotex peut être utilisé en interne dans la gestion centralisée et la communication entre agences, de même que dans la diffusion de circulaires, formation en libre-service sur les nouveaux produits.

La vidéo, quant à elle, peut être utilisée comme outil d'information régulière pour aider les cadres à remplir leur rôle.

- La journée d'information : son rôle est de faire comprendre aux salariés le fonctionnement et la politique de la banque.

-Les réunions : les réunions sont des lieux privilégiés de communication, qu'elles soient fonctionnelles ou improvisées optimiser l'efficacité des réunions de travail nécessite une réflexion sur ses objectifs, ses fonctions, ses participants, ses facteurs d'efficacité, ses types et la répartition de ses rôles.

-Les discours : ils sont trop souvent limités à des occasions formelles, or, cet outil peut être particulièrement important dans des occasions moins essentielles pour la banque, mais effectivement plus fortes comme par exemple, le départ d'un salarié.

-Les portes ouvertes et les visites d'entreprise : elles permettent d'augmenter l'interpénétration de trois univers : la banque, le personnel et l'environnement externe local.

-Les supports de la communication externe : consiste à faire circuler à l'intérieur de la banque les documents qui la représentent à l'extérieur, cela influe favorablement sur l'image de l'entreprise et son climat interne.

c)- La communication externe :

c-1) Définition :

La communication externe d'une entreprise comprend : « l'ensemble de toutes les informations, messages et autres signaux de toute nature que l'entreprise émet volontairement ou non, en direction de tous les publics »¹.

L'entreprise applique cette politique pour « influencer les attitudes et les comportements des différents publics auxquels elle s'intéresse : clients, consommateurs, prospect, prescripteurs, distributeur, fournisseurs, milieux bancaires et financiers etc..... et elle utilise pour cela de multiples moyens publicitaires, médias et hors médias ».

De plus, la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs : « informative, elle porte sur les produits, elle a des objectifs d'image ou de notoriété, tous ces messages peuvent émaner soit d'une enseigne, soit d'organisations professionnelles. Depuis quelques années, toutes ces variantes ont été exploitées pour les messages bancaires »².

¹J.LENDREVIE, J.LEVY, D.LINDON, op.cit, p447.

²D.ZOLLINGER, E. La marque, « Marketing et stratégies de la banque », Edition DUNOD, 2004, p136.

Chaque action de communication est efficace selon le type de produit ou service à promouvoir, la cible à viser le contenu du message à transmettre et le budget dont elle dispose.

La communication mix présente plusieurs avantages pour la banque :

- Un bon positionnement par rapport aux entreprises concurrentes.
- Une personnalité reconnaissable par son public.
- Une place stratégique sur le marché.
- L'influence positive sur les attitudes et les comportements des différents publics.

Il est nécessaire pour l'entreprise d'avoir une vision globale de sa politique de communication mix afin d'assurer la cohérence et l'efficacité maximale de ses actions.

c-2) Les différentes formes de communication externe :

Les formes de communication externe qui suivent, tendent à la réalisation d'objectifs de développement ou de notoriété externe, elle peut être :

- Institutionnelle.
- Commerciale ou marketing.

1- La communication institutionnelle :

La communication institutionnelle ou corporate, est une communication dont l'objet est l'entreprise ou l'organisation elle-même, l'objectif de cette communication est la construction et la gestion de l'image d'entreprise.

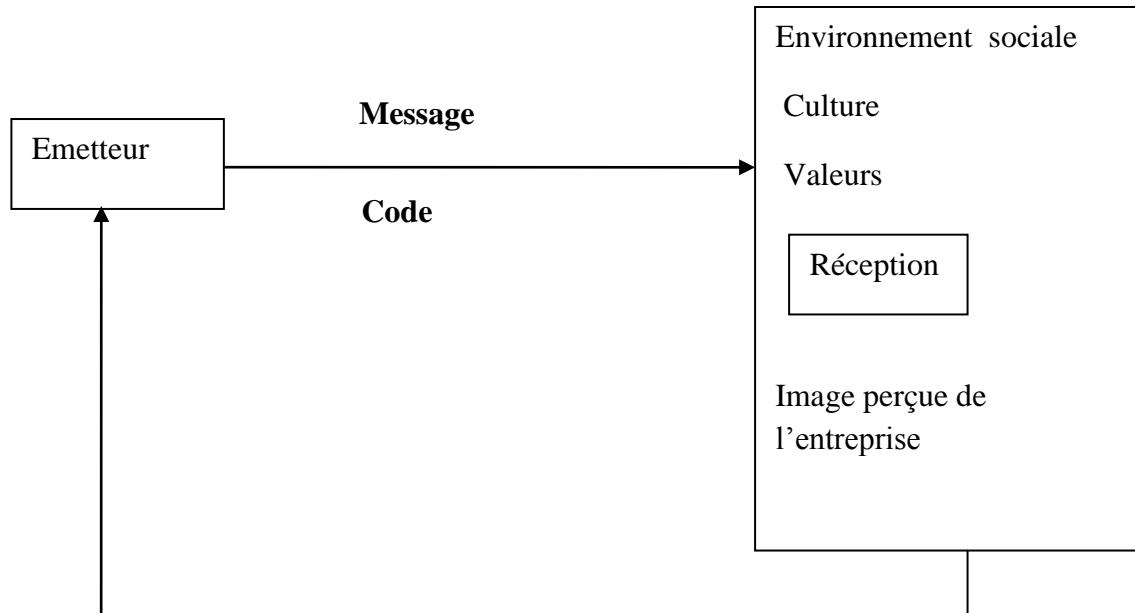
Expression de son identité, elle doit dire ce qu'elle est, ce qu'elle veut faire, ce qu'elle sait faire et ce qu'elle fait¹, en d'autres termes, l'entreprise tient un discours sur elle-même, sur son identité, ses valeurs, sa philosophie, sa légitimité, etc.

La communication institutionnelle s'applique à la gestion du capitale image de l'entreprise et en tant que personne moral, elle véhicule les valeurs, la morale et les caractéristiques physiques de l'entreprise.

¹ F.NGUYERN-Thanh, op.cit, p29.

Elle trouve sa source dans la culture interne de l'entreprise et s'appuie sur la fierté d'appartenance et du processus d'identification. Enfin elle s'adresse en priorité à l'environnement extérieur, comme l'indique la figure (27) :

Figure (27): schéma de communication institutionnelle



Source: F-Nguyen-Thanh, 'la communication une stratégie au service de l'entreprise', édition, Economica, 199, p29.

- Le rôle de la communication institutionnelle :

Elle crée une identité forte et valorise l'image de l'entreprise, elle s'adresse à ses partenaires (actionnaires, fournisseurs) pour leur donner confiance, au grand public (consommateurs potentiels, clients actuels...) pour se faire connaître et se faire apprécier, et aux individus pris en tant que citoyens pour montrer ses grands combats (le développement durable, la lutte contre la pauvreté....etc.)

- Les techniques de la communication institutionnelle :

Le choix des techniques de communication pertinentes dépend des objectifs fixés pour la compagnie.

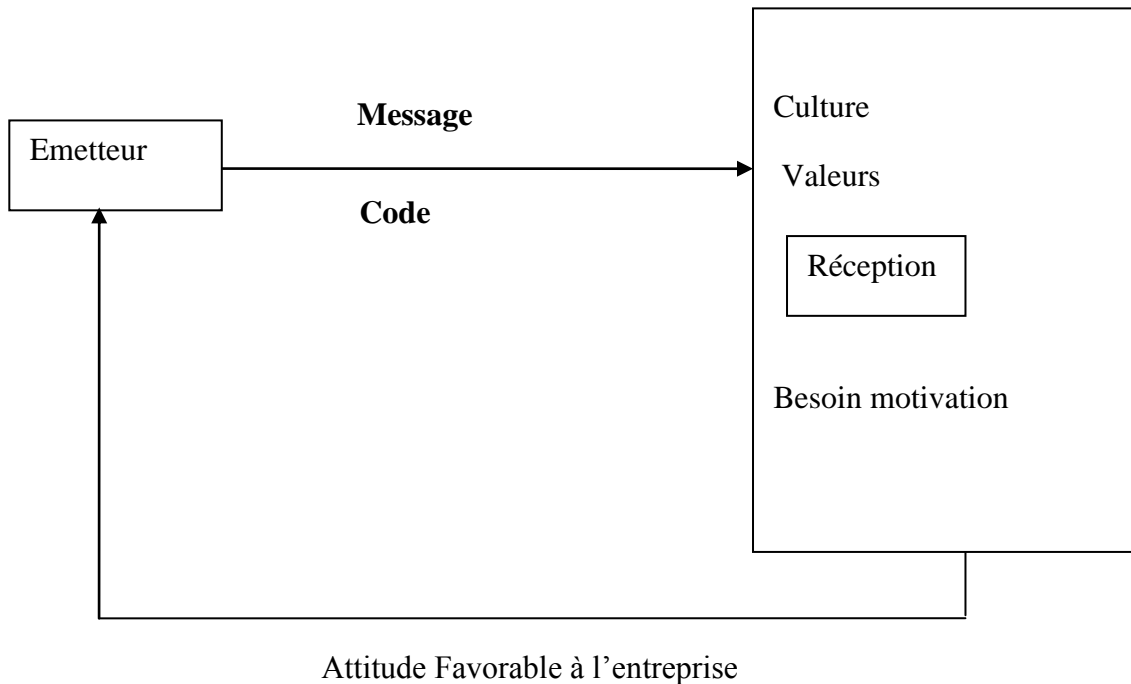
➤ La communication financière est une composante importante de la communication institutionnelle, le message financier est indissociable de l'identité de l'entreprise cotée en bourse.

La communication financière, doit être accessible à l'ensemble des cibles de l'entreprise, malgré l'existence d'agences spécialisées en communication financière, on peut regretter que cette forme de communication ne soit pas encore arrivée à maturité et reste trop fondée sur des techniques très classiques : rapport annuel, publicité dans la presse spécialisée, envois de communiqués de presse, etc.

➤ Quant aux autres techniques de communication, il n'en existe pas qui soient spécifiques à la communication institutionnelle, en effet, diffuser la connaissance des caractéristiques d'identité nécessite le recours à la publicité médias ou à la publicité directe, alors qu'un objectif d'amélioration d'image sera atteint par l'utilisation des relations publiques ou du mécénat. D'une manière générale, les techniques de communication considérées comme les plus douces : mécénats culturel, mécénat humanitaire, relations publiques, relations de presse, sont d'avantage utilisées lorsque les scores de notoriété et de connaissance des composantes d'image atteignent des niveaux acceptables.

2- La communication marketing :

Elle cherche à créer les attitudes favorables à l'achat et à influencer les circuits de distributions pour qu'ils commercialisent les produits.

Figure (28): schéma de communication marketing.

Source:F.Nguyen-Thanh, « la communication une stratégie au service de l'entreprise », édition Economica, 1990, P30.

La communication de produit vise à faire connaître un produit ou un service, à informer sur ses caractéristiques pour générer une image favorable qui doit être cohérente avec l'image de la marque.

La communication de marque elle est centrée sur une marque d'entreprise, et particulièrement importante pour les produits qui sont sur des marchés très concurrentiels (l'automobile, l'informatique, etc.....) ou pour les produits à forte valeur imaginaire (les parfums, les vêtements, etc.....), elle contribue à créer un territoire de marque distinctif qui permet de fidéliser les consommateurs.

- Les techniques de la communication marketing :

Toutes les techniques de communication peuvent être utilisées pour une communication de marketing, l'objectif attribué à la stratégie est l'élément déterminant pour le choix des techniques de communication : publicité médias et publicité par l'évènement pour faire connaître la maque, le produit ou le service, publicité médias et relation publiques pour

améliorer l'image de la marque ou du produit, publicité directe et internet pour fidéliser l'acheteur. La tendance actuelle est d'utiliser des approches multi techniques pour améliorer la notoriété et l'image des marques et des produits sélectionnés pour assurer un développement national et international.

- Processus de communication marketing (commerciales) :

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication : deux éléments, l'émetteur et le récepteur décrivent les partenaires de la communication, deux autres, le message et les médias en constituent les vecteurs, quatre autres correspondants à des fonctions, codage, décodage, réponse et feed-back, le dernier élément identifie le bruit induit dans la communication.

Pour avoir de bonnes conditions d'une communication et soit efficace il faut :

- 1- L'émetteur doit connaître son audience et la réponse qu'il en attend.
- 2- Coder son message d'une manière à ce que les récepteurs le décodent comme il le souhaite.
- 3- Transmettre des messages à travers des véhicules appropriés pour atteindre l'audience visée.
- 4- Mettre en place des supports de feed-back adapté.

L'analyse de communication d'une situation s'articule autour de trois axes¹:

➤ L'axe marketing :

Etude des objectifs, avoir des effets directes sur les ventes, avoir des effets indirectes sur les ventes, des cibles et du marché, cet axe correspond à la stratégie marketing suivie par l'annonceur.

➤ L'axe de communication :

Les objectifs : faire connaître, faire aimer, faire acheter et rachète comme action, la cible (cibles intérieurs à l'entreprise, cibles extérieures à l'entreprise) et la stratégie créative en communication.

¹ Jean-Marc Décaudin, op.cit, p94.

➤ L'axe médias :

Les moyens pour parvenir aux résultats souhaités : publicitaire ou autres événementiels....etc.

La stratégie de communication suppose beaucoup de profondeur dans l'analyse, beaucoup de rigueur dans le travail et de la créativité dans les décisions à prendre.

c-3) Les principales techniques de communication externe :

- La publicité médias :

On appelle publicité « toute forme de communication interactive utilisant un support payant mis en place pour le compte d'un émetteur identifié en tant que tel ».

Il s'agit d'une technique de communication de masse qui utilise les grands médias : télévision, presse, radio, affichage, cinéma, auxquels il faut ajouter internet : par achat d'espace et elle est très utilisée par les banques comme le prouve l'importance des budgets publicitaires, si différents types d'actions publicitaires sont envisageables pour une banque, la campagne de publicité elle-même ne présente guère d'originalité par rapport à celle menée par toute firme.

1- La Publicité de notoriété, d'image ou de produit :

La publicité de notoriété vise à faire connaître le nom de la banque soit à l'occasion de la pénétration d'un marché, soit après une opération de restructuration qui a pu conduire à l'adoption d'un nouveau nom. L'action publicitaire a alors une portée très générale et s'appuie fréquemment sur un logotype, une sélection de graphismes ou de couleurs, la publicité d'image complète la publicité de notoriété et elle est l'une des outils de la communication institutionnelle.

Destinée à la clientèle actuelle et potentielle, elle recherche la différenciation en insistant sur la qualité de la relation et la confiance qui doivent s'établir entre la banque et son client.

La publicité de produit vise à faire connaître ce dernier soit à l'occasion de son lancement soit lors de l'entretien des produits existant, un inconvénient notable de cette action publicitaire tient à l'uniformité des produits bancaire.

En vantant les qualités d'un produit, une banque risque de faire profiter les concurrents de cette publicité, il est donc nécessaire de choisir soigneusement le produit objet de la campagne et de mettre en évidence ses spécificités¹.

2- La publicité collective ou individuelle :

La publicité collective s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle et potentielle, elle utilise les grands médias de toute action publicitaire : presse, radio, télévision, affichage.

Son contenu est assez général afin d'être perçu par tous les segments du marché, elle est retenue pour les campagnes de notoriété ou d'image, présente le même inconvénient que celui relevé précédemment. La campagne collective multimédia peut profiter aux réseaux concurrents, la publicité est individuelle lorsqu'elle s'adresse à un client donné qui est contacté par les différents outils du marketing directe.

Les actions publicitaires adaptées à la promotion des produits bancaires, il est fréquemment fourni par la publicité sur le lien des ventes « PLV » qui convient bien à la banque à réseau, le client bancaire sera touché par la publicité sous forme de dépliants ou brochures installés dans des présentoirs, d'affiches placées dans la vitrine de l'agence ou à l'intérieur.

Ces supports publicitaires sont renouvelés et harmonisées avec les campagnes collectives d'image ou de produit. La PLV atteint le client à un moment où il est disponible pour demander des informations complémentaires sur le produit et en devenir consommateur.

- Techniques promotionnelles :

C'est l'ensemble des techniques qui consistent à ajouter temporairement un avantage supplémentaire à un produit ou service dans le but de stimuler la demande en augmentant le rythme ou le niveau des achats².

- La promotion des ventes :

La promotion des ventes recouvre un ensemble de moyens utilisés le plus souvent de façon ponctuelle, visant à développer à court terme les ventes d'une entreprise.

¹ S.de Cousergues, « Gestion de la banque, du diagnostic à la stratégie », édition2002, p225.

² Jean-Marc Décaudin, op.cit, p107.

Ces moyens qui comprennent les rabais, les ventes à prime, les concours, les loteries ou l'échantillonnage, sont utilisés soit pour fidéliser un client soit pour réaliser une première vente¹.

Quand certains de ces moyens conviennent aux produits bancaires : concours, cadeaux, accumulation, de points etc. les établissements de crédit ne manquent pas d'utiliser les canaux de distribution des produits aux préférences des clients afin de les contacter et de leur vendre des produits avec le maximum d'efficacité, elle a deux objectifs, le recrutement de nouveaux acheteurs et la fidélisation des acheteurs acquis, elle revêt différents formes : offres financières (prix spécial, vent en lot, quantité en plus, couponing et offre de remboursement) ou offres dotation (prime directe, prime différée, prime auto payante, jeu, concours).

- Les relations publiques :

C'est l'ensemble des activités de communication et d'informations mises en œuvre par une entreprise, dans le but de développer de bonnes relations entre l'entreprise et ses différents publics : clients, prescripteurs, fournisseurs, représentants de collectivité locale, presse... Elle crée ainsi un capital de sympathie et renforce son image, et pour y parvenir elle utilise : lettre d'information, visites d'entreprise, journée portes ouvertes, communiqués et conférences de presses, plaquettes de présentation de l'entreprise.

La formation des vendeurs est aussi très importante, les exploitants en contact avec la clientèle doivent se voir assigner clairement des tâches à accomplir, connaître parfaitement les caractéristiques des produits qu'ils sont chargés de vendre, recevoir une formation en matière de promotion des ventes avec les techniques de communication directe, les argumentaires ou la conduite de négociation.

Les exploitants peuvent être spécialisés par produits lorsque ces produits sont complexes et être rattacher à plusieurs point de vente, s'ils sont spécialisés par clientèle, ils gèrent les comptes d'un essemble de clients et la personnalisation de la relation demeure un souci constant.

- La force de vente :

Elle est constituée par l'ensemble des individus chargés de vendre le produit, de stimuler et de prospecter la demande, ses activités diverses s'articulent autour de quatre pôles :

¹ S.de Cousergues, op.cit, p228.

-La prospection, où le vendeur doit rechercher de nouveaux clients, analyser leurs besoins et leur proposer des produits/services adéquats.

-La vente, qui consiste à prendre des commandes.

- le suivi du client, qui permet la fidélisation et le contrôle des stocks.

-L'information qui permet à l'entreprise d'obtenir des informations sur le comportement des consommateurs du marché et la concurrence.

En effet, à l'échelon individuel, chaque vendeur se voit assigner des objectifs commerciaux et il est fréquent que sa rémunération soit liée à la réalisation des objectifs.

« La stimulation de la force de vente peut être plus collective avec l'émulation entre les commerciaux grâce à des concours à l'issue desquels des cadeaux ou primes sont attribués aux meilleurs vendeurs »¹

- Sponsoring et mécénat: technique de parrainage.

« Le sponsoring est une technique qui utilise un événement sportif ou culturel comme support d'une opération de communication, la banque contribue financièrement à la réalisation de l'événement, son nom y est directement associée (logotype ou nom directement apposé sur un bateau, un maillot sportif ou un programme de spectacle), une campagne de diffusion propre au sponsor peut accompagner l'opération »².

Le mécénat consiste à financer une activité à caractère culturel ou scientifique sans pour autant accompagner l'aide d'une promotion commerciale intense, on distingue plusieurs types de mécénat : le mécénat promotion dont l'objectif est d'associer dans l'esprit du public le nom de la banque à une activité utile à la société, le mécénat diffusion pour faciliter la diffusion d'œuvres d'art dans le public, le mécénat création pour encourager la création artistique ou l'innovation.

Ces deux techniques de communication sont toutes les deux utilisées pour des campagnes de notoriété et d'image. Du côté sponsoring, il correspond à une action très commerciale, sa finalité est une augmentation à court terme des volumes de vente de l'entreprise, ses avantages peuvent être résumés comme suit :

¹S.de Cousergues, op.cit, édition 2002, p227.

² S.de Cousergues, idem, p226.

- Création rapide de notoriété, démultiplication par les retombées presse.
- Impact sur l'image si l'opération est bien choisie, transfert des valeurs de l'événement sponsorisé sur la marque qui sponsorise.
- Prétexte aux contacts personnels avec la distribution et les partenaires divers.

Quant au mécénat, il qualifie une action devant contribuer à améliorer l'image de l'entreprise, celle de ses marques ou de ses produits, il peut aussi se développer par des actions directes telles que le don d'argent.

III-Les outils de la communication bancaire :

Toutes les actions de communication doivent appartenir à un tout, certes il est plus facile de réaliser des actions ponctuelles que de mettre sur pied un projet d'ensemble, la communication est un acte complexe, il ne suffit pas de savoir faire une opération, il faut étudier son impact en terme de retombées, voir dans quelle mesure elle est cohérente avec toutes les autres actions de communication, la faire savoir par le relais des médias, du personnel et la faire valoir auprès des différents interlocuteurs de la firme, en fait, la communication est une démarche, tracer son territoire et l'imposer aux diverses formes de communication.

a)- Etudes et plan de communication bancaire :

a-1) Les études :

Pour augmenter la probabilité de réussite de sa communication, la banque a tout intérêt à toujours procéder à des études avant, après et au cours de la mise en œuvre de toute stratégie de communication, il s'agit de rester constamment au courant et en situation de veille par rapport à des questions aussi importantes que la notoriété, l'image, les attitudes et les opinions de la cible.

S'il est vrai que les banques font des études, ces dernières restent essentiellement quantitatives, mais les banques doivent faire davantage d'études qualitatives sur leur environnement, leurs cibles actuelles et potentielles, leurs comportements, leurs styles de vie, le sort de l'épargne. De même, des études doivent être entreprises pour évaluer la pertinence des médias, mesurer le résultat d'une campagne de communication ou encore pour voir à quel moment un produit doit être amélioré ou retiré du marché.

Parmi les techniques d'études qu'une banque peut utiliser :

- Les techniques d'analyses de données multidimensionnelles.
- L'utilisation de nouveaux supports d'enquête (internet).
- Le développement des méthodes de segmentations comportementales de la clientèle acquise et la recherche de pontage avec des analyses de marchés potentiels, permettant ainsi de prévoir avec anticipation les comportements et donc l'intérêt financier des futurs clients nouveaux.
- Les études stratégiques sur les portefeuilles d'activité des banques, études qui deviendront plus nécessaires au fur et à mesure du développement d'activités nouvelles.
- La gestion en local des fichiers commerciaux par un accès souple, libre et décentralisé.
- L'élaboration de plan marketing réellement maîtrisés par les agences et permettant une meilleure adaptation du développement commercial de ces agences à leur environnement locaux.
- L'élaboration de systèmes d'information marketing complets qui, tout en restant cohérent avec les dimensions et les possibilités des points de vente, organiserait autour des besoins commerciaux l'ensemble des supports et outils d'information de ces points de vente.

a-2) Le plan :

Toute stratégie sérieuse doit être exposé par écrit, la politique de communication doit s'appuyer sur deux documents : un plan et un guide.

- Le plan doit être simple, clair précis et pratique, il doit fixer le schéma directeur de la communication à court, moyen et long termes, il doit comprendre une analyse de la situation, les objectifs, la définition des messages, la hiérarchisation des cibles, les moyennes matérielles et humains, un calendrier d'exécution et le budget nécessaire, il doit être annuel, évolutif en fonction d'un changement dans l'environnement ou d'un changement de capacité dans la stratégie de la banque, la planification de la communication ne peut être figée parce qu'elle est très fortement dépendante du comportement de tous les autres acteurs, il doit couvrir tous les aspects et toutes les dimensions de la communication et doit être accompagné de moyens nécessaire à sa mise en œuvre.

- Le guide, quant à lui, doit récapituler les messages et les procédures de communication, il doit être normatif et exposer des règles, il doit aussi être pédagogique et expliquer comment appliquer ou faire appliquer ces règles dans les opérations ponctuelles. Le guide nécessite une actualisation permanente en phase avec les nouvelles éditions du plan, il doit être mis à la disposition des responsables internes ou externes, chargés de faire vivre l'image de la banque.

b) Budget de communication :

C'est l'ensemble des dépenses consacrées par un annonceur à sa communication, il est difficile de choisir une méthode permettant de fixer le budget optimal, et sa détermination révèle de l'empirisme.

Le plan de communication doit s'accompagner d'un budget qui est généralement important, la faiblesse des sommes peut être un handicap à l'efficacité d'une politique de communication, mais une politique de communication active ne veut pas nécessairement dire un accroissement de budget. Face à des réductions budgétaires, la priorité doit être donnée aux actions dites « de terrain », à rentabilité jugée plus immédiate, il faut éviter de sacrifier les budgets de communication en période de conjoncture difficile.

Une fois le budget est fixé, il faut le répartir entre les principaux outils de communication, cette répartition diffère d'une entreprise à une autre, tout dépend des types de produits ou de services, de son stade et cycle de vie et sa facilité de vente et de chaque stratégie de l'entreprise.

Figure(29): Les différentes formes de détermination de budget.

Méthodes	Intérêts et limites
<ul style="list-style-type: none"> -Pourcentage du chiffre d'affaire -Actualisation du budget de l'année précédente -Détermination à partir des objectifs de communication -Détermination à partir de la concurrence : part de voix/part de marché. 	<ul style="list-style-type: none"> -Simplicité, mais peu adapté à un lancement -Simplicité, mais risque de répéter les erreurs précédentes. -Rigueur mais méthode peu sécurisante. -Permet de situer ses efforts à adapter aux concurrents, mais méthode à adapter en fonction de la position de l'entreprise sur le marché.

Source:L.Demont-Lugol, A.Kkempf, M.Rrapidel, C.Scibetta, « Communication des entreprises, stratégies et pratiques », édition 2008, Armand Colin, p37.

c)- La cohérence des actions de communication bancaire :

La banque doit communiquer avec chacun de ses publiques cibles d'une manière différenciée; mais dans le cadre d'une politique globale de communication, elle doit varier le contenu, les moyens et les supports de sa communication selon les cibles, de telle sorte que chaque segment perçoivent de la même banque d'une manière différente et qui répond à ses attentes, elle doit en même temps, veiller à ce que l'ensemble de ces prestations forme un tout et concorde avec la communication globale définie par l'établissement. La banque doit toujours veiller à ce qu'il n'ait pas de décalage entre l'image véhiculée en externe et celle existant en interne, il faut qu'il y ait une parfaite harmonie entre ces deux images, ce qui nécessite une coordination entre communication interne et externe.

La communication doit s'efforcer d'être « totale » en agissant sur l'ensemble des éléments susceptibles d'avoir des effets sur la crédibilité de la communication. La politique de produit, de service, de prix de distribution de vente, d'après-vente, l'aspect des agences, la présentation des dirigeants dans les masses médias, etc.... sont autant d'éléments porteurs de communication, une politique sérieuse dans ce domaine, doit s'efforcer de les intégrer et de les orienter dans le cadre des objectifs qui ont été assignés à la stratégie choisie.

Par ailleurs quelle que soit la structure dont dépendent la communication interne et la communication externe, l'essentiel est qu'elles doivent être en phase et en cohérence.

La synergie entre communication interne et externe est indispensable, d'une part, parce qu'il y a un « effet miroir » de l'externe sur les publiques internes, et d'autre part, parce que le personnel a un rôle essentiel, comme vecteur d'image et maillon incontournable d'une politique de service. La réalisation des buts, tant dans le milieu externe qu'interne ne peut s'obtenir d'une manière satisfaisante sans une étroite synergie et coordination entre la communication interne et externe.

Enfin il faut signaler que pour avoir une cohérence parfaite entre les différents types de communication il est souhaitable que la direction de communication prenne en charge la communication dans sa globalité, les missions de cette entité consisteront à :

- Aider à la mise en forme des messages vers le groupe et la contribution à leur diffusion.
- Favoriser ensuite la qualité et la cohérence de la communication entre les services de la banque en fournissant éventuellement un appui technique aux départements qui ne possèdent pas d'outil de communication.
- Contribuer à la formalisation du discours corporate du groupe en veillant à sa cohérence entre l'interne et l'externe.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

Au terme de ce chapitre, nous avons tenté de synthétiser l'essentiel du marketing bancaire en terme de dimensions, objectifs et spécificités en tablant sur les outils les plus efficace en matière de politique de produit, de politique de tarification, de politique de distribution et enfin de politique de communication qui reste un des aspects les plus sanctionnant de l'échec ou du succès d'une banque.

La communication commerciale au milieu bancaire, même si elle use des outils conventionnels de la communication, traditionnelle et moderne reste singulière en son genre et en son contenu de part la nature complexe du produit financier et le caractère réfléchi et rationnel de l'acte d'achat.

CHAPITRE(3) : ACCEUIL BANCAIRE

SECTION(1) : ACCUEIL

SECTION(2) : AMELIORER L'ACCUEIL

**SECTION(3) : CONCRETISER L'AMELIORATION EN
MATIERE D'ACCUEIL**

INTRODUCTION

Point de départ de toute relation humaine, l'accueil donne d'emblée le ton de l'interaction, ces quelques instants prennent une importance déterminante quand on sait qu'ils construisent la première impression autant en situation professionnelle que privée.

Quand on mesure à quel point la première impression influence le devenir de toute relation humaine, on commence à discerner les multiples enjeux de l'accueil, observations et réflexions à propos d'accueil doivent se situer dans le cadre relationnel, qu'on s'intéresse aux lieux d'accueil, à la signalétique, ou encore aux fonctions spécifiques de ce poste de travail.

Autrement dit, si on perd de vue que l'accueil s'inscrit dans une relation humaine, on risque de se mettre hors jeu, notre univers technologique, nos préoccupations de rendement, d'efficacité se confrontent inéluctablement à la dimension humaine de toute activité, et par conséquent à cette brève phase d'accueil, l'étude de la complexité de cette dernière fera l'objet de ce chapitre.

Section (01) : ACCUEIL

I. Comprendre l'accueil

a)- Définition :

L'accueil est « la manière de bien recevoir quelqu'un, de se comporter avec lui quand on le reçoit ou quand il arrive ».¹

Cette définition insiste sur l'aspect relationnel de l'accueil, pour certaines entreprises, la définition est étroite et se limite à l'accueil « orientation » dans un point de vente et aux premiers échanges avec l'agent d'accueil de l'entreprise.

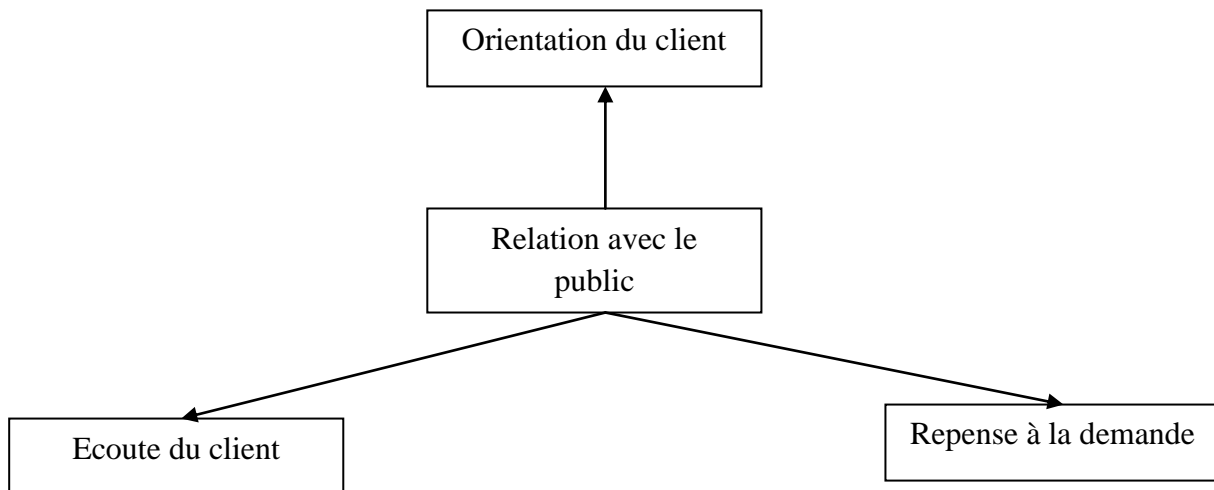
Pour d'autres, au contraire, l'accueil dépasse largement la seule fonction de relation du personnel de guichet pour englober l'ensemble des relations du personnel de l'entreprise avec le public, il inclut également les différents modes d'accès à l'entreprise (courrier, internet,...).

Comme le schématise la figure(29), l'accueil peut intervenir à plusieurs moment de la relation avec le public, il intervient lors de son orientation dans le point de vente ou, dans le cas d'un appel téléphonique, lors de l'orientation vers le service concerné, aussi il intervient

¹ Le Nouveau Petit Robert, Dictionnaire Le Robert.

au début et tout au long de la relation par une écoute attentive du client, enfin on le trouve dans la réponse à la demande, en vérifiant bien que le client a eu satisfaction, et en concluant la relation.

Figure (30) : les trois aspects de la relation avec le public.



Source : Laurent Hermel , « L'accueil client » ,édition AFNOR, 2004, P07

b)- Les modes de l'accueil :

Il existe de nombreux modes de contacts entre une entreprise et ses clients ou une administration et ses usagers :

- Le contact peut être physique (face à face avec le commercial, le guichetier, l'agent d'accueil,...).
- Il peut se situer dans les locaux de l'entreprise, dans des lieux de distribution généraliste, dans la rue, dans des lieux temporaires.
- Le contact peut ainsi se faire par téléphone avec une vraie possibilité d'échange si l'entreprise a mis, face à ces clients, du personnel compétent.
- Dans certains cas, la relation téléphonique peut être automatisée : parcours client obligé au travers d'une frappe de touches conduisant à une information standardisée.

- Le contact épistolaire est particulier car il demande une qualité d'expression et une très importante de la part du client et du prestataire.

Le délai de réponse est un élément important dans ce type de contact, il est souvent employé pour des renvois d'imprimés ou d'études simples et plus fréquemment à l'initiative des clients dans le cas des réclamations.¹

- Le contact internet se développe de plus en plus pour la recherche d'information, mais également de plus en plus pour remplir des formulaires ou des commandes de produits et services.

- L'accueil automatisé : les entreprises peuvent avoir intérêt à limiter l'accueil, souvent coûteux en moyens humains, et à le remplacer au moins partiellement par un accueil automatisé.

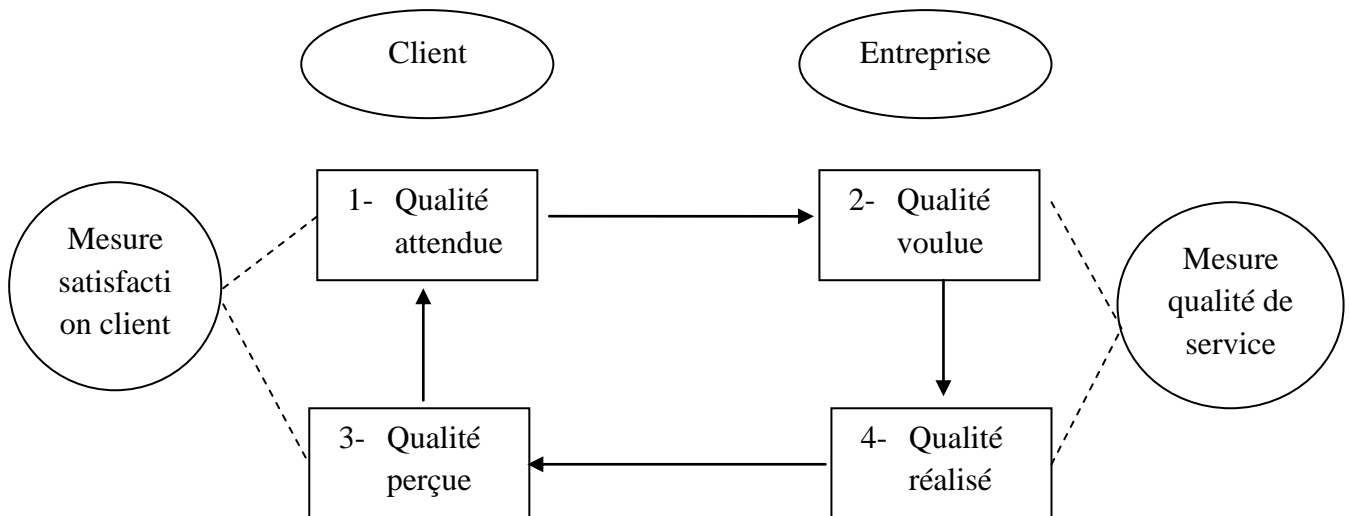
- L'accueil automatisé peut être aussi rendu par téléphone dans les centres d'appels, grâce à des systèmes de reconnaissance vocale, internet utilise aussi cette automatisation en guidant l'internaute dans ses différentes recherches.

c)-Les différents types de qualité d'accueil :

La stratégie doit définir les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs fixés, il faut donc hiérarchiser les différentes priorités.

Les objectifs sont réalisés en respectant des normes de qualité d'accueil voulue par l'entreprise, pour cela, il est possible de s'appuyer sur la logique présentée dans la figure (30), souvent appelée « Carré de la qualité ».

¹L.Hermel, « Stratégie de gestion des réclamations clients », AFNOR, 2003.

Figure (31) : le carré de la qualité

Source : Laurent Hermel , « L'accueil client » ,édition AFNOR, 2004, P49

Phase(01) : Qualité de l'accueil attendu

L'entreprise cherche à connaître, grâce à son service d'études marketing, les attentes des clients en termes d'accueil, elle doit également intégrer les zones d'insatisfactions grâce au service réclamations, aux commerciaux, au SAV, à des enquêtes. Il est à noter certaines insatisfactions peuvent n'avoir aucune conséquence, du moins à court terme, sur la fidélité de la clientèle, si elles portent sur des points considérés comme négligeables dans l'appréciation générale du service.

Phase(02) : Qualité de l'accueil voulue par la direction

La direction, après avoir intégré les études sur la concurrence et évalué les possibilités de l'entreprise, va définir le positionnement de son offre de service en termes d'accueil. C'est à partir de cette qualité d'accueil voulue que l'entreprise peut définir des normes et des standards d'accueil.

Phase(03) : qualité de l'accueil réalisée

Il agit ensuite d'imaginer les processus permettant d'aboutir et d'obtenir une qualité d'accueil service (qualité réalisée) au client, on peut mesurer en interne l'adéquation entre la qualité de l'accueil voulue et la qualité de l'accueil réalisée. Les 'visites mystères' ou l'on se

place en position de client fictif permettent d'évaluer si les normes "accueil" sont bien respectées et mises en œuvre par le personnel.

Phase(04) : qualité perçue de l'accueil

Chaque client réalise sa propre évaluation de la qualité, il s'agit de la qualité perçue, c'est la mesure de la satisfaction client qui permet un contrôle objectif de la qualité de l'accueil perçu par les clients.

Elle compare l'attente et la perception du client, les enquêtes permettent de préciser les nouvelles attentes et ainsi d'améliorer la qualité de l'accueil.

II- Objectifs et place de l'accueil :

a) Objectifs d'accueil

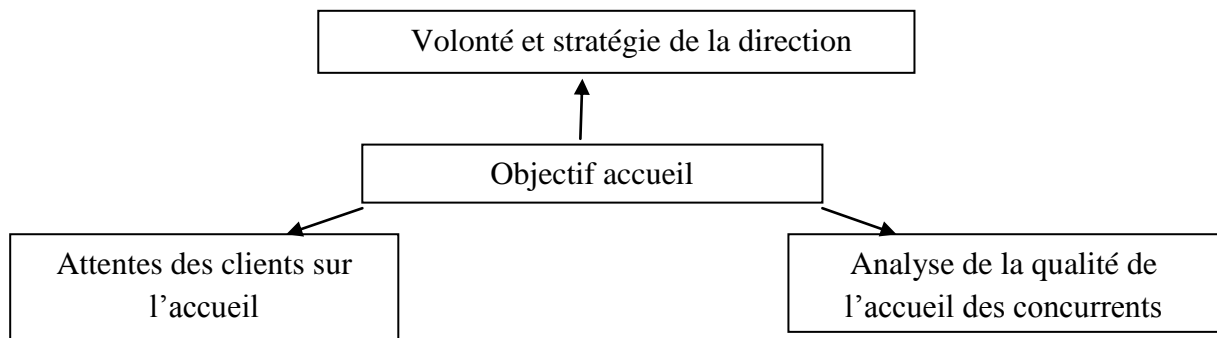
a-1)- Les facteurs à prendre en compte pour définir les objets :

Quand le diagnostic est réalisé, il est ensuite plus facile pour la direction de définir des objectifs.

L'entreprise doit faire un compromis entre plusieurs facteurs :

- Les attentes et besoins de la clientèle.
- Les offres et le niveau de qualité offert par la concurrence.
- La volonté de la direction quant à la différenciation de son offre de service et à sa stratégie.

Figure (32): principaux facteurs à prendre en compte pour la définition des objectifs accueils



Source:L.Hermel , « Accueil client » ,AFNOR 2004, p51.

a-2)- Formuler les objectifs de l'accueil :

Les objectifs de l'accueil participent à l'ensemble du politique marketing et qualité de l'entreprise, par exemple si l'objectif de l'entreprise est de gagner des parts de marché, il faudra que le responsable de l'accueil réfléchisse à la façon de mieux accueillir des clients encore plus nombreux dans ses points de vente.

Face à une contrainte commerciale de ce type, l'objectif accueil peut se décliner sur plusieurs axes :

- Réaliser plus d'opérations en libre-service pour libérer une part du temps des personnels de chaque point de vente.
- Recruter et former du personnel.
- Revoir les processus de délivrance des services concernés pour gagner du temps.
- Améliorer les outils à la disposition des personnels d'accueil pour accélérer la prise en charge des différents clients.

Il faut ensuite se fixer un ou plusieurs objectifs sur chaque axe d'action, par exemple : pour l'axe d'action concernant les opérations en libre-service, il faudra partir de la situation actuelle et se donner un délai pour atteindre un niveau voulu.

Chaque objectif fera l'objet d'une fiche synthétique sur laquelle seront indiqués la prévision de progression mensuelle, les moyens humains et matériels permettant l'atteinte de

l'objectif, les dates de contrôle intermédiaires de l'atteinte de l'objectif, le responsable chargé de l'atteinte de l'objectif.

b)- Les styles d'accueil :

b-1) Les différents styles :

1- Le style administratif :

Il se reconnaît essentiellement à la dépersonnalisation du contact entre la personne chargée d'accueil et ses interlocuteurs, il s'obtient en organisant l'accueil de façon à éviter un rapprochement entre les gens, ou placer l'agent chargée d'accueillir derrière un guichet ou un comptoir surmonté d'une vitre.

Le formalisme constitue le second trait caractéristique, le client n'est pas traité en tant que personne mais en tant que "dossier", il se doit donc de fournir un certain nombre d'informations de préférence sous une forme écrite, apporter les papiers nécessaires, donner les informations pour remplir une fiche, etc....

Enfin, le rapport au temps finit de brosser le tableau du style administratif, où la ponctualité est une exigence, bien qu'actuellement on assiste à la mise en place d'horaires souples dans certains services.

Même si les choses ont évolué vers une plus grande souplesse, ces grands traits continuent d'exister, ils servent de toile de fond à quelque nouveauté, amélioration du décor, facilitation des démarches, utilisation de moyens tels qu'internet.

2- Le style commercial :

Quand on pratique un accueil de style commercial, on cherche d'abord à offrir une belle et bonne image de ce qu'on représente. La belle image constitue la première préoccupation, elle se trouve organisée d'abord dans les aspects visuels destinés au client, l'aspect du site, et celui de la personne chargée de l'accueil. La mise à l'image du personnel, part de l'uniforme, des couleurs, l'utilisation de décors soignés et identiques dans tous les sites d'une même chaîne, font également partie de cette préoccupation visuelle, le but de ces soins apportés à la construction de l'image consiste bien entendu à séduire le client.

La personnalisation de l'accueil est également un trait qu'on trouve dans le style commercial, au cours des processus de vente par téléphone, le vendeur n'hésite pas, dès qu'il

connait le numéro de la fiche à utiliser le nom du client comme s’il le connaissait de longue date ,pour que cette personnalisation soit acceptable, il faut qu’elle s’associe avec le comportement adapté c’est pourquoi, on observe le plus souvent un accueil souriant et aimable .

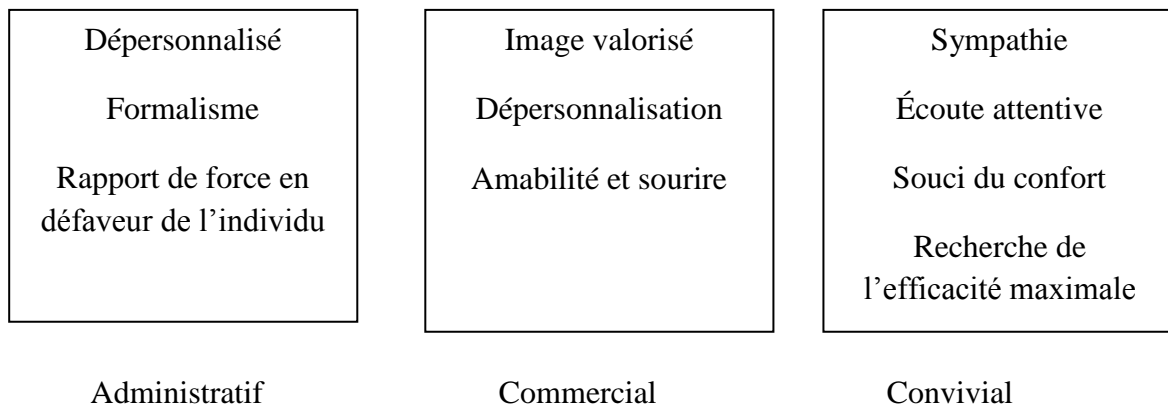
Lorsque ces trois traits sont présents :image valorisée, personnalisation, amabilité et sourire ,on peut avoir la certitude qu’il s’agit bien d’un style commercial.

3- Le style convivial :

Il s’apparente au précédent par la personnalisation du rapport entre les interlocuteurs, il en diffère cependant que l’accent porte plus sur la qualité relationnelle que sur une attitude stéréotypée qui remplace parfois l’amabilité et le sourire du style commercial. L’accueil convivial est souvent très simple, la personne se montre sympathique et attentive, cela n’exclut nullement le sourire et l’amabilité, mais les rend plus authentiques.

Dans le style convivial, les traits dominants s’organisent autour de la qualité relationnelle, on relève ainsi : L’attitude de sympathique et attentive, la prise en compte du confort du client, et la recherche d’efficacité.

Figure (33) : Les différents styles d’accueil



Source: C.Cudicio, « Les règles d’or de l’accueil », Edition d’organisation, p 235.

b-2) quel style d’accueil choisir pour quels objectif et quel public ?

Il apparait clairement que pour réaliser un accueil de qualité, nous devons l’adopter au mieux par rapport à la situation, chaque style possède ses propres qualités lorsqu’il est appliqué avec un souci d’équilibre et de réalisme, à l’évidence, si l’on doit accueillir une

centaine de personnes en une heure, ou une vingtaine dans la journée, on ne pourra utiliser les mêmes moyens.

C'est pourquoi il importe de bien définir la situation à gérer pour choisir au mieux l'accueil.

Par ailleurs, on peut aussi imaginer de prendre certains traits dans chaque style, par exemple, il est possible de créer un concept d'accueil associant sourire et sympathie avec recherche d'efficacité et formalisme réduite. Ce pendant, certains traits sont incompatibles, si l'on traite les gens de façon impersonnel, on ne peut pas se montrer sympathique, seul un certain degré d'amabilité s'avère utilisable, de même si l'on utilise un formalisme très réduit, il n'est pas possible de traiter les gens de façon trop impersonnelle.

On peut définir plusieurs situations d'accueil, et chaque réponse aux questions joue un rôle dans le style d'accueil à établir :

Figure(34) : définir la situation d'accueil

La situation	Ses objectifs
-à quel public cet accueil est-il destiné ? - Dans quel contexte doit-il s'adapter ? -Combien de temps est-il possible de consacrer à l'accueil de chaque individu ? -Y a-t-il des heures de pointe ?	-Informé brièvement (horaires, lieux) -diriger vers le service compétent. -effectuer d'autres formalités. -Vendre des tickets, billets de transport, place de spectacle..etc. -Assurer l'accueil au téléphone

Source : C.Cudicio, « Les règles d'or de l'accueil », Edition d'organisation, p 238.

Plus le public est nombreux dans un laps de temps réduit, moins on pourra personnaliser la relation, et plus on se dirigera vers un style administratif, plus les tâches dévolues au poste d'accueil seront précises et plus il faudra prolonger le temps de passage, voir personnaliser la relation.

Le style commercial s'adapte bien aux situations de vente en boutique ou en magasin, mais également à l'accueil dans une entreprise, il permet de montrer une image valorisée, et d'établir des relations positives avec le visiteur ou le client, nous préconisons également ce style dans les contextes liés au tourisme, car l'importance de l'image n'est plus à démontrer dans ce type de situation.

Le style convivial pourrait être retenu dans des contextes commerciaux ou non touchants au bien-être des personnes, établissements sportifs, instituts de beauté et dans certaines activités liées à la santé et la thérapie.

c) Place de l'accueil

c-1)- Place de l'accueil dans la relation de service :

L'accueil est un élément important dans la qualité d'une relation de service entre une entreprise et son client, l'analyse montre que l'accueil intervient à plusieurs moments tout au long du contact avec le client, ainsi il peut concerner :

-L'amont de la relation avec le client, et dans ce cas, il s'agit des conditions d'accessibilité au point de vente : informations préalables du client sur la gamme des services offerts par l'entreprise sur les différents modes d'accès aux prestations, sur l'implantation et la signalisation du point de vente, sur les heures d'ouvertures,....

-L'accueil, proprement dit, qui dépend à la fois de l'aménagement du point de contact, de son ergonomie, de sa signalétique et de l'aspect relationnel du contact avec le client, de sa capacité à répondre à la demande.

-L'aval de la relation qui doit permettre de compléter la prestation de service, d'apporter de l'information complémentaire, de traiter les réclamations, de s'assurer de la satisfaction du client.

c-2)- la place de l'accueil dans la politique commerciale :

L'accueil est un élément de l'image de l'entreprise car un bon accueil est signe de proximité entre les besoins du client et la réponse potentielle de l'entreprise.

Ainsi c'est l'interface entre l'offre de l'entreprise et la demande du client, il constitue un point névralgique au cœur du dispositif de contact de l'entreprise avec ces clients, il est au

carrefour entre les demandes variées des clients et l'offre de produits et de services nécessairement limitée de chaque entreprise.

Un mauvais accueil peut être un frein pour le client à retrouver vers un fournisseur, même si ses produits et services sont supérieurs à ceux de la concurrence sur le plan strictement technique, il faut donc veiller à développer un accueil de qualité et à sensibiliser le personnel à cette fonction, car le client attend une écoute et une relation de qualité avec ses interlocuteurs.

C'est par l'accueil que sera transmise une grande partie du service souvent bâti sur un fort contenu informationnel, ainsi, meilleure sera la qualité de la relation lors de l'accueil, meilleure sera celle du service rendu. L'accueil est un facteur fort important de jugement et de comparaison des services par la clientèle.

II- l'accueil dans les entreprises :

Toute organisation communique une certaine image d'elle-même, à travers les signes visuels qu'elle transmet aux personnes extérieures (logo, qualité des courriers, slogans, etc.), ses installations (le modernisme, l'emplacement de ses locaux), le comportement de ses collaborateurs et leur façon d'accueillir les visiteurs.

En tant qu'élément de communication, l'accueil participe à la construction de l'image de l'organisation, puisqu'elle cristallise la première impression d'un visiteur. L'accueil est à la fois :

- un processus qui consiste à recevoir des personnes venues de l'extérieur, à les guider ou à les diriger de manière à ce qu'ils trouvent ce qu'ils sont venus chercher ;
- le site où se déroule la première rencontre entre le visiteur et l'organisation.

L'accueil, doit donc être une priorité pour les organisations. En effet, soigner l'accueil, c'est soigner son image de marque, fidéliser ses clients et ses collaborateurs, attirer des prospects, réduire les tensions et améliorer le climat relationnel de l'entreprise. L'accueil réussi permettra ainsi de créer une dynamique positive pour l'organisation. À l'inverse, un accueil négligé peut engendrer des effets pervers tels qu'une mauvaise image de l'organisation, l'impression pour le collaborateur de ne pas être à sa place, etc.

L'accueil est donc source de satisfaction des différents publics d'une organisation (des futurs collaborateurs comme des salariés, des clients, des partenaires de travail tels que des fournisseurs ou des sous-traitants) et se décline dans deux situations de communication distinctes : en face à face (communication directe) ou par téléphone (communication indirecte).

L'accueil doit répondre à l'attente des publics auxquels il s'adresse. Pour cela, il doit être pensé et s'insérer dans une politique d'accueil, les attitudes et comportements doivent s'adapter au visiteur.

Nous développerons donc trois aspects de l'accueil dans cet article : les enjeux de l'accueil, l'importance de réussir sa stratégie d'accueil et la professionnalisation de l'accueil.

a) Les enjeux de l'accueil :

La meilleure manière de bien accueillir un visiteur ou un client est de se demander : Comment on aimerait soi-même être accueilli.

Il existe deux situations d'accueil : directe ou face à face et indirecte ou par le biais du téléphone.

L'organisation accueille des publics différents qui n'ont pas les mêmes attentes. Les publics à accueillir dans l'entreprise peuvent être classés en 2 catégories : les visiteurs extérieurs (clients, prospects, public) et les collaborateurs de l'entreprise (salariés, fournisseurs).

L'accueil téléphonique et physique constitue le premier contact d'un client potentiel avec votre société. La personne chargée de l'accueil, qu'il soit physique ou téléphonique, risque donc d'influencer la première impression du visiteur. C'est pourquoi son attitude se doit d'être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise car elle va être déterminante pour le visiteur. La personne qui accueille doit donc avoir une attitude proactive et positive, et doit s'intéresser au visiteur, l'écouter et s'occuper de sa demande. Il faut que le visiteur se sente bien, qu'il ait une image positive de l'entreprise qui lui donne envie de rester. Il convient aussi de s'occuper rapidement du visiteur, car l'attente est rarement vécue agréablement. Plus un visiteur attendra, plus il risque d'être irritable et peu réceptif. De même, le visiteur attend une orientation claire, une réponse à une demande, une solution à un problème. Il faut donc

que la personne qui l'accueille puisse répondre rapidement et avec professionnalisme à sa demande. Une prise en charge rapide et de qualité permettra de mettre le visiteur à l'aise et favorisera l'impression de considération du visiteur.

Mais l'accueil ne passe pas que par la communication qui s'établit : il doit aussi être un tout dans l'entreprise. L'accueil, c'est aussi une signalisation facile et compréhensible ainsi qu'un cadre agréable en cas d'attente. Le cadre et les conditions d'attente contribuent pour une large part à laisser une impression agréable et favoriseront le dialogue avec le visiteur.

L'accueil participera aussi à l'humeur du visiteur qui transite par lui : un accueil réussi permettra donc de développer un climat favorable aux échanges. La personne chargée de l'accueil sera le premier vecteur d'image. Elle a environ quatre minutes pour faire une bonne impression. Cette impression, pour être considérée comme de qualité, doit être en cohérence avec la « personnalité », l'image véhiculée par l'organisation. La personne chargée de l'accueil devra donc tout mettre en œuvre pour influencer la perception de manière à déclencher une réponse de tonalité positive.

Si le fournisseur et le collaborateur de l'entreprise, tout comme le client, attend une signalisation claire, un accès facile et un accès parking dans l'entreprise, un cadre agréable, une prise en charge rapide de sa présence, et de la disponibilité, il souhaite aussi un accueil personnalisé : le fournisseur qui travaille depuis quelques années avec une entreprise ou le collaborateur (client interne) qui travaille dans l'entreprise aime être considéré et reconnu.

L'accueil d'un nouveau collaborateur est déterminant pour son intégration et son bien-être au travail. Bien accueilli, il aura envie de donner le meilleur de lui-même, s'adaptera facilement et rapidement aux coutumes de l'organisation, s'intégrera à la culture d'entreprise et donnera une image positive de sa société dans son entourage immédiat. Soigner l'accueil, c'est aussi favoriser la socialisation du salarié en donnant une information complète sur l'entreprise, son organisation, ses valeurs, sa culture, son environnement et ses acteurs, le service d'insertion professionnelle, le poste, les contacts, les différentes politiques de l'entreprise, etc.

Le salarié, quel qu'il soit, cherchera des signes de reconnaissance et de considération dans l'accueil. Ceux-ci généreront inmanquablement de la satisfaction au travail et permettront d'accroître son sentiment d'appartenance à une équipe de travail, à un groupe. Ce sentiment encouragera la motivation au travail du collaborateur, ce qui peut permettre de favoriser sa

productivité. De plus, si les clients internes donnent une bonne image de la société, il sera alors plus facile d'attirer les collaborateurs et l'entreprise bénéficiera d'une attraction importante à l'embauche.

La qualité de l'accueil d'une organisation permet également de retenir et de fidéliser ses partenaires (clients, fournisseurs) et d'en attirer de nouveaux. Un client satisfait, qui se sent en confiance, reviendra dans votre entreprise et y amènera des amis, des relations. Cette fidélisation sera, par la suite, source de rentabilité : un client satisfait ne cherche pas à tester la concurrence. Un fournisseur qui se sent considéré acceptera volontiers de retravailler avec la même organisation et fournira un service de qualité à l'entreprise qui le contacte.

Levier de la rentabilité de l'organisation, cette satisfaction des différents acteurs permet de véhiculer une image positive et de se différencier de ses concurrents. Fidéliser un collaborateur coûte moins cher que d'en former un autre ; fidéliser un client coûte moins cher que d'en recruter un autre. À l'inverse l'insatisfaction des clients entraîne des réclamations qui provoquent une mise sous tension du personnel et génèrent une perte de temps et une augmentation des coûts. L'insatisfaction des collaborateurs a des conséquences sur l'absentéisme et sur la motivation au travail.

L'accueil est devenu aujourd'hui un maillon essentiel de la satisfaction du client et un vecteur d'efficacité, de communication et de différenciation d'une organisation. Il recouvre donc plusieurs enjeux comme l'image d'une organisation, elle-même source d'attraction, et la rentabilité de l'entreprise.

C'est pourquoi l'accueil doit être préparé dans les organisations. De plus en plus d'entreprises mettent donc en œuvre des stratégies d'accueil et professionnalisent ce poste.

b) Construire une stratégie d'accueil :

La mise en place d'une stratégie d'accueil s'élabore en plusieurs étapes :

- établir un diagnostic sur l'accueil en vue d'apporter des solutions aux dysfonctionnements éventuellement constatés et de proposer des améliorations ;
- formuler les objectifs de l'accueil en vue d'installer une politique d'accueil à tous les niveaux de l'entreprise ;
- contrôler la qualité de l'accueil.

Dans un premier temps, il est important, pour toute organisation, de mesurer la satisfaction des utilisateurs de l'accueil. Cet état des lieux aura pour finalité de choisir des pistes de progrès et des pistes d'actions pour élaborer le plan d'action de l'accueil.

Le diagnostic consiste à observer et analyser de façon critique les éléments constitutifs de l'accueil, à repérer les forces et les faiblesses et à proposer des améliorations. Les points à observer sont : les supports d'information dans l'organisation (fléchage, panneaux d'orientation, affiches, matériel d'accueil utile pour informer tel que les logiciels à la disposition de l'hôte), l'organisation de l'espace d'accueil (décoration, espace d'attente, etc.), les collaborateurs (comportement, respect de la charte d'accueil, qualité de l'écoute, qualité du service rendu, etc.), l'adaptation aux visiteurs (savoir écouter, déceler et répondre aux besoins).

Pour établir ce diagnostic, l'entreprise pourra utiliser des indicateurs quantitatifs (nombre de sonneries moyen, délai d'attente moyen avant la prise en charge, file d'attente à l'accueil de l'entreprise, etc.) ou des indicateurs qualitatifs (source de satisfaction ou d'insatisfaction des clients, analyse des réclamations ou des plaintes, etc.). Le diagnostic de l'accueil doit être à la fois interne et externe. En interne, on s'intéressera à la satisfaction des collaborateurs de l'entreprise.

Deux démarches peuvent alors être mises en œuvre : un questionnaire de satisfaction auprès des salariés de l'entreprise ou la réalisation, par un collaborateur « mystère », d'un test de l'accueil avec notification des observations. En externe, l'enquête auprès des visiteurs ou le sondage au téléphone est la démarche d'audit la plus utilisée. Mais l'entreprise peut aussi analyser les réclamations et les plaintes, surtout si elles portent sur l'accueil. Ces techniques vont permettre de collecter l'information sur les attentes et sur la perception du service par les visiteurs.

Établir les forces et les faiblesses de l'accueil doit permettre à l'entreprise de formuler des objectifs à atteindre. Formuler les objectifs, c'est établir les priorités en matière d'accueil pour l'organisation. Parmi tous les objectifs, certains concerneront le long terme, le moyen terme ou le court terme.

Tous les objectifs n'auront pas non plus la même échéance dans le temps. C'est pourquoi l'organisation devra, après avoir formulé ses objectifs, établir un plan d'action pour l'accueil

dans lequel seront précisés les sous-objectifs à atteindre ainsi que leur échéance (ex : former l'ensemble du personnel aux techniques d'accueil, aménager un nouvel espace d'accueil agréable, être attentif au bonjour matinal, mettre en place un système de tutorat des nouveaux collaborateurs pour faciliter leur intégration, ...).

Le plan d'action doit aussi permettre de hiérarchiser les objectifs et de leur donner un ordre de priorité. Ce dernier doit donc reprendre toutes les étapes jusqu'à l'atteinte de tous les objectifs fixés. Il peut être établi sur plusieurs années mais le plus simple est d'en limiter la durée. Chaque action précisée doit être en correspondance avec un objectif et doit avoir pour correspondance un responsable, des ressources et une échéance.

Les objectifs fixés ainsi que le plan d'action doivent s'inscrire dans la politique globale de communication et permettre de véhiculer une image positive et cohérente de l'organisation. Par exemple, une entreprise qui défend les valeurs de l'environnement pourra proposer une décoration composée de produits naturels pour son espace d'accueil (bois, osier, etc.). Lorsque la stratégie d'accueil est définie et établie, il conviendra pour l'organisation de motiver ses collaborateurs autour des objectifs à atteindre. Pour cela, elle pourra former ses équipes et les informer de ses intentions. L'accueil est l'affaire de tous dans l'entreprise et se construit avec des petits détails (sourire, proposer une boisson ou des journaux pour l'attente, informer des délais d'attente, raccompagner le visiteur, savoir répondre à sa demande ou savoir réorienter l'interlocuteur). Chaque collaborateur est appelé à accueillir un client, un fournisseur ou un nouveau collègue, c'est pourquoi tous les membres de l'organisation doivent être familiarisés avec la politique d'accueil déterminée pour permettre une cohérence entre les différentes personnes qui vont communiquer avec le visiteur.

Lorsque la stratégie d'accueil est mise en place, il conviendra enfin d'en évaluer et d'en contrôler la qualité. Cette démarche qualité devra s'appuyer sur un dispositif de suivi et de mesure permettant de constater les résultats, de s'assurer de la mise en œuvre et du respect des engagements pris et de déterminer, le cas échéant, les éventuels dysfonctionnements.

La stratégie d'accueil est ce qui va permettre de mettre en place la démarche qualité dans l'entreprise. Cette démarche doit être participative et prendre en compte l'écoute des personnes accueillies (clients internes ou externes).

L'accueil est l'élément qui déclenche la première impression sur une organisation. Cette impression, pour être considérée comme de qualité, doit être en cohérence avec la « personnalité », l'image véhiculée par l'organisation. Les personnes chargées de l'accueil devront donc tout mettre en œuvre pour influencer la perception de manière à déclencher une réponse de tonalité positive. La qualité est aujourd'hui de plus en plus souvent mesurée par la mise en place de normes de qualité.

La qualité de l'accueil d'une organisation permet également de retenir et de fidéliser ses collaborateurs (clients, fournisseurs) et d'en attirer de nouveaux : un client satisfait, qui se sent en confiance, reviendra dans votre entreprise et y amènera des amis, des relations ; un fournisseur qui se sent considéré acceptera volontiers de retravailler avec la même organisation.

Soigner l'accueil, c'est aussi favoriser la socialisation du salarié en donnant une information complète sur l'entreprise, son organisation, ses valeurs, sa culture, son environnement et ses acteurs, le service d'insertion professionnelle, le poste, les contacts, les différentes politiques de l'entreprise, etc.

c) la professionnalisation de l'accueil :

Longtemps négligé, l'accueil s'est aujourd'hui professionnalisé. L'importance de l'accueil transparaît aujourd'hui à travers les investissements des entreprises consacrés à ce poste. Beaucoup d'organisations prévoient dans leur budget une réception d'accueil de ses nouveaux collaborateurs. De même, de plus en plus d'organisations utilisent les technologies de l'information et de la communication pour renforcer leur fonction d'accueil. En effet, les visionneuses de présentation de l'entreprise sont devenues des outils très souvent utilisés. Des sociétés utilisent aussi des logiciels de simulation pour accueillir leurs nouveaux collaborateurs : la BNP (Banque Populaire de Paris), par exemple, a acheté un jeu de simulation pour faire découvrir les activités de la banque et communiquer les valeurs et la philosophie de l'entreprise aux nouveaux employés. D'autres entreprises choisissent d'utiliser des blogs ou de développer des sites Intranet pour favoriser l'accueil de ses nouveaux collaborateurs : livret d'accueil, diaporama de présentation de l'entreprise et informations sur les évolutions de carrières seront présents sur ces nouveaux espaces de travail.

Reconnu comme un vecteur de satisfaction du client et comme un facteur d'efficacité, de rentabilité et de différenciation, l'accueil s'inscrit dans la politique globale de communication de l'organisation et est confié à des professionnels (par l'embauche d'hôte(sse)s d'accueil ou par l'externalisation du service). La fonction d'accueil, qui consistait préalablement à recevoir le visiteur a aujourd'hui évolué vers un enrichissement des tâches. Plusieurs compétences sont, en effet, attendues : réception des visiteurs et des appels, filtrage, orientation des visiteurs ou des messages, transmission des messages et des informations, discrétion, gestion du courrier (traitement à l'arrivée : faut-il ou non ouvrir tous les plis ? comment gérer les recommandés ? les colis ? faut-il conserver les enveloppes ? faut-il apposer la date d'arrivée sur tous les documents ?), identification des plis à ne pas ouvrir... , gestion des coursiers et des envois express, gestion des salles de réunion (capacité des différentes salles, équipement spécifique de chacune d'elles, gestion des prestations annexes telles que petits déjeuners ou café...), traitement des mails ou des fax entrants, gérer l'espace accueil (ce lieu doit être à l'image de l'entreprise : il doit s'en dégager une sensation de professionnalisme, et le client doit s'y sentir en confiance). Pour assurer cette fonction, les personnels chargés de l'accueil disposent des technologies de l'information et de la communication telles que des standards téléphoniques modernes, des outils de téléphonie nomades, des copieurs ou télécopieurs multifonctions, des machines à badges ou à affranchir, des caisses enregistreuses, des ordinateurs dotés de logiciels de bureautiques, de messageries électroniques, de logiciels spécifiques à la fonction (gestion de réservation de salles, agendas partagés, plateforme collaborative, gestion commerciale, gestion clientèle, traitement d'enquêtes), etc.

Si la première chose que voit le client en pénétrant dans l'entreprise est l'espace d'accueil qui lui est consacré, le facteur relationnel reste l'élément clé d'un accueil de qualité. Quelques règles d'or simples facilitent les premiers échanges : établir un contact visuel avec le client, le saluer par une phrase de bienvenue avec le sourire (le plus naturel possible), l'encourager à formuler l'objet de sa visite et lui fournir rapidement une réponse. Il existe un seuil de tolérance à l'attente très différent selon les individus. Mais ce seuil peut être considérablement abaissé par certains facteurs tels que la promiscuité, l'inconfort, ou, tout simplement, par le manque d'informations répercutées au client. Ainsi, mieux vaut agir avant que l'agacement ne gagne la personne en attente. Il est important, dans de telles circonstances, de toujours garder son calme, de penser à informer le client du motif de cette attente prolongée et, si possible, de lui donner un délai approximatif. Présenter des excuses peut également permettre de valoriser le consommateur qui se sentira alors respecté.

Pour résumer, l'accueil, premier lieu d'échange entre l'entreprise et son environnement, a une double fonction :

- vis-à-vis de l'environnement externe, c'est le premier vecteur d'image de l'entreprise, c'est sa vitrine et c'est la première impression laissée aux visiteurs,
- vis-à-vis de son environnement interne, c'est un support quotidien de facilitation des échanges et de convivialité dans l'organisation, il participe au sentiment de reconnaissance des collaborateurs et aux bonnes conditions de travail.

Section(2) : Améliorer l'accueil

I- La triple relation Accueil/Banque/Client :

a) Critères de différenciation d'accueil :

Les cinq principaux critères de différenciation en matière d'accueil sont :

1- l'objet de la prestation : peut être de la simple information, du conseil, de la vente, de la mise à disposition d'un service ou d'un produit.

2- La durée de la fréquence de la relation : la prestation peut être courte, ou longue, elle peut être augmentée s'il y a des files d'attentes importantes. Par ailleurs la fréquence de la relation peut être différente selon les individus, la relation pouvant être occasionnelle ou répétée.

3- L'implication du client dans la relation : est une caractéristique à bien identifier par le responsable de l'accueil.

Pour certaines présentations le client peut être détendu s'il est venu pour se faire plaisir, ou pour essayer un service, en revanche, s'il a invité une personne qui compte pour lui à titre personnel ou professionnel, il peut être davantage stressé et attendre beaucoup de la prestation d'accueil.

4- La position de chacune des parties prenantes va influencer sur la relation de service d'accueil.

Dans certains cas, le client est en position de force car il peut faire jouer la concurrence quand l'offre de services est surabondante.

5- Le support de contact peut être très varié, il s'agit du moyen pour le client d'entrer en relation avec l'entreprise, certaines entreprises ne proposent qu'un seul moyen d'accéder à leur service, d'autres au contraire, proposent une gamme large avec possibilité d'informations ou de commandes via le courrier, le téléphone ou internet. En général, plus l'entreprise offre une variété de choix des supports de contacts, plus le client est satisfait.

b) La relation Accueil/client

L'amélioration de l'accueil s'inscrit dans les préoccupations de l'entreprise, des administrations et services publics depuis de nombreuses années.

Les clients reprochent également aux entreprises, la mauvaise qualité de l'accueil, ainsi que l'absence ou la mauvaise qualité des réponses apportées à leur courrier, qu'il s'agisse du courrier traditionnel ou du courrier électronique.

L'accueil dans un lieu public est une notion qui peut paraître évidente, mais qui à l'examen est beaucoup plus complexe à définir.

Certains responsables d'entreprises limitent le champ de l'accueil au premier contact entre l'entreprise et le client, d'autres au contraire, ont une vision plus large de l'accueil.

En fait, l'analyse de la relation entre un client et une entreprise montre que l'accueil intervient à plusieurs moments, tout au long du contact instauré entre ces deux parties.

b-1) Définition du client bancaire et ses besoins

Le client est la personne la plus importante dans la banque, qu'il se manifeste en personne, par écrit ou par téléphone.

Le client ne dépend pas de la banque, c'est elle qui dépend de lui.

Le client n'est pas un gêneur, il n'interrompt pas son travail, il en est le but et elle ne lui fait pas une faveur en le servant, c'est lui qui lui en fait une en lui donnant l'occasion d'agir.

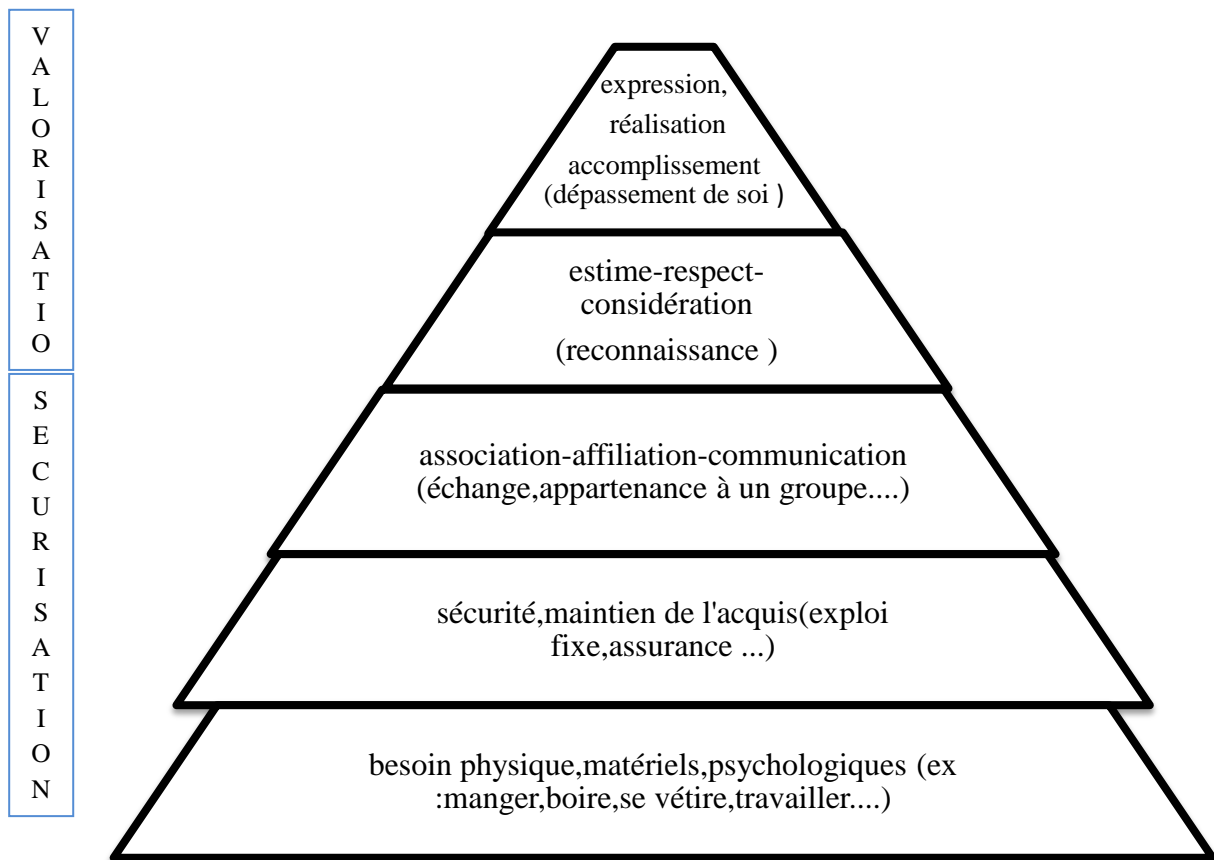
Le client est un personnage qui apporte à la banque ses désirs, c'est son métier de les réaliser le plus heureusement pour lui et pour elle-même.

Le client a des besoins qui ont fait l'objet de nombreuses études, l'une des plus connues est celle de "Maslow" qui a traduit l'organisation de ces besoins sous forme d'une

pyramide : "la pyramide de Maslow", chaque type de besoin est hiérarchisé, en partant de la base : les besoins primaires de type « survie » pour arriver au dépassement de soi.

L'individu ne peut aspirer au type de besoin de la tranche supérieure que si ses besoins précédents sont satisfaits, par exemple, il ne peut aspirer à la recherche d'association que si ses besoins primaires et sa sécurité sont satisfaits. Les trois premiers échelons correspondent à des besoins de sécurisation, les deux échelons supérieurs ont trait à la valorisation.

Figure (35) : pyramide de Maslow



Source : parcours d'intégration, l'accueil de la clientèle, CEBA, avril 2004.

b-2) Typologie clients bancaire :

On peut déterminer quatre comportements différents chez les clients, et à chaque catégorie correspond un type de comportement :

1- L'épargnant :

- Il a besoin de se sentir sécurisé.
- L'épargne représente le moyen de faire face à des besoins ponctuels (besoin de liquidités disponibles à court terme) et de prévoir une partie du financement de projets futurs (acquisition immobilière par exemple)
- Il est plutôt jeune, actif ses revenus sont réguliers
- Il est attiré par des produits classiques et sûrs.

2- l'emprunteur :

- Le client qui tient à satisfaire ses besoins rapidement :
 - C'est un gros consommateur, souvent jeune
 - Il aime le changement, la nouveauté, et tient à être à la mode, quitte à emprunter
 - Il n'a pas ou peu d'épargne.
- La famille qui veut s'installer, et emprunte pour l'acquisition de l'immobilier, la voiture, les vacances....
- Ils possèdent néanmoins une épargne de précaution.

3- Le prévoyant :

- Plus âgé, ce profil se préoccupe de sa retraite, de l'aide qu'il pourra apporter aux enfants ou petits enfants.
- Epargnant à long terme, il recherche des produits productifs d'intérêts, sécurisants, dont la rentabilité est garantie, voire des placements immobiliers.

4- L'investisseur :

- Le mélange épargne et emprunt lui sert à se constituer un patrimoine diversifié, souvent client de plusieurs banques, il est à la recherche du meilleur produit au meilleur taux, il négocie, il est exigeant.

- Cadre ou indépendant, il vit dans une grande ville, possède un bon niveau d'études.
- Il est prêt à prendre des risques, est sensible aux produits financiers.

b-3) Les motivations des clients bancaires :

Les motivations des clients peuvent être réparties en six catégories en formant : SONCAS

- **Sympathie** : pour une marque, un produit, un service.....

- **Orgueil** : fierté, amour propre, envie, sont autant d'aspects de notre besoin profond de nous affirmer, l'esthétique, le prix élevé de certains produits peuvent flatter.

- **Nouveauté** : curiosité, goût du modernisme, besoin de changer, envie de se renouveler, attrait de l'inconnu, tous

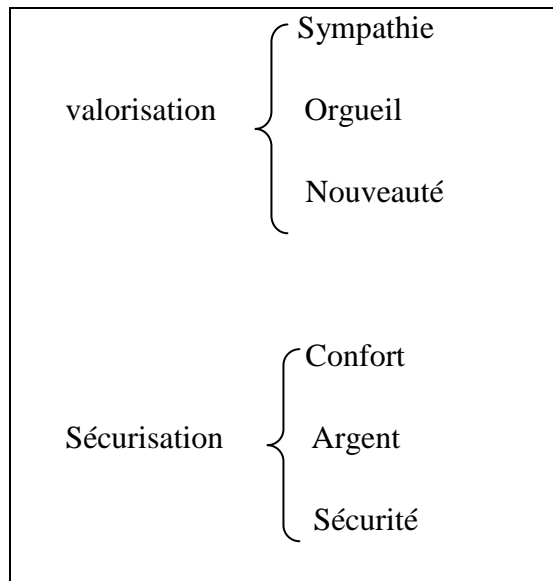
ces facteurs peuvent jouer un rôle déterminant dans un achat.

- **Confort** : ce besoin est à la base de toutes les recherches de gain de temps, d'effort, de place et de meilleure efficacité, désir de ne pas souffrir sur les plans physiques, moral et intellectuel.

- **Argent** : recherche du profit, de la rentabilité, peut aussi prendre la forme de l'économie à l'achat, du désir de faire une bonne affaire.

L'économie de consommation, la peur de perdre, le désir de gagner, sont des éléments influents.

- **Sécurité** : conséquence de l'instinct de conservation, ce besoin est fondamental chez l'homme, lorsque nous achetons, nous avons constamment besoin d'être rassuré sur la qualité du produit.



c) La relation Accueil/Banque

La banque présente des particularités qui nécessitent la mise en œuvre d'un accueil spécifique, les agences bancaires se sont multipliées au cours des dernières années et on trouve quasiment partout, à la ville comme à la campagne dans un grand nombre d'agence, les employés de guichet assurent l'accueil, et chaque situation d'accueil présente des particularités, qu'on soit client ou usager, l'attente et la demande varient.

c-1)- Fonctions et image de la banque en termes d'accueil

1)- Fonctions de la banque :

Une banque est une entreprise qui opère dans le domaine de la finance, les clients confient leur argent à la banque qui se charge de le gérer, en échange, la banque propose différents services, aussi des crédits tant pour financer les projets des particuliers que ceux des entreprises.

Ce qu'il importe c'est que la représentation de l'argent va dominer toutes les idées, tous les comportements et toutes les attentes vis-à-vis de la banque.

Par ses fonctions spécifiques, la banque n'est donc pas perçue comme une entreprise commerciale comparable aux autres, bien qu'en réalité ce soit le cas, comme toute entreprise commerciale, une banque se doit de réaliser des profits, de satisfaire ses actionnaires, ses partenaires et ses clients, et de maintenir ses ressources humaines en état de performance.

Aujourd'hui, il n'est pas possible à un particulier de se passer d'une banque, les salaires sont souvent directement virés sur le compte des employés, les transactions portant sur de fortes sommes ne s'effectuent jamais avec des espèces, etc...les exemples abondent et montrent que la banque fait partie intégrante de la vie quotidienne à notre époque, cela implique aussi qu'un individu est obligé d'avoir recours à une banque et que, par conséquent, il développe un type de relation bien particulier avec un aspect administratif, le seul choix qui reste au citoyen c'est celui de l'établissement.

Dans le meilleur des cas, la banque produit des profits, c'est là sa vocation initiale et prioritaire, il est donc important d'avoir cette notion présente à l'esprit pour organiser l'accueil sur ce type de site.

2)- l'image de la banque auprès des clients :

Le public associe l'image de banque avec celle de l'argent, c'est précisément son secteur d'activité, la banque véhicule, de ce fait, une image de richesse et de prospérité, elle défend également l'ordre établi en n'accordant ses crédits qu'en échange de solides garanties et exerce son action dans tous les secteurs d'activité de la société.

Ces caractères et notamment cette omniprésence sont perçus comme autant d'indices de pouvoir, c'est pourquoi le particulier qui s'adresse à la banque le fait généralement avec, à défaut d'un certain respect pour sa puissance, une attitude de demandeur, il se place toujours un peu en profil bas, bien que cela ne soit pas forcément à son goût, le particulier a souvent l'occasion de présenter des requêtes à la banque, un crédit, un délai de paiement pour une échéance, etc... richesse et pouvoir représentent donc les principaux traits formant l'image de la banque auprès du public.

Bien entendu, compte tenu de cette image, les besoins en termes d'accueil vont aller dans le même sens, le client de la banque attend essentiellement de la reconnaissance et de la discrétion. la première parce que confier son argent signifie en fait beaucoup plus que cette simple opération, en écoutant bien, on remarquera souvent que les gens attachent autant d'importance à leur argent qu'à leur santé, et parfois même plus, ils développent en effet des mesures de prévoyance pour leur argent alors qu'ils ne font rien pour préserver leur capital de santé, c'est-à-dire l'importance de l'argent, mais montrer sa richesse est un comportement désapprouvé par l'ensemble des classes sociales, il importe donc que la direction soit de mise quand il s'agit d'affaires d'argent.

3)- les besoins générés par la banque en termes d'accueil :

L'attitude du client face à la banque requiert des réponses bien adaptées en termes d'accueil, conscient du pouvoir exercé par la banque, le client arrive avec cette image présente à l'esprit ce qui se manifeste parfois dans un comportement quelque peu maladroit, ou légèrement tendu, avec une dose variable d'agressivité, par exemple, un client impécunieux craint un refus lorsqu'il demande quelque chose à sa banque et, comme cette perspective le met mal à l'aise, il montre un comportement d'impatience.

À l'accueil la banque se doit de répondre à plusieurs objectifs, tout d'abord, il est préférable que le site ressemble vraiment à une banque, c'est-à-dire offre un espace de calme, de sécurité, et de sérieux dans l'organisation de ses locaux.

Bien entendu, l'attitude de personnes chargées d'accueillir le client doit aller dans le sens de l'ambiance décrite, comme le client confie à la banque ce qu'il a parfois de plus précieux : son argent, ses projets, il est évident qu'il attend du sérieux, une écoute attentive, du calme et de la pondération.

L'amabilité de l'accueil demeure bien entendu tout à fait souhaitable, mais elle doit être adaptée au contexte, c'est-à-dire, résolument inscrite dans l'ambiance calme et sérieuse recherchée.

A partir de ces constats et observations, nous pouvons retenir comme critères essentiels pour l'accueil dans le site d'une banque : le calme, le sérieux, la pondération, l'écoute attentive et l'amabilité.

c-2) Savoir accueillir dans l'activité bancaire :

1-Intérêts et profits de la vente en terme d'accueil :

Les intérêts en jeu dans le fonctionnement de la banque sont assez explicites, si la vocation de la banque est de vendre et faire des profits, les bénéficiaires sont d'abord les actionnaires, les clients étant donné qu'ils ne peuvent pas se passer des services de la banque se trouvent donc un peu coincés dans leur rôle, on peut dire cependant que la banque leur permet de réaliser différents projets grâce aux financements qu'elle apporte, enfin les différents partenaires économiques des banques profitent indirectement de sa prospérité.

Les enjeux pour l'institution consistent donc à augmenter ses parts de marché pour :

- Devenir de plus en plus concurrentielle en améliorant sa qualité de services (accueil, nouveaux produits, ...)

- Développer sa rentabilité

- Assurer sa pérennité

Et pour arriver à atteindre ces objectifs elle doit fidéliser le client et :

- Connaître ses besoins

- Connaître ses motivations

- Lui faire apprécier la banque

- Lui proposer des produits
- Le reconnaître
- Avoir une relation individualisée et personnalisée
- Lui montrer qu'il est important, le valoriser.
- Proposer des réponses adaptées à ses besoins.

La vente se compose de six éléments :

- (1) le vendeur (3) un produit d'épargne ou de crédit (5) un lieu
(2) le client (4) la fidélisation du client (6) du temps

La banque a pour objectif : la vente, et le client lui, souhaite une réponse à ses attentes exprimées ou inconscientes, et pour réussir une vente :

- Une bonne connaissance de ce que l'on peut proposer.
- Une bonne connaissance des besoins et exigences du client.

2- Les étapes de la vente¹ :

2-1- le contact :

Les trois premières minutes sont les plus importantes dans le premier contact. Pendant ces premières minutes, vous allez émettre toutes les composantes d'une image que va percevoir le client, vous provoquerez :

- Soit de l'intérêt, de la confiance, de la sympathie
- Soit de la méfiance, du doute.

Vous n'avez pas de seconde chance pour faire votre première impression, qui résulte de la poignée de main, du regard, du sourire, de la tenue et de la voix.

2-2- La découverte du client :

¹ Parcours d'intégration, « L'accueil client », CEBA, Avril 2004

Le besoin peut-être dicté par de nombreux facteurs liés au client lui-même tels que l'âge, le revenu, la composition de la famille, la capacité d'épargne ou d'emprunt, les projets, l'espérance d'une succession, tout ceci lié à des objectifs personnels de la personne contactée.

Le banquier, tel un médecin après une phase de diagnostic établit une ordonnance, la comparaison entre le banquier conseil et le médecin n'est pas neutre, en effet, le médecin de famille a sa place dans tout type d'organisation familiale au même titre que le banquier qui a su apporter des solutions judicieuses à des problèmes latents qui sont posés.

2-3- La découverte du besoin :

Pour proposer le ou les produits qui conviennent, il faut identifier le besoin du client, et pour cela il faut le questionner.

2-4- La reformulation :

On appelle « reformulation », l'intervention qui consiste à redire en d'autres termes et d'une manière plus concise ou plus explicite, ce que le client vient d'exprimer et cela pour obtenir son accord sur le sujet.

La reformulation paraphrase on reflète la communication à la fin d'une période au cours de laquelle le client a exprimé quelque chose, il ne suffit pas d'approuver le sujet en disant « oui », mais de lui montrer que l'on a pensé « avec lui » et non pas seulement « à lui ».

De cette façon on obtient deux résultats :

- On est certain de ne rien introduire de différent dans la communication et d'avoir bien compris ce qu'a exprimé le client.

- Le client est certain, s'il se reconnaît dans la formulation, d'être en bonne voie et de se faire comprendre la plus utilisée est la « reformulation-reflet » qui utilise d'autres termes que ceux exprimés dans la communication mais on respecte l'idée, elle montre l'effort de compréhension

2-5- L'argumentation :

Convaincre, c'est argumenter et démontrer que l'organisation proposée convient au client, pour cela il faut d'abord avoir vérifié l'adéquation entre le besoin exprimé par le client et le

produit qui lui convient, mais il faut également tenir compte de la typologie du client pour argumenter.

L'argumentation doit amener l'adhésion du client, et doit être l'expression de l'avantage de la solution proposée, il faut expliquer pourquoi cette solution répond à la motivation

2-6- L'objection :

Dans un premier temps, il faut identifier s'il s'agit d'une vraie objection ou d'un « fausse barbe », comme : oui, je verrai plus tard ...

- Accueillir l'objection, c'est-à-dire l'accepter, une objection est formulée à l'encontre du produit, et non contre le vendeur, c'est votre proposition qui est en cause, mais pas vous.

- Laisser l'objection s'exprimer, tout comme un ballon, se dégonfle si on laisse échapper le gaz qu'il contient, une objection se dégonfle si on lui laisse la possibilité de s'exprimer, laisser le client parler sans l'interrompre pour affaiblir l'objection :

- Cela permet enfin au vendeur de préparer sa réponse.

- Souvent, le client fournit lui-même des armes pour lui répondre

- Garder son sang-froid, il faut donc savoir se maîtriser, garder ses impressions pour soi, ne pas infirmer trop violemment, éviter le mot malheureux: vous avez tort...,vous vous tromper...,vous n'avez rien compris...

- Ecouter le client avec intérêt : le client pense toujours que son cas est un cas spécial, unique, plutôt que d'y répondre trop vite, il est souvent bon de réfléchir quelques secondes, cela ménage sa susceptibilité et lui montre que l'on prend ses remarques au sérieux.

2-7- La conclusion :

Tous les efforts consentis par le vendeur trouvent ici leur aboutissement, mais c'est une étape difficile, le vendeur voudrait bien conclure, le client souhaiterait que le vendeur conclue un peu pour lui car il sait que sa décision débouche sur un engagement.

Comme tout changement entraîne des freins, il s'agit d'un acte auquel l'homme se résout assez difficilement, tout le monde voudrait bien, personne n'ose : le vendeur a peur de forcer, de brusquer son client, il estime qu'après avoir bien dialogué, argumenté, répondu aux objections, il lui est bien difficile de faire plus.

2-8- Le suivi du client :

Ouvrir un compte, vendre un produit à un client n'est qu'une première étape, pour maintenir et développer l'activité d'une banque, il faut fidéliser le client :

- Le connaître
- Connaître son patrimoine
- Noter les informations : front office, back office, manager.
- Prendre le temps de faire un point régulier avec le client

3- Une agence accueillante :

L'accueil est une étape déterminante dans la réussite de l'entretien avec le client, il est continuellement à soigner aussi bien avec les enceins qu'avec les clients, c'est pour cela qu'il faut respecter quelques directifs :

Principes à suivre	Défauts à éviter
Identifier le client et personnaliser l'accueil	Accueillir de manière stéréotypée (suivant des clichés)
Adapter son langage à celui du client	Se laisser entrainer par la familiarité ou l'incorrection de certaines personnes
Garder son sang-froid et son sourire lorsqu'il est près à partir	Céder à la provocation, se passionner, perdre le contrôle de soi et de son langage
Ne pas éterniser les formalités d'accueil : un bon accueil n'est pas celui qui dure long temps, savoir écouter le bavardage de certains clients	Eviter le sourire figé, choquer l'interlocuteur, le brusquer Importuner certaines personnes
Etre parfaitement présentable (tenue, coiffure, propreté)	Choquer certains points de vue éviter les fantaisies : tenue, maquillage extravagants. ¹

L'objectif d'une banque est de fidéliser le client en lui offrant un service de qualité et notamment un accueil de qualité, un travail en équipe contribue à la mise en place d'un bon accueil, collaborateurs du guichet et responsables sont les interlocuteurs privilégiés du client.

¹ Parcours d'intégration, op.cit, P7

En agence, les tâches de chacun sont à la fois différenciées et complémentaires, chacun est le maillon d'une chaîne et donc dépendant de l'autre, chaque collaborateur joue un rôle dans l'accueil, le service apporté au client, le suivi des dossiers qu'il soit responsable, commercial ou administratif, la résistance d'une chaîne est égale à celle de son maillon le plus faible.

On peut résumer et figurer les aspects importants d'une agence accueillante comme suit :

- 1) **A**ffichage visible, accessibilité de l'information.
- 2) **G**uichet ordonné, accueillant.
- 3) **E**space de circulation géré pour l'attente et la confidentialité.
- 4) **N**etteté de l'agence : propreté, décoration.
- 5) **C**onfort du client : zone d'accueil, d'attente, de jeu
- 6) **E**xterieur propre, agréable, accessible.

Rendre son agence agréable, c'est-à-dire être attentif à toute personne qui entre dans l'agence et au regard qu'elle peut avoir pour principes :

- La présentation de votre agence : regarder chaque matin l'agence avec « l'œil du client », la propreté, bureau en ordre, ...et valoriser l'image des produits avec des présentoirs rangés, des affiches qui présentent les produits qui les mets en valeurs et munir les coins d'attentes avec des revues et journaux économiques rangés et récents.

- L'ordre du guichet : le guichet est un espace d'accueil et commercial, il doit être impeccable

- Votre propre attitude d'accueil envers le client :

Il faut être orienté vers le client et avoir un état d'esprit d'accueil, prendre rendez-vous en disponibilité du client, avoir une tenue vestimentaire correcte et soignée et éviter les conversations personnelles en présence des clients, c'est ainsi que vous contribuez à rendre l'atmosphère de l'agence accueillante, confidentielle et professionnelle pour vos clients.

c-3) Accueil et accessibilité du site :

Nous remarquons que toutes les agences bancaires sont équipées de sas à l'entrée, ce dispositif est destiné à renforcer la sécurité en protégeant le personnel et les clients d'éventuelles agressions, ce qui peut contribuer à rassurer les clients et le personnel des banques, l'accessibilité du site se trouve donc un peu gênée par cette installation, cependant, elle est aujourd'hui si fréquente qu'elle fait partie du décor et s'associe à l'image de la banque, n'entre donc pas qui veut, à l'approche de l'agence bancaire, la personne se trouve d'abord devant le sas, il lui faut demander l'ouverture de la première porte, attendre le dé clic, entrer, attendre le dé clic de fermeture de la première porte pour demander l'ouverture de la seconde, pendant ce temps la caméra vidéo capture son image ,enfin la seconde porte s'ouvre et le client entre dans l'agence .

L'accueil dans une banque se doit de refléter l'image communément admise auprès du public: sérieux, stabilité, calme, doivent pouvoir être compris dès l'approche visuelle du site, le choix du client tient parfois à un détail observé, et l'aspect qu'offre le site joue un rôle souvent déterminant.

Pour ce qui concerne l'organisation de l'accueil, il est préférable de mettre en place un espace d'accueil plutôt qu'un guichet et cela pour des raisons essentiellement relationnelles, il est en effet plus facile d'entrer en relation et de commencer à bâtir un rapport de confiance lorsque les interlocuteurs peuvent se voir et se trouvent à la même hauteur, il vaut mieux un accueil de bonne qualité en guichet qu'un bureau d'accueil vide.

Enfin, le comportement des personnes chargées d'accueil se doit refléter l'ambiance du site, l'amabilité, commerciale qu'on pourrait pratiquer dans une boutique ou un restaurant est ici fortement déconseillée, l'efficacité commerciale utilisera d'autres moyens fondés sur le calme le sérieux, l'écoute attentive.

La phase d'accueil ne va pas servir à vendre un produit spécifique, mais elle contribue à fonder une bonne ou une mauvaise première impression, et, connaissant la puissance de cette dernière, nous comprenons l'intérêt de bien organiser l'accueil.

II- Gestion de la relation client bancaire « GRC »

Le seul moyen de conquérir, fidéliser les clients et développer les contacts par une approche multi canal consiste à offrir des services largement supérieurs à ceux de la concurrence, tout en mettant en œuvre une gestion de la relation client cohérente via les différents canaux de distribution de manière à véhiculer une image de qualité et de création de valeur pour la clientèle.

a)- Le client au centre de l'organisation :

a-1)- De la gestion transactionnelle vers la gestion relationnelle :

L'analyse de l'évolution du marketing au cours des cinquante dernières années fait apparaître deux tendances distinctes : un marketing orienté produit, préoccupé surtout par des considérations technologiques, centrées sur l'entreprise, ses contraintes de productions, succède un marketing orienté client tourné vers la satisfaction des besoins, c'est au milieu des années 1970, que l'apparition du concept du marketing relationnel comme un processus qui renouvelle les échanges entre un acheteur et un vendeur, il pose ainsi implicitement la problématique de l'évolution de cette relation dans le temps.

En effet, c'est essentiellement dans le domaine du marketing des services que des contributions significatives seront apportées au marketing relationnelle.

C'est qu'au milieu des années 1990, qu'est mis en avant un des concepts centraux de la relations client et un des principaux intérêts pour l'entreprise : la profitabilité considérable générée par une relation qui perdure.

La fidélisation du client et les revenus futurs, qu'il peut ainsi générer sont mis en perspective dans une optique financière et comptable. Se développe dès lors la notion de « valeur à vie » qui permet de définir la valeur à terme d'un client tout le temps qu'est maintenu sa relation avec l'entreprise.

L'évolution du marketing place désormais le client au cœur des préoccupations des entreprises.

Or, conquérir un nouveau client coûte cinq fois plus cher que d'en conserver un bon, ou encore satisfaire et fidéliser sa clientèle revient moins cher et génère à terme plus de profits.

Ce constat, effectué par tous les professionnels modifie quelque peu l'angle d'approche des stratégies marketing : on ne concentre plus désormais tous ses efforts sur la conquête (même si elle est indispensable), mais on s'attache essentiellement à satisfaire et à conserver les bons clients.

C'est là tout l'enjeu de la gestion de la relation client « GRC ». La compréhension du client devient un objectif majeur qui s'impose au commercial dont les missions évoluent : l'automatisation des processeurs facilite la connaissance du client et de ses comportements.

L'influence du client gagne du terrain, et pour garder la main les entreprises sont obligées d'augmenter le contenu de la vente par des prestations supplémentaires, en particulier au niveau des services : temps de réponse, disponibilités des produits, flexibilité de l'offre, diversité des points de contact des canaux de distribution, etc.

On peut constater le pouvoir du client et son impact sur l'entreprise et sa vision car on est passé de la notion des « 4P » aux « 4C ».

Le marketing du 21^{ème} siècle marque la transition vers un modèle d'avantage centré sur le client, on parle désormais des « 4C » :

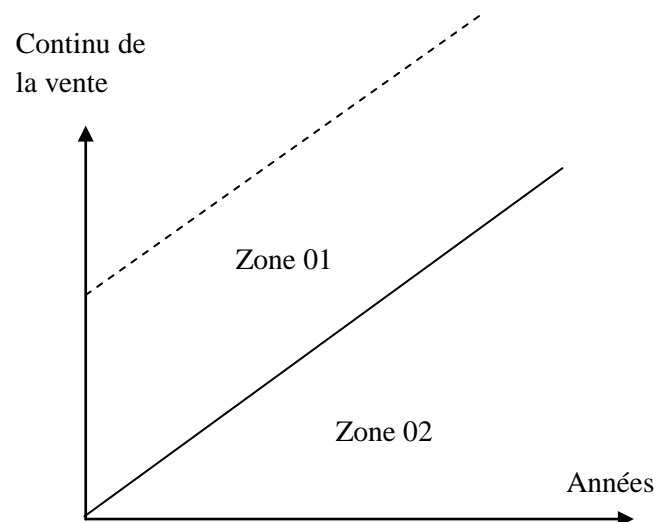
- **Client** : prise en compte des attentes et besoins
- **Coût** : un client d'accord, mais pas à n'importe quel coût.
- **Confort du client** : il doit être assuré dans la relation client /entreprise, grâce à la multiplication des possibilités de contact avec l'entreprise (centre d'appel, site internet, numéro vert, visites des commerciaux, etc.).
- **Communication** : il ne suffit pas de prendre en compte les attentes du client, d'assurer son confort, encore faut-il lui faire savoir.

Figure (36) : La tendance, prise de Pouvoir progressive par le client.

Zone (01) : le control de l'entreprise sur la vente à tendance à diminuer avec le temps.

Zone(02) : parallèlement, l'entreprise du client sur la vente augmenter.

----- : le niveau de prestation offert a tendance à augmenter avec le temps



Source : C.Hamon, P.Lézin, A.Toullec« Gestion de clientèles », DUNOS, 2004, P7.

Ce n'est rien de moins que de donner ou redonner toute sa place à une relation effective et durable entre le client et son fournisseur, la GRC devient la référence pour tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client.

Client et fournisseur deviennent plus proches, les processeurs doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité. Chacun doit désormais connaître -si non anticiper- les actions de l'autre et y réagir plus directement :

- Une profonde révision de sa culture, des mentalités et comportements, mettre le client à la place privilégiée et accepter le dialogue avec lui et les critiques.

- Refonte des processus opérationnels de l'entreprise : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche, ressources humains, direction.....

- La mise en place ou le redéploiement de l'infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et contrôlés et un investissement dans les ressources.

a-2)- Défis de la relation client pour la banque :

Les banques sont aujourd'hui confrontées à une concurrence de plus en plus vive et leur stratégie « clientèle » doit s'adapter aux nouvelles conditions du marché bancaire. Le coût

engendré par l'acquisition de nouveaux clients est tel qu'il devient parfois plus retable de fidéliser les anciens clients que de se consacrer à la « conquête » de nouveaux clients.

Les démarches GRC qui se développent de façon massive dans le secteur bancaire comme dans bien d'autres secteurs d'activité d'ailleurs ont pour finalité de mener les opérations de marketing nécessaires à la fidélisation de la clientèle.

Les défis de la relation client pour la banque on peut les classés comme suit :

-Les banques détruisent leur rentabilité, perdent aussi de leur crédibilité en voulant vendre le plus possible, de même, il est aujourd'hui devenu de plus en plus difficile pour les entreprises de construire leur avantage concurrentiel sur la qualité du service rendu.

- La hausse du chiffre d'affaire repose aujourd'hui sur une autre stratégie : one-to-one, la clé pour créer un avantage concurrentiel durable est fortement liée à la capacité des banques à exploiter les caractéristiques clients.

-La performance des forces commerciales de l'entreprise dépend désormais de leur capacité à comprendre la valeur et le potentiel du client pour personnaliser leurs offres.

Une démarche qui passe par le partage de l'information et la coordination des processus, les entreprises construisent des systèmes de connaissances client unifiés qui permettront à tous leurs canaux de contact d'interagir de manière plus cohérente avec leurs clients et au bon moment, en détectant notamment les clients risquant de partir et en leur proposant une offre adaptée pour les faire rester.

- Un des défis majeurs pour l'organisation est donc d'étudier la perspicacité de la valeur clients pour lancer, soutenir et vendre des produits ou des services sur mesure.

- L'objectif n'est pas seulement de satisfaire sa clientèle mais aussi de pérenniser la relation et de la rendre sur le long terme la plus profitable possible.

Dans un contexte où la clientèle est de plus en plus volatile et exigeante, l'organisation n'a pas d'autres alternatives : elle se doit de fidéliser son fond de commerce, à force de répéter au client qu'il est roi, le message a fini par être assimilé au point que la qualité de la relation client est devenue, pour le consommateur, un critère de sélection aussi déterminant que le rapport qualité/prix de l'offre.

a-3)- Enjeux du GRC pour le client :

- L'amélioration de la relation client est judicieuse uniquement si elle permet de vendre plus et mieux dans la limite où le coût du service rendu reste proportionnel à la valeur du client et à celle de l'opération.

- La GRC est une démarche qui permet de remplir les objectifs du client.

- Le client a tout à y gagner puisqu'il se voit proposer des offres personnalisées, il se sent unique et de ce fait est plus satisfait et plus fidèle.

- L'enjeu principal pour l'entreprise devient alors la corrélation entre ses enjeux et ceux du client.

b- Comprendre la « GRC » :

La stratégie GRC doit permettre à tous les interlocuteurs de l'entreprise de prendre la dimension du client dans la globalité de sa relation avec l'entreprise et pas seulement dans sa relation individuelle avec chaque métier ou service interne. La connaissance du client est ainsi impactée, chaque département ne détient plus sa connaissance du client mais toute l'entreprise dispose à tout moment d'une vision à 360° du client contenant l'ensemble des interactions du client avec l'entreprise quel que soit le moment et l'interlocuteur.

Afin de fournir cette vision, les solutions GRC offrent à tous les interlocuteurs de l'entreprise en contact avec le client les informations adéquates.

b-1)- Historique :

La GRC s'inscrit dans une nouvelle phase d'informatisation des entreprises qui concerne l'automatisation des forces de vente, du marketing et du service après-vente et dont l'évolution s'est faite en quatre grandes étapes.

➤ **Les tableurs de 1980 à 1984¹ :**

La première intrusion de l'informatique dans les métiers commerciaux commence dans les années 80-84 avec la diffusion des tableurs, à cette époque il a apporté puissance et autonomie dans la gestion des listes et dans l'exécution de calculs simple : suivi des inventaires, calcul des primes sur chiffres d'affaires, mises à jour de prix.....

¹J.P.Ferry, "Etes-vous vraiment orienté clients", DOUND, Avril 2006.

➤ **La prospective de 1984 à 1989 :**

A cette époque, le suivi de l'activité ne suffit plus, le pilotage de la fonction commerciale nécessite de mieux maîtriser la force de vente en contrôlant mieux l'activité (visites, frais, comptes rendus). Il s'agit aussi d'apporter une aide aux commerciaux dans la planification et l'organisation de leur prospection et dans la gestion de leurs contacts. Cette époque se caractérise par l'émergence des logiciels de gestion de contact avec des produits.

Ces logiciels permettaient, et permettent toujours pour certains d'entre eux, de suivre les entreprises, les contacts, les propositions, ainsi que les résultats, ils marquent le début de la gestion des interlocuteurs, ils permettent de mieux organiser les relances qui doivent être effectuées après un coup de téléphone ou une visite et marquent le début de la sensibilisation à l'informatique de la force de vente.

➤ **La multifonction de 1990-1995 :**

La difficulté des relations entre le marketing et les forces de vente se fait de plus en plus forte, il faut mettre en place des applications permettant d'assurer une courroie de transmission pour remonter les informations du terrain et relayer les décisions de marketing opérationnel auprès des forces de vente. Ce besoin commun d'informations entre le marketing et les ventes annonce la fin de l'ère des logiciels de force de vente déconnectés. L'entreprise doit partager toutes les informations pour limiter le risque, optimiser la prospection et décliner de manière opérationnelle sa stratégie, les entreprises développent les accès à distance, les données sont centralisées pour être accessibles par le maximum d'acteurs, les logiciels passent du mode autonome à celui du client serveur, profitant des possibilités de plus en plus facile de connexion à distance. Il marque le début du partage des informations entre plusieurs interlocuteurs, le client a fini d'appartenir au commercial, il devient progressivement un actif de l'entreprise.

➤ **L'intégration de 1996-2005 :**

L'émergence de la **GRC** correspond en fait à la volonté forte d'intégrer dans une même architecture des outils informatiques, pour toutes les fonctions en relation avec le client : ventes, services et marketing ; avec tous les canaux d'interactions : agences et forces de vente mais aussi call-center et internet dans une logique coopérative pour que les forces de vives de l'entreprise puissent collaborer dans l'optique de réduire les cycles de vente ou la qualité du service. Ainsi, la **GRC** peut être perçu dans une vision historique comme une extension des

outils de gestion de contacts, il fournit une information cohérente à l'ensemble des points de contacts avec le client, tout au niveau du front office qu'au niveau du back office.

b-2)- Définitions :

- La gestion de la relation client consiste à savoir cibler, à attirer et à conserver les bons clients et représente un facteur déterminant du succès de l'entreprise, construire et développer des relations avec ses clients est un défi, particulièrement lorsque l'entreprise possède des milliers de clients qui communiquent avec celle-ci de multiples manières. Pour arriver à un résultat satisfaisant, les systèmes de gestion des relations clients doivent permettre aux responsables d'entreprise de mieux comprendre leurs clients pour adapter et personnaliser leurs produits ou leurs services.

La **GRC** consiste à identifier, à retenir et à développer les clients les plus profitables et en acquérir des nouveaux, c'est une stratégie d'entreprise orientée vers la satisfaction et la fidélité du client, elle est axée sur le marketing différencié, personnalisé ou one to one, il repose sur deux principes :

- Tous les clients ne sont pas égaux.
- Le comportement suit la promesse de la récompense.

- La **GRC**, appelée **CRM** en anglais : « Customer Relationship Management », consiste à mettre en place une stratégie, des processus et des outils pour bâtir une relation globale et profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts.

Définition générale :

La gestion de la relation client se définit comme une démarche qui vise à identifier, attirer et fidéliser les meilleurs clients afin d'augmenter la valeur du capital client de l'entreprise.

b-3)- Les approches de la « GRC » :

Aujourd'hui encore, la **GRC** est une discipline en pleine évaluation, il en ressort que plusieurs approches de ce concept s'entourent dans la littérature, ou elles soient plus ou moins technologiques :

1- La « GRC » entant que processus technologique :

La **GRC** est ici décrite comme étant « l'automatisation de processus d'entreprise horizontalement intégré à travers plusieurs points de contacts possibles avec le client : marketing, ventes, après-vente et assistance technique, en ayant recours à des canaux de communication multiples et interconnectés ».

Elle s'inscrit ici dans le cadre du développement des NTIC, celles-ci soutiennent le personnel de contact de l'entreprise quand celui-ci entre en relation avec les clients via Internet, le téléphone ou en face à face, le personnel de contact pourra, par exemple, reconnaître le client lors de tout contact, il pourra ainsi donner des informations du client sue l'état de sa commande, la facturation, la livraison, le statut de la réparation effectuée par le service après-vente.

2- La « GRC » comme processus relationnel :

la **GRC** est ici considérée comme « un processus de traiter tout ce qui concerne l'identification des clients, la constitution d'une base de connaissance sur la clientèle, l'élaboration d'une relation client et l'amélioration de l'image de l'entreprise et de ses produits auprès du client ».

La **GRC** apparait ici, comme une série d'activités, dont la réalisation n'implique pas forcément le recours aux NTIC.

On insiste sur la nécessité pour l'entreprise d'accorder une attention accrue au client, l'entreprise souhaite dès lors mieux connaître ses clients et approfondir sa relation avec eux, dépassant ainsi l'objectif de simplement concrétiser une vente.

L'intérêt du client et de l'entreprise l'un envers l'autre doit se prolonger dans le temps et dépasser le moment de l'achat/vente, d'un cote l'entreprise veut être perçue comme une entité cohérente au delà des produits de service qu'elle propose, à l'inverse, l'entreprise veut voir en son client une personne clairement identifiée plutôt qu'anonyme.

Inspiré du processus relationnel **GRC** qui place le client au centre de l'entreprise, le « **XRM** » : extended Relationship Management, considère tous les acteurs : partenaire, collaborateur interne, fournisseur.... gravitant autour de l'entreprise et traite ainsi toutes les relations avec les mêmes enjeux et des moyens similaires.

3- La « GRC » entant que principe d'efficacité organisationnelle :

La GRC est ici : une stratégie d'entreprise qui, à l'aide des NTIC, vise à optimiser la rentabilité de l'organisation et la satisfaction du client, en se focalisant sur des segments de clientèle spécifiques en favorisant les comportements propres à répondre aux souhaits du client et en appliquant des processus centré sur le client.

Dans cette optique, l'entreprise devra développer encore plus l'accès et le contenu de ses services. Une relation mutuellement bénéfique s'installe à long terme avec le client, l'entreprise connaît tellement bien ses client qu'il devient difficile pour ses concurrents, de rivaliser avec la qualité et le haut niveau de son offre.

4- La GRC comme stratégie d'entreprise :

La GRC doit ici mettre en place une infrastructure servant à nouer une relation durable avec le client, cette infrastructure a pour effet d'abattre les barrières entre fournisseur et client.

Clients et fournisseurs deviennent plus proche, chacun doit désormais anticiper les actions de l'autre et y réagir plus directement, cela n'est pas sans conséquence sur la stratégie même de l'entreprise qui devra changer de culture et adopter une manière de fonctionner qui privilégie le client, celui-ci de plus en plus habitué à « mettre son nez » partout, repérera vite les éventuels défauts et dysfonctionnements du service qui lui est proposé.

Sous peine de connaitre de graves problèmes, l'entreprise devra considérer la GRC comme une véritable stratégie d'entreprise qui vise à instaurer des relations individualisées, durables et profitables tant pour le client que pour le fournisseur.

Cette stratégie passe par le développement d'une infrastructure informatique permettant le déroulement de processus bien définis et mieux contrôlés et un investissement dans les ressources humaines.

L'organisation entière de l'entreprise est concernée : marketing, informatique, service clientèle, logistique, finance, production, recherche développement, ressources humaines, direction.....

La stratégie de la GRC doit ici servir de référence à tous les services et tous les membres du personnel en contact avec le client, comme le client est à même du surveiller les

opérations, les processus doivent être repensés pour un maximum de transparence et d'efficacité.

c) La mise en œuvre d'une GRC au milieu bancaire :

c-1) Démarche et rôle du personnel au secteur bancaire :

1- La démarche :

Un projet GRC fédère la plupart des fonctions de l'entreprise, la direction générale doit soutenir la démarche auprès de ses services : commerciaux, marketing, communication, service client et ressource humaines en communiquant sur sa fiabilité et sur la nécessité de mise en place de formations métiers et de formations à l'outil, tous ces outils doivent donc être associés aux décisions et se responsabiliser.

Les projets GRC sans approche méthodologique sont souvent des échecs alors on indique quatre étapes pour se faire :

- Identifier la stratégie.
- Décliner la stratégie en actions.
- Mettre en place les processus et outils.
- Gérer les risques.

Cette méthodologie permet de définir concrètement les orientations stratégiques de la politique GRC envisagée, ces diverses orientations sont ensuite déclinées en action à réaliser, métier par métier, pour l'entreprise ces deux premières étapes sont un préalable indispensable avant d'engager la mise en œuvre effective des outils, auxquelles s'ajoute une approche de gestion des risques intégrée au pilotage de la démarche.

2- Le rôle du personnel :

Dans les sociétés de services, l'expérience vécue par le client avec le personnel front office revêt une importance supérieure, les services étant caractérisés par l'intangibilité et l'inséparabilité de la production, la vente et la consommation du service, la qualité perçue par le client sera basée essentiellement sur la qualité de la prestation qui tient à la manière dont le personnel l'accomplit.

La visibilité extérieure d'une société de services est étroitement associée au personnel front office, si le personnel n'apporte pas la qualité de service attendu par le client, c'est l'image institutionnelle de l'entreprise qui s'en trouve entachée.

La prestation fournie par le personnel front office se doit donc d'être excellente, or, un collaborateur démotivé fournira une qualité de service minimum, voir une mauvaise prestation.

c-2)- L'utilisation de la GRC au niveau des agences :

La mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial, dans ce cadre, des nouveaux outils : « sales forces automation » permettent aujourd'hui aux agences de mieux gérer leur activité et d'augmenter leur efficacité en construisant leurs propositions en interaction directe avec le client.

1- GRC opérationnelle :

Il s'agit de l'automatisation de la force de vente, qui vient en appui aux forces commerciales et aux processus de vente, elle permet le suivi des actions en cours et des dossiers clients, sont éléments majeur c'est la gestion des contacts.

Mais elle concerne également toutes les activités commerciales: la proposition et les ventes sont suivies en temps réel, la visibilité sur chaque dossier client est accrue grâce à des fiches détaillées, ainsi, le suivi des prévisions et cycles de vente, est facilité par la prise en compte de l'intégralité des données.

Un logiciel de la GRC vise à automatiser le cycle de vente par une automatisation de la force de vente « SFA » : saisie des objectives et prévisions, plans d'actions et diffusion personnalisée aux commerciaux, gestion des affaires, suivi des clients (description des actions effectuées et à réaliser, sauvegarde des comptes rendus d'entretien, requêtes sur les clients ou les produits, systèmes d'alerte et de relance, gestion du planning des commerciaux), analyses des ventes sous forme de tableau de bord.

2- Missions principales d'une GRC opérationnelle :

- La gestion des contacts clients prospect : historique de la relation avec le client, projet en cours et organisation du travail.
- Un moteur d'aide à la décision : pour rendre les prévisions plus fiables, établir le profil idéal du client ou déterminer les priorités commerciales.
- Un configurateur de vente : l'outil permet de concevoir en temps réel un produit sur mesure, adapté au client.
- L'extension vers une plate-forme de GRC : Pour ne pas rompre la chaîne d'information entre les outils de vente et ceux du marketing.
- Des accès distants multiples : la plate-forme SFA est accessible à tout type de terminal.
- Aide au service client : fournir aux services client des outils de gestion des plaintes, des demandes de services.
- Grace au SFA, les commerciaux gagnent en réactivité et diminuent de plus en plus les délais de traitement des besoins d'où une satisfaction accrue de leur clientèle.

3- Les outils d'une GRC opérationnelle :

- **Le data warehouse** : ou entrepôt de stockage des données clients, il s'y amoncelle toutes les informations entrantes des clients issues de toutes les portes d'entrées de l'entreprise, aussi il faut traiter les données suivant les paramètres stratégiques pour l'entreprise.
- **Centres d'appels** : le fonctionnement des calls centers est qu'une série de personnes appelées opérateurs se situe dans un local, ils disposent d'un casque avec un micro pour répondre au téléphone et d'un ordinateur pour encoder les données qui leurs sont transmises ou traiter un dossier.

Pour chaque type d'appel, il existe une procédure standard mentionnant les questions à poser et l'information à en retirer, il n'y a généralement pas de place à l'improvisation .

- **Multi canal** : interaction avec le client à travers tous les canaux possibles, ce domaine met en œuvre les technologies de travail de groupe et consiste à mettre en place des canaux ou des actions pour dialoguer avec le client : messagerie électronique, conférences, fax, ... cette

partie multi canal à pour objet essentiel, optimiser les contacts clients et transmettre le bon message au bon moment par le bon canal.

- **Service à travers du web** : le service client passe traditionnellement par un contact direct, via le téléphone avec un centre de support. Toutefois, une partie des demandes peut être satisfaite sur un site web exemple : consultation du compte bancaire via internet, qui intègre des outils basés sur des technologies.

- **La gestion des services** : la gestion des services en après vente est extrêmement importante dans une logique de fidélisation des clients, elle consiste principalement à réagir de manière adéquate à toute demande émanant d'un client, que la requête soit formulée via un appel téléphonique, un message laissé sur le net ou un courrier postale, il faut dans un premier temps qualifier le client demandeur.

c-3)- L'utilisation de la GRC au niveau de la direction :

A partir du moment où l'on quitte les interfaces du front-office pour entrer en profondeur dans les traitements, on rentre dans le monde des données, celui du back-office, ici on retrouve évidemment toute les bases de données, et c'est bien là où se situe la GRC analytique.

1-GRC analytique : automatisation du marketing :

La GRC analytique a pour but d'étendre la connaissance des clients et de fournir des éléments d'aide à la décision aux responsable marketing, il aide, en effet, les responsables marketing à mieux connaître les différentes segments de clientèle, à mieux préparer les campagnes et à mesurer les résultats.

Il permet la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation par le biais de différents modules EMA proposés « Entreprise Marketing Automation ».

Ces modules permettent de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement ou en fonction d'une action programmée.

L'application est capable de gérer des règles de gestion complexes afin d'optimiser l'efficacité des interactions avec le client.

2- Missions principales de la GRC analytique :

- Traduire l'approche analytique en indicateurs commerciaux que les conseillers en agence peuvent facilement s'approprier est essentielle et conditionne la réussite du projet.
- Permettre la planification et l'automatisation des campagnes de prospection ou de fidélisation.
- Permettre de générer automatiquement une action personnalisée déclenchée par un événement, ex : envoi d'un courrier de bienvenue suite à un abonnement.

3- Outils d'une GRC analytique :

- **Le datamining** : c'est un logiciel d'analyse statistique, il permet de rendre le résultat accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients, il permet d'analyser et d'interpréter un gros volume de données, de différentes sources afin de dégager des tendances, de rassembler les éléments similaires en catégories statistiques et de formuler des hypothèses.

A partir des informations collectées, l'entreprise pourra obtenir des réponses objectives sur lesquelles est fondée sa stratégie opérationnelle.

La centralisation des données client doit ainsi faciliter le pilotage de toute activité de la société.

En effet, l'informatique décisionnelle permet d'élaborer les diverses composantes de la stratégie (commerciale, marketing, canaux de vente, fidélisation) et fournit tous les tableaux de bord nécessaires.

- **Les datamarts** : se sont des sous-ensembles de l'entrepôt de données, qui contiennent que les informations nécessaires à certaines fonctions de l'entreprise, il est en effet beaucoup plus facile de traiter et analyser des bases de données ciblées que l'ensemble des informations sur le client.

La GRC opérationnelle et analytique sont intimement liés puisque l'opérationnelle distribuent de la connaissance à l'analytique qui elle-même remonte des données à l'opérationnelle pour permettre d'affiner cette connaissance.

III- Benchmarking bancaire

Il est impératif pour l'entreprise de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché.

Les évolutions technologiques mais aussi les changements en termes de management, sont autant de causes qui rendent plus difficile le maintien de position de leader ou même de gagner des échelons pour atteindre le haut.

Un outil intéressant pour répondre à ce challenge, est le « BENCHMARKING » qui est une méthode pour certains, un outil pour d'autre ou encore tout simplement une pratique de gestion, dont l'objectif est d'aider les entreprises, grandes et petites, à s'améliorer.

a) Généralités sur le benchmarking :

a-1) Historique :

Le benchmarking tant que démarche ne date pas d'aujourd'hui, en effet la reconnaissance militaire, consiste à comparer la puissance de l'ennemie à sa propre force afin de prendre des décisions stratégiques et tactiques, et une application très ancienne.

Les japonais ont pratiqué cette méthode depuis plusieurs décennies comme un procédé aussi ancien que le monde, savoir ce que font les autres pour mieux utiliser les processus qu'ils mettent en œuvre.

Le benchmarking commercial moderne est d'abord une analyse concurrentielle, une analyse industrielle, et une comparaison de performance et de fonctions.

C'est chez « BOURK XEROX » que la chose a été formalisée, c'est la première multinational qui semble avoir fait du benchmarking, une stratégie d'action à l'intérieure d'une vaste image de qualité.

a-2)- Définitions :

Parmi les nombreuses définitions du benchmarking qui existent on citera les plus importantes :

- Le benchmarking est un processus continu d'évaluation des produits, des services et des méthodes par rapport à ceux des concurrents ou des partenaires les plus sérieux ou des organisations reconnus comme leaders ou chefs de file¹.

-Le processus qui consiste à identifier, analyser et adopter, en les adoptants, les pratiques des organisations les plus performantes dans le monde en vue d'améliorer les performances de sa propre organisation².

- Le concept benchmarking est « l'étalonnage » des performances compétitives des organisations constituent un instrument de qualité qui a pour objectif l'amélioration continue des processus de management des organisations, il permet une recherche permanente des meilleures pratiques en se comparant, dans un domaine précis, à d'autres organisations leaders³.

Il permet d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et d'être réactives face à la concurrence exacerbée due à la mondialisation des marchés, à la rapidité des mutations technologiques et à l'évolution des systèmes d'informations.

Ce processus d'étalonnage a la vocation de permettre d'analyser la confrontation de sa propre organisation aux pratiques, méthodes, d'apprentissage permanent.

Il a pour objet l'observation et l'analyse des processus décisionnels, organisationnels, industriels et commerciaux, il fournit des points de référence qui servent à évaluer les performances, l'organisation peut à partir de ceux-ci, concevoir et /ou améliorer ce processus.

a-3)- Objectifs du benchmarking :

Le Benchmarking ou l'étalonnage de la performance compétitive des organisations constitue un instrument de qualité qui a pour objectif d'accéder aux meilleures pratiques opérationnelles et d'être réactif face à la concurrence exacerbée. Ce processus a une double vocation, il permet d'une part d'analyser la performance de sa propre organisation aux

¹G.J.BALM, « Evaluer et Améliorer ses performances : LE BENCHMARKING », Edition, AFNOR 1992, P42.

²J.BRILMAN, « les meilleures pratiques du management », Edition d'orga, 1992, p288.

³ F. Le POIVRE, «benchmarking, concept et métrologie », Edition NEVAO conseil, 1996, p 5.

pratiques, méthodes, processus et outils des meilleurs, d'autre part il constitue un processus d'apprentissage permanent¹.

Cette méthode a prouvé être l'un des outils les plus efficaces pour enregistrer les progrès décisifs au niveau de performance. Le Benchmarking donne :

- Une détermination de mesures exactes de la productivité.
- Une fixation d'objectifs d'après une vision concentrée de l'environnement extérieur.
- L'obtention d'un avantage concurrentiel.
- Un signal d'alarme et permet de bâtir un dossier fort au soutien du changement.
- La possibilité pour le personnel de bénéficier de nouvelles compétences et d'être impliquées dans le processus de changement depuis le début.

Pour déterminer les objectifs du benchmarking, on peut s'interroger sur un certain nombre de questions de bon sens, à savoir :

- Où il faut apporter le plus d'amélioration ?
- Quels sont les processus sur lesquels les améliorations offrent un potentiel de retour important et qui ne nécessite pas un grand effort d'investissement ?

b)- Typologie de benchmarking:

Il existe différents types de benchmarking, certains auteurs les classent en quatre catégories alors que d'autres font ressortir des cas particuliers de chaque catégorie pour avoir un plus grand nombre de types, nous retenons les plus objectifs :

b-1) Le benchmarking interne :

Il s'agit de comparer un processus, produit ou service à un processus, produit ou service similaire, à l'intérieur de l'organisation.

Les partenaires potentiels du BENCHMARKING (autres services avec lesquels on échange des informations) sont faciles à identifier, partager des informations confidentielles à l'intérieur d'une même organisation ne devrait pas poser de problèmes même s'il y a peu de chance pour trouver des sources d'amélioration significatives.

¹J.BRILMAN,op.cit, p286.

Il est de règle de commencer par envisager le BENCHMARKING interne avant de s'attaquer à un autre externe¹.

b-2)- Le BENCHMARKING concurrentiel :

Il s'agit ici de se comparer au meilleur des concurrents sur le marché, ils sont généralement facile à identifier, les concurrents choisis doivent répondre à toute les tests de compatibilité, il faut, en particulier prendre garde à ce qui rend deux opérations concurrente comparable, leur taille par exemple.

Il y a une façon pour qu'une entreprise réussisse à faire un BENCHMARKING avec un concurrent direct, c'est l'assistance d'un consultant qui joue le rôle d'un tiers, car il peut garantir la confidentialité et l'anonymat des informations.

Le revers de cette formule est que nous devons former des consultants selon nos besoins, et ses besoins sont souvent partagés avec d'autres organisations en contre partie de leur participant².

b-3)- Le BENCHMARKING fonctionnel :

Il s'agit de nous comparer avec les meilleures au monde qui font ce que nous faisons, en général nous les trouvons dans les mêmes branches d'activité, et il ya de fortes chances pour qu'ils soient prêts à échanger des informations même confidentielles, il est également sûr que nous pouvons trouver des idées d'améliorations³.

b-4)- Le BENCHMARKING générique (horizontal) :

Il vise à comparer des entreprises appartenant à des secteurs différents mais ayant des processus ou méthode de travail similaire, ce benchmarking est le plus productif mais aussi le plus difficile à concevoir et à manier car, il fait appel à l'engagement et la curiosité de tous les acteurs participant au processus, il est assez proche du benchmarking fonctionnel, à la différence qu'il consiste à adapter une technologie ayant fait ses preuves très éloignées de son propre secteur.

¹R.C.CAMP, « le BENCHMARKING » Edition, Organization, 2004, p 42.

²R.C.CAMP, idem, p 53.

³L.HERMEL, « LE BENCHMARKING », Edition AFNOR, 2007, p 152.

En somme il existe différents types de benchmarking et c'est à l'entreprise de choisir lequel parmi ses derniers lui convient le plus, en terme du niveau d'ambition, le temps disponible et les résultats recherchés, le tableau ci-après constitue un résumé comparatif des différents types : principe, partenaire, durée de l'investissement et les objectifs à atteindre.

c)- Le mode opératoire du benchmarking :

c-1)- Le diagnostic :

Cette phase contient trois étapes :

- 1) analyser les activités et leurs résultats.
- 2) analyser les systèmes de mesure et les mesures réalisées.
- 3) évaluer la performance actuelle de l'entreprise.

Cette phase n'est pas souvent présente dans la plus part des ouvrages, puisque tous les principaux auteurs sous-entendent que les entreprises voulant opter pour une démarche de benchmarking doivent impérativement connaître leur environnement interne et externe d'une manière approfondie.

c-2)- Planification et analyses:

1- Planification :

Cette phase se divise à son tour en trois éléments :

- 1) L'identification de l'objet benchmarking.
- 2) La sélection des partenaires qui vont servir de benchmark.
- 3) La sélection des méthodes à employer pour la collecte des données.

L'identification de l'objet de benchmarking est l'une des phases les plus difficiles du processus, il faut tout d'abord clarifier les missions de chaque département ou fonction, en fixant leurs objectifs, ensuite évaluer les résultats réalisés.

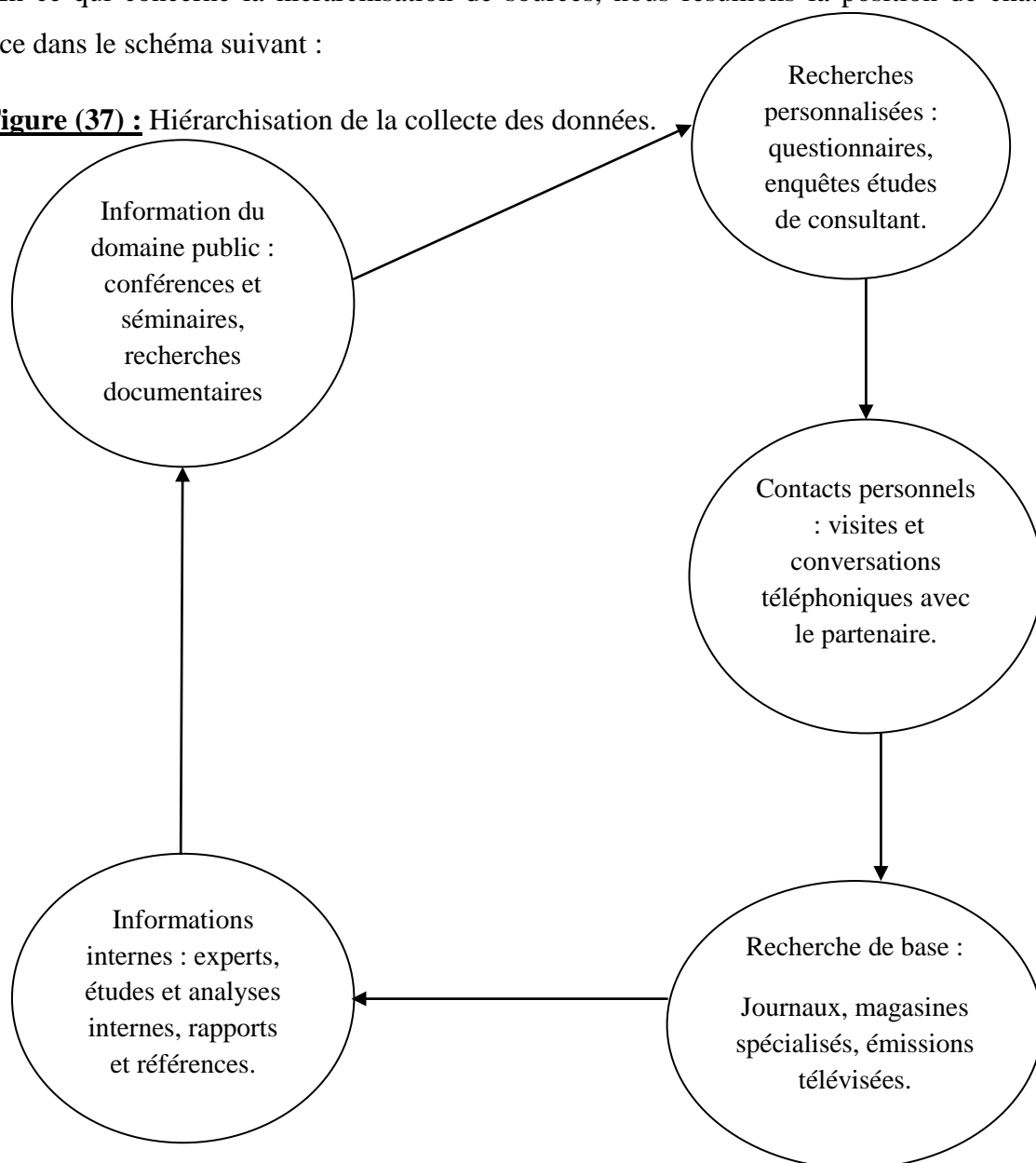
L'évolution permet de chiffrer les bénéfices apportés par le management pour que l'on puisse récapituler l'impact sur la gestion, une analyse plus détaillée des coûts, des tâches et des mesures chiffrées, peut être élaborée à partir d'un questionnaire.

Le processus de sélection des partenaires qui vont servir comme des benchmarks, consiste à déterminer une base de comparaison pour les entreprises du secteur, mais les concurrents directs ne doivent pas être la seule cible du benchmarking car leurs méthodes ne sont pas nécessairement les meilleures et ne valent pas la peine d'être imitée.

Il faut cependant s'assurer d'une chose, que la comparaison soit possible, que le taux de satisfaction des clients et les caractéristiques de la manutention du matériel soit comparable, dans la mesure du possible il est souhaitable que l'enquête du benchmarking se déroule hors secteur de l'entreprise.

En ce qui concerne la hiérarchisation de sources, nous résumons la position de chaque source dans le schéma suivant :

Figure (37) : Hiérarchisation de la collecte des données.



Source : rapport du séminaire, « gestion et promotion de la qualité », paris, p148.

2-L'analyse :

Cette phase consiste essentiellement en¹ :

- La détermination de l'écart.
- La fixation des futurs niveaux de performance.

Au niveau de cette étape du processus, les données ont été déjà recueillies, leurs analyses doit révéler l'écart concurrentiel qui pourrait exister entre les performances de l'entreprise et celles des concurrents les plus efficaces, l'écart peut être de type qualitatif, s'il propose une possibilité d'amélioration des méthodes, et quantitatifs pour les indices de performances.

L'analyse s'effectue en plusieurs étapes :

- Classement des données.
- Analyse raisonnée des données.
- Détermination de l'écart benchmarking.
- Evaluation de l'écart en comparaison avec les données externes.
- Explication des raisons d'être de l'écart concurrentiel.
- Evaluation des facteurs constitutifs des meilleures méthodes.

L'analyse de l'écart concurrentiel doit permettre la détermination du niveau de performance de l'entreprise par rapport à celui des concurrents, ce résultat est utilisé ensuite pour projeter dans l'avenir les niveaux de performance de l'entreprise, et ceux des meilleurs, et de savoir c'est cet écart va se creuser, se combler ou rester le même.

A travers cette étape, l'entreprise cherche à combler l'écart et parvenir à des résultats compétitifs.

¹J.J.HAINGTON, « le guide complet d'exécution du benchmarking : gestion totale du benchmarking », Mc GRAW, 1999, p 46.

c-3)- L'intégration et le plan d'action :**1- L'intégration :**

Cette étape se réalise à travers les démarches suivantes :

- Communication des résultats de benchmarking et les faire accepter.
- Etablir les objectifs fonctionnels.

L'acceptation des résultats est une étape importante du processus de benchmarking, car même s'il est bien conduit, ce dernier peut toujours être l'objet de réticences, comme toute proposition d'introduction de nouvelle façon de faire l'opportunité apporter par le processus de benchmarking implique de nouvelles réorientations stratégiques de la fonction considérée et / ou l'entreprise dans son ensemble, c'est pourquoi la méthode suivis, les résultats obtenus, et les orientations proposées, doivent être communiquées et expliquées à la fois à tous les échelons de l'encadrement et au personnel d'exécution concernée.

Une communication efficace préparée en plusieurs phases, il faut d'abord déterminer la cible et ses besoins, puis sélectionner les méthodes de communication les plus adaptée, et enfin, organiser la présentation des résultats pour la meilleure compréhension possible.

Une fois la phase de communication des résultats de benchmarking activée, il faudra ensuite passer à la phase de fixation des objectifs par rapport au benchmarking.

Le benchmarking exige un réexamen des objectifs et leur processus de fixation qui peut se dérouler de la manière suivante : mission, principe opératoire, objectif de performance, stratégies, tactiques.

2-Le plan d'action :

Les principales taches de cette dernière étape sont :

- 1)- analyser des données et présenter des conclusions.
- 2) - identifier les meilleures pratiques et élaborer un plan d'action.
- 3) - le réajustement des benchmarks.

Ce stade concerne l'analyse des données afin d'élaborer un plan d'action, il ne faut pas oublier que le benchmarking nécessite un suivi continu des résultats de la démarche d'amélioration, ainsi que des entreprises partenaires.

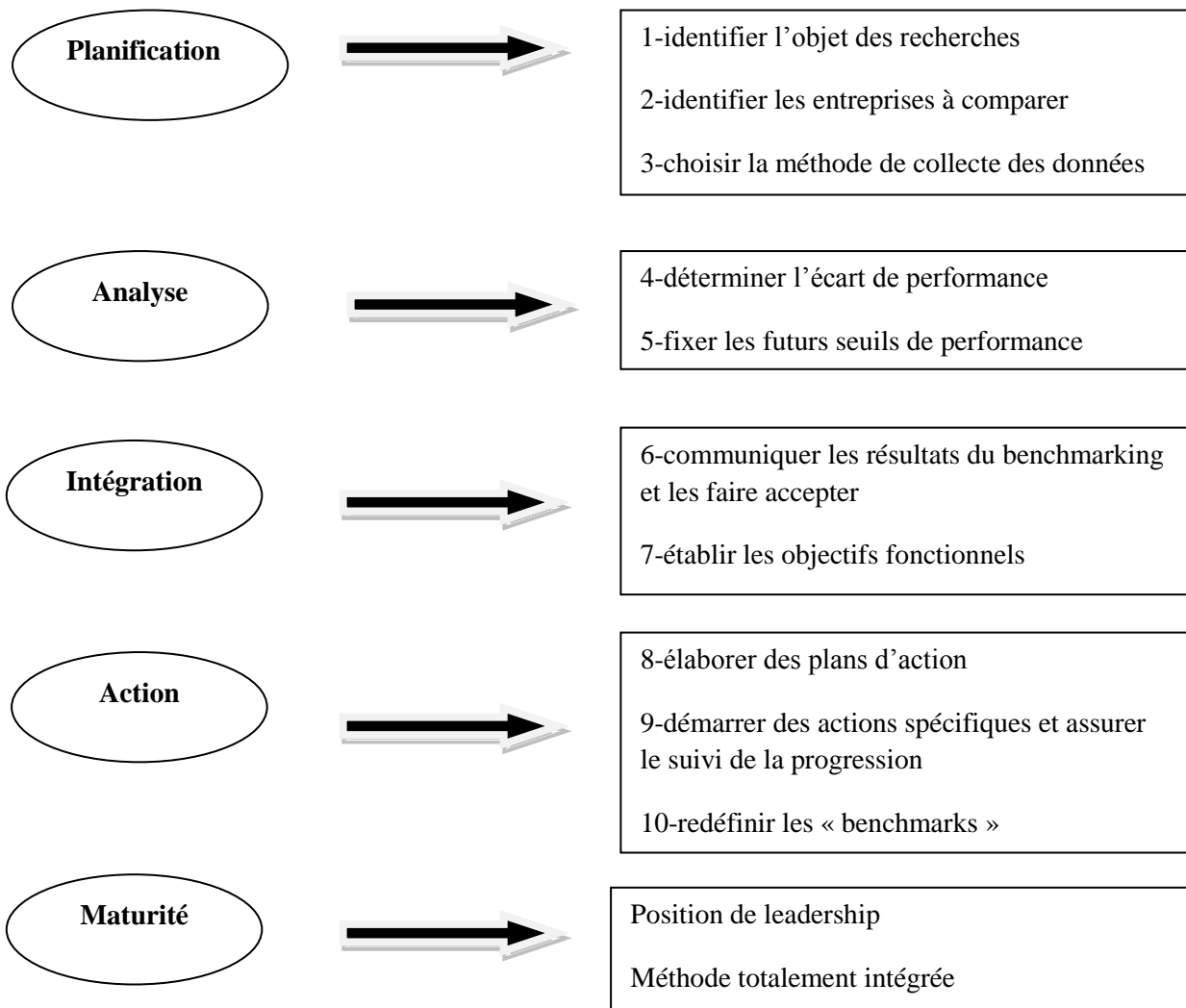
Il faut aussi accorder une attention particulière aux deux éléments suivants :

- Le premier concerne les méthodes elles-mêmes, il faut donc procéder à une analyse de faisabilité et mettre en lumière, tous les obstacles à l'implantation d'une nouvelle méthode.

- Le second concerne les transactions effectuées grâce au processus concerné, il convient de rappeler qu'elles pourront toutes être assurées par la nouvelle formule, et que les exceptions sont minimales.

Enfin il est souhaitable qu'à long terme, les cadres responsables d'une entreprise aient l'initiative d'organiser eux même les recherches des méthodes les plus performantes pour les intégrer à leur plan et à leurs objectifs, c'est à ce moment là qu'on peut parler d'institutionnalisation de benchmarking.

Pour illustrer les cinq phases, l'exemple ci-après, relatif à Xerox, nous informe sur la faisabilité du processus :

Figure (38) : les phases d'un processus de benchmarking

Source : J. BRILMAN, « les meilleures pratiques de management », édition ORGA,1992, p292

Le benchmarking est un formidable levier d'innovation dans l'entreprise. C'est à la fois une méthode d'analyse permettant de s'étalonner en s'inspirant des meilleurs points, et à la fois un état d'esprit, un style de management.

Le benchmarking peut s'effectuer en interne entre les services, ou les entités, comme en externe, avec ses différents fournisseurs, distributeurs, concurrents, produits du marché.

Le principe est de comparer différents critères objectifs ou subjectifs, mais du moins quantifiables avec des règles que l'on peut établir afin d'avoir les mêmes systèmes d'analyse entre les différents membres qui auront à réaliser le benchmark.

Section(3) : Concrétisé l'amélioration en matière d'accueil :

La décision de lancement d'un projet d'amélioration de l'accueil est une décision politique au niveau de la direction générale de l'entreprise, elle implique un changement en profondeur de son fonctionnement interne, il s'agit souvent d'obtenir une véritable modification des comportements et une transformation importante de la culture d'entreprise.

Une démarche accueil ne peut être couronnée de succès que si l'entreprise arrive à faire du slogan « l'entreprise orientée clients » une réalité qui passe souvent par une remise à plat d'un nombre important de processus clés de la relation client et par des programmes de sensibilisation et de formation des personnels, il faut mettre en place un système d'amélioration continu de l'accueil car le public a une forte attente dans ce domaine ou de nombreuses entreprises ont pris du retard, il est alors indispensable de piloter le projet qui implique des investissements matériels et humains très importants.

C'est pourquoi l'entreprise qui veut prouver son engagement dans une véritable politique de l'accueil peut décider de formaliser ses objectifs dans un document souvent appelé « charte d'accueil », cette charte, interne à l'entreprise, doit conduire à un document servant à la communication vers ses différents publics.

La vocation de la charte d'accueil est de permettre la création d'un langage commun à l'ensemble du personnel et de le mobiliser sur un enjeu fort pour l'entreprise, en termes de qualité et de fidélisation de la clientèle, c'est également un outil de changement des comportements.

I- La charte d'accueil :

a)- Définition et principes d'une charte d'accueil :

a-1) Définition :

À la base la charte accueil est un document interne qui est rédigé pour indiquer les éléments clés du service accueil et le niveau de qualité que le personnel doit fournir à la clientèle dans ce domaine, ce document ne doit donc pas a priori être communiqué à l'intérieur et doit servir de guide rappelant à l'ensemble du personnel les objectifs que l'entreprise s'est fixés.

Les éléments de la charte accueil traduisent de façon explicite la qualité voulue par la direction de l'entreprise, elle doit mettre l'accent sur les points clés de la qualité attendue par le client.

Les éléments de la charte accueil traduisent de façon explicite la qualité voulue par la direction de l'entreprise, elle doit mettre l'accent sur les points clés de la qualité attendue par le client.

a-2) Les principes d'une charte accueil :

La définition d'une charte accueil peut faire l'objet d'un projet spécifique d'une démarche d'amélioration de l'accueil, si elle n'est pas indispensable, elle est très utile pour mobiliser le personnel. Comme pour toute démarche de projet, une phase préparatoire est indispensable pour sensibiliser les esprits à un changement de comportement important, cette phase peut être initiée dans le cadre du diagnostic de l'accueil.

Elle doit être une véritable construction collective, en effet, plus le personnel participe à l'élaboration et au choix des termes de la charte accueil, plus il s'approprie les objectifs et les mets en œuvre facilement et rapidement.

La communication interne sur le projet doit aboutir à une responsabilisation du personnel sur la qualité du travail fourni et sur l'atteinte et le suivi des objectifs.

La charte accueil peut être un puissant levier pour ordonner un rôle d'animation et d'entraînement des équipes à l'encadrement intermédiaire, pour celui-ci, il s'agit de trouver, en collaboration avec la direction, les moyens et les outils pour motiver et obtenir une implication forte du personnel.

Cette approche peut être à l'origine de la mise en place d'un système de reconnaissance individuelle, et plus fréquemment par équipe, fondée sur l'atteinte d'objectifs externes, par exemple, la mesure de satisfaction clientèle.

b)- Créer et mobiliser le personnel par la charte accueil :

b-1) Mobiliser le personnel par la charte accueil :

L'accueil étant par nature une activité abstraite et n'évoquant pas obligatoirement les mêmes choses pour les différents membres de l'entreprise, la charte d'accueil a pour objectif de concrétiser les éléments qui constituent ce qui signifie le « bon accueil » dans l'entreprise.

La préparation de la charte peut faire l'objet d'un projet qui, partant d'un diagnostic réalisé en commun par le personnel et les responsables, permet ensuite d'en rédiger les principaux éléments. Lorsque la charte accueil est affichée et diffusée dans l'entreprise, elle permet de travailler sur les différents éléments qui la constituent, grâce aux diverses réactions collectées auprès du personnel.

La mobilisation du personnel, obtenue dans la phase de création de la charte, est ensuite utile pour la phase d'application et la mise en œuvre opérationnelle.

La charte d'accueil, même si elle n'a pas vocation, dans un premier temps, à être communiquée à l'extérieur de l'entreprise, est un outil pour montrer la volonté de la direction de s'impliquer dans l'amélioration de l'accueil et d'orienter son action en direction des clients.

b-2) La création de la charte accueil :

A la suite du diagnostic accueil, le préalable indispensable à la définition d'objectif accueil va donc être de créer la charte accueil. Pour ce faire, une étude préalable des attentes des clients doit être réalisée grâce à diverses sources :

- Les réclamations clients.
- Les remontées du réseau d'accueil et des vendeurs.
- Les études de satisfaction.
- Les tables rondes consommateurs.
- Les analyses sur le service rendu au client.

Ces éléments permettent de définir la qualité de l'accueil attendu par les clients.

L'expérience montre que si la qualité de l'accueil est définie à partir des attentes du client, elle entraîne une plus grande satisfaction de ce dernier. Plus l'écart se réduit entre les performances attendues par le client et les performances effectivement assurées par l'entreprise, plus la satisfaction augmente, cette évidence n'est pas toujours reconnue dans l'entreprise, la charte accueil permet de formaliser cet engagement de service.

c)- Engagement et progression en termes d'accueil :**c-1) De la charte accueil aux engagements accueil :**

L'engagement de service accueil permet souvent de passer d'une approche charte accueil à une communication sur les défis que se donne l'entreprise dans ce domaine particulier, le fait d'afficher ces défis dans un document et de le communiquer largement auprès des clients donne une obligation supplémentaire aux acteurs de l'entreprise. Cela met les objectifs internes de l'entreprise sous les « feux de la rampe », l'entreprise prend à témoin ses clients et leur donne des éléments pour juger de façon objective son action.

Bien évidemment, si l'entreprise a déjà énoncé par ailleurs d'autres engagements en matière de qualité de service, les engagements spécifiques à l'accueil peuvent y être intégrés.

Ces engagements contribuent à développer le capital client de l'entreprise, en effet, la fidélisation de la clientèle garantit un flux de chiffre d'affaires régulier, contribue à développer la marge bénéficiaire, et rend l'entreprise moins vulnérable à la concurrence ou aux accidents de conjoncture.

La mise en place d'engagement accueil entraîne souvent la clarification et la concrétisation de l'offre de service pour le client, les engagements sont un des éléments différenciant de l'entreprise par rapport à la concurrence, c'est également l'affichage d'un avantage concurrentiel qui permet aux équipes commerciales de vendre mieux.

Ces engagements contribuent au développement des programmes de fidélisation, mais également aux actions de conquête de nouveaux clients ou de pénétration de nouveaux marchés.

C'est un outil de management des équipes et de mobilisation sur les points clés de l'offre vue au travers de la vision client, c'est une manière concrète de développer l'orientation client dans l'entreprise.

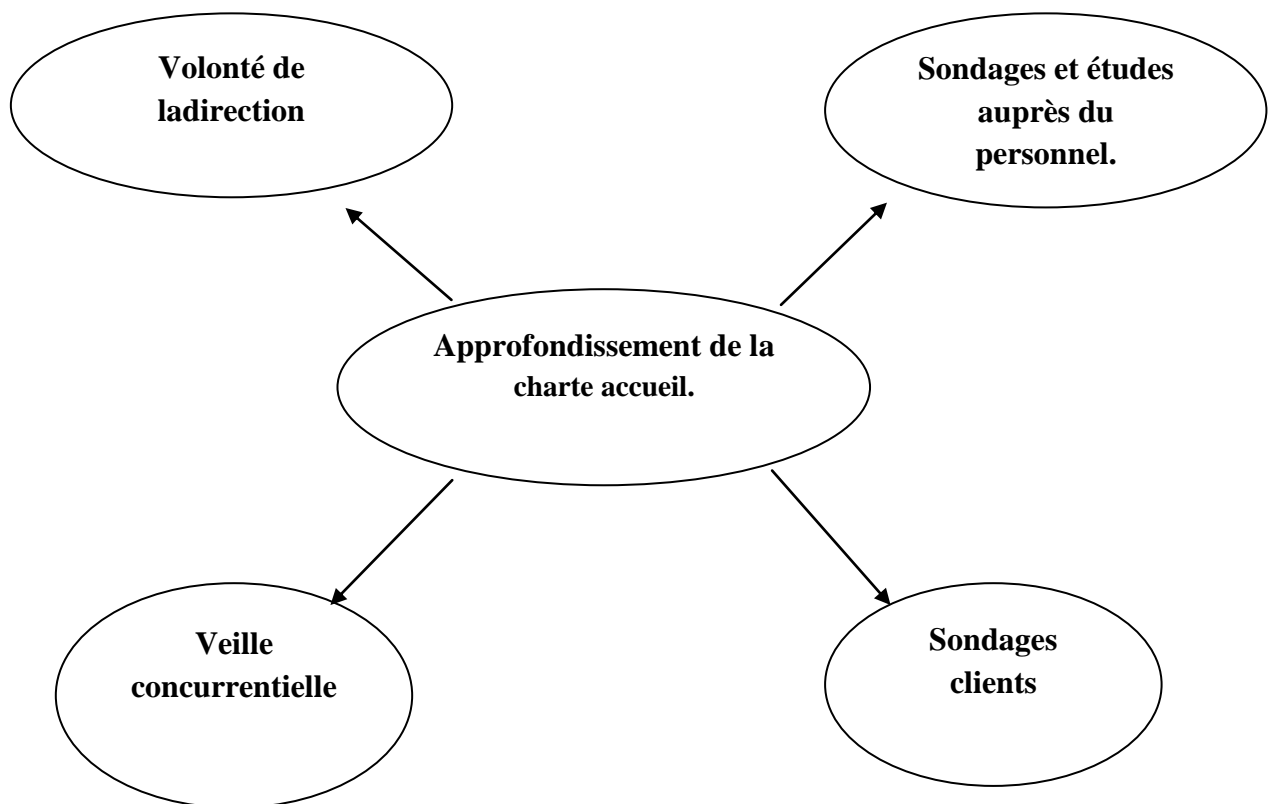
c-2) La progression vers de nouvelles exigences en terme d'accueil :

L'expérience et les études ont montré que les clients retiennent rarement la totalité des éléments de la charte accueil, cependant, la communication sur l'accueil et la pression concurrentielle ont souvent pour effet de développer le niveau d'exigence de la clientèle, il

faut donc progresser et approfondir la réflexion sur les différents éléments de l'accueil à améliorer.

Comme le schématise la figure (39) ci-dessous, plusieurs éléments sont à intégrer pour avancer et progresser. L'approche de veille concurrentielle associée à l'étude de la clientèle est un élément fondamental dont la direction doit tenir compte pour prendre ses décisions en s'appuyant sur les études réalisées en interne auprès du personnel.

Figure (39) : approfondissement de la charte accueil



Source : L.HERMEL, « l'accueil client », AFNOR, 2004, p104

II- Conditions de succès d'amélioration d'accueil :

a)- Mettre en place un système d'écoute sur l'accueil :

La mise en place d'un système d'écoute permanent sur l'accueil des publics et de la clientèle nécessite une volonté de la part de la direction, cette volonté et cette implication vont se traduire dans les faits et le discours stratégique.

Au niveau du discours stratégique, il faut que la fonction accueil soit réellement mise en valeur et que son importance et sa contribution aux différents objectifs de la direction soient démontrées :

- Amélioration de l'image de marque de l'entreprise.
- Fidélisation de la clientèle.
- Prospection et acquisition de nouveaux clients.
- Développement du chiffre d'affaires.
- Amélioration de la qualité de service.

Cette volonté se traduit souvent par la création d'une mission accueil et par la nomination d'un chef de projet accueil, ce dernier doit disposer d'un premier budget (moyens humains et/ou budget d'étude) destiné à réaliser le premier diagnostic.

Pour que l'écoute devienne permanente, il convient à la suite du diagnostic et de la définition de la stratégie, de définir le programme d'étude pluriannuel destiné à assurer la permanence de l'écoute, faute de quoi le risque est grand de laisser se créer un décalage entre la perception interne de l'accueil et satisfaction des clients concernant ce sujet.

b)- L'implication de la direction dans le programme accueil :

L'implication de la direction sur le programme accueil va se traduire dans la pérennisation de la mission ou du projet accueil, en effet, l'accueil a un tel impact sur les investissements matériels et humains de l'entreprise que l'on ne peut imaginer une implication de la direction sur ce sujet sans que cela ne se traduise dans l'affectation des budgets, mais avant de traduire son implication en termes financiers, il est nécessaire que la direction montre l'importance qu'elle accorde à la diffusion d'un « nouvel état d'esprit accueil » des publics et de la clientèle.

Cela passe souvent par des réunions de sensibilisation et une communication interne la plus large possible auprès de tous les acteurs concernés.

Les moyens matériels doivent ensuite être intégrés dans les plans immobiliers en ce qui concerne l'accueil physique (nouvel aménagement des points de vente, rénovation des façades, acquisition de matériel de libre service...) et dans des programmes de création de centre d'appels : nouveaux systèmes de télécommunications, adaptation des systèmes d'information...

A l'investissement matériel s'ajoute un investissement important en analyses et remise à plat des processus liés au service client, ce changement dans les processus client doit s'accompagner de programmes de sensibilisation et de formation à l'accueil.

Si la direction générale souhaite s'impliquer dans la démarche de façon très visible et inscrire la qualité de l'accueil comme un objectif de son plan stratégique, cette implication doit toujours se traduire par une mobilisation de ressources dédiées à l'accueil.

c)- Le développement d'une communication interne sur l'accueil :

Le développement de la communication interne sur les problématiques accueil doit être lié au discours de la direction sur ses priorités concernant l'accueil, ce discours doit ensuite être concrétisé par plusieurs actions :

Tout d'abord, le personnel doit être associé à la définition de la démarche afin d'en devenir partie prenante, la communication interne sur les enjeux de l'accueil, leur impact sur la satisfaction des clients et la pérennité de l'entreprise permettra de sensibiliser le personnel à l'importance de l'accueil.

Par ailleurs, l'accueil nécessitant une forte mobilisation du personnel dans un changement d'attitude et de comportement face au client, il faut changer les modes de management des équipes et développer la prise d'initiatives par le personnel au service du client.

D'une manière générale, l'introduction du concept de charte d'accueil et le suivi régulier de la tenue des objectifs contribuent à développer le savoir-faire des entreprises en matière de relation avec la clientèle et sont des outils complémentaires pour communiquer avec le personnel sur la problématique accueil.

III- Améliorer l'accueil :

a)- Les outils pour anticiper les attentes clients en accueil :

- La remontée d'information venant du personnel doit être valorisée car, elle a l'avantage de mobiliser de façon permanente le personnel sur la problématique de l'accueil, elle permet de le faire réfléchir aux moyens de répondre aux sollicitations changeantes de la clientèle cela est d'autant plus important que l'amélioration de l'accueil nécessite une participation active de ce dernier.

- L'exploitation des réclamations des clients est un moyen d'alerte sur les dysfonctionnements les plus importants - au-delà de la réponse personnalisée au client réclamant, la réclamation doit être analysée par le responsable accueil pour vérifier si elle n'entre pas dans un cadre plus vaste nécessitant soit une étude complémentaire, soit la mise en place d'une nouvelle réponse de l'entreprise.

- Les études de satisfaction, qui servent principalement à analyser la satisfaction sur un ensemble de critères définis par l'entreprise. Lorsque celle-ci a mis au point un baromètre accueil qui consiste à mesurer les évolutions de la satisfaction client et leurs analyses peuvent être utilisées pour l'anticipation.

- Les études spécifiques accueil peuvent être programmées sous forme d'études qualitatives accueil à périodicité prédéfinie, elles sont utiles pour étayer de nouvelles réflexions lors d'un changement dans la relation de service, ces études peuvent être également menées auprès de clients réclamants ou de clients perdus qui ont quitté l'entreprise à cause d'un problème concernant l'accueil.

- Une analyse des initiatives de la concurrence permet d'anticiper de nouvelles demandes de la clientèle en matière d'accueil, il s'agit de repérer les différents tests et expérimentations de la concurrence.

b)- La participation du personnel à l'amélioration de l'accueil :

La participation du personnel à la définition et à la mise en œuvre du programme d'amélioration de l'accueil permet une appropriation des problématiques accueil, pour cela, il faut :

- Evaluer en interne l'atteinte des objectifs accueils.

- Partager les expériences dans l'ensemble du réseau.
- Mettre en place un système d'animation de la démarche accueil.

Un système d'autoévaluation par le personnel de la tenu des objectifs en termes d'accueil doit être mis en place, il sert à la fois en pilotage central par la direction mais surtout il implique les équipes et l'encadrement intermédiaire dans son management au quotidien.

La comparaison des résultats entre les différentes agences ainsi que le partage de l'expérience sur les moyens de remédier aux différents dysfonctionnements sont des outils très utiles pour animer cette démarche et consolider les acquis.

Pour animer la démarche, il peut être utile de créer des « Challenges accueil » pour mobiliser des équipes et rappeler en permanence l'existence d'objectifs en termes d'accueil.

A cette occasion, la mise au point d'un guide capitalisant les expériences réussies, mais également les échecs associés aux mesures d'amélioration des processeurs, est un des éléments clés de l'animation de la démarche.

c)- Pérenniser l'amélioration de l'accueil :

La stratégie d'amélioration de l'accueil ne sera pérenne que si les tableaux de bord permettent de veiller à la tenue effective des engagements pris.

L'accueil est souvent un point faible des entreprises, c'est pourtant un passage obligé pour développer et dynamiser une démarche qualité dans les entreprises ayant des réseaux de distribution et de contact important.

La satisfaction des clients, gage de compétitivité de l'entreprise s'entrouvre améliorée. Le moyen le plus utile, au-delà du plan d'amélioration de l'accueil, est la mise au point de la charte accueil car elle permet de mobiliser le personnel sur des objectifs ambitieux et de bien vérifier que l'entreprise peut effectivement atteindre ses objectifs.

Si les objectifs sont atteints , il est alors possible d'aller plus loin en diffusant les éléments de charte accueil auprès du public grâce à la définition et à la diffusion d'engagement de service concernant l'accueil .

Enfin, l'entreprise peut encore s'améliorer en allant jusqu'à la mise au point de garanties de service et en offrant des compensations au client en cas de non-respect de certaines règles en matière d'accueil.

CONCLUSION DU CHAPITRE :

L'étude de ce chapitre nous mène à dire que « les clients font la banque » et tout banquier est avant tout un agent commercial, c'est pourquoi il est très important que l'accueil des clients au sein de la banque soit bien structuré.

Lors de ce chapitre nous avons mis en évidence plusieurs méthodes et stratégies (CRM, benchmarking, charte d'accueil), qui permettent de bien gérer et réussir un entretien, enfin d'optimiser la qualité d'accueil.

Les clients n'ayant pas tous les mêmes centres d'intérêts, le responsable clientèle de la banque doit bien écouter, analyser, réfléchir afin de découvrir les attentes et les motivations de chaque client. Ces stratégies permettent de comprendre clairement et trouver assez vite un consensus afin de proposer des produits adaptés à leurs attentes.

CHAPITRE(4) : QUALITE DE L'ACCUEIL DANS LES BANQUES ALGERIENNES

SECTION(1) : LE SYSTEME BANCAIRE ALGERIEN

**SECTION(2) : ETUDE COMPARATIVE DES BANQUES
PUBLIQUES ET PRIVEES AU NIVEAU
DE LA VILLE DE SIDI BEL ABBES**

**SECTION(3) : TRAITEMENT ET ANALYSE DES
RESULTATS**

INTRODUCTION :

Le système monétaire et financier Algérien, a connu une évolution remarquable. En effet ce système est passé par deux (02) phases très importantes (1) :

- Une première phase, où le système était considéré comme véritablement national, mais fermée sur lui-même sous le régime de l'économie dirigée.

- Une deuxième phase, où le système cherche à s'ouvrir à nouveau vers l'extérieur, avec le risque d'une certaine dépendance vis-à-vis des institutions extérieures.

En d'autres termes, avec la transition de l'Algérie vers une économie de marché, le fonctionnement du secteur financier s'est radicalement transformé ces dernières années. L'Algérie passe peu à peu d'un système de monobanque – où l'économie était financée directement par le trésor, qui distribue le crédit, par l'intermédiaire des banques commerciales d'Etat, à des entreprises publiques inefficaces et déficitaires – à un système financier moderne, fondé sur le jeu du marché.

Les changements qui ont caractérisé le secteur bancaire, soit dans ses structures, soit dans ses prérogatives, résultent de divers événements d'ordre politique, économique, et social.

La réforme du secteur bancaire Algérien, tant attendue par les milieux économiques, semble prendre corps, ces dernières années avec le lancement d'une série de mesures visant à faire jouer aux établissements bancaires et financiers leur rôle de financement et d'accompagnement de la sphère productive et créatrice d'emplois et de richesses.

Cette mutation qui doit se concrétiser à la veille des grands bouleversements (transition économique, ouvertures de marchés, accord d'association avec l'union Européenne, négociations pour l'accession de l'Algérie à l'OMC , l'adhésion de l'Algérie à la zone Arabe de libre échange, UMA, etc...) ne peut que confirmer aux yeux de tous, que le passage d'une économie dirigiste à une économie de marché est une réalité qui se traduit, justement sur le terrain économique, par un train de réformes dont celle du secteur bancaire.

Alors que depuis maintenant deux (02) décennies les lacunes, dysfonctionnements et les insuffisances de ce système sont diagnostiqués, recensés et analysés, il semble urgent que les pouvoirs publics, mais aussi les décideurs financiers (le ministère des finances, la Banque

d'Algérie, les banques elles-mêmes), ne se contentent plus d'élaborer textes, lois et règlements et autres dispositifs s'il n'y a pas d'application sur le terrain. Il faut que les banques Algériennes ne constituent plus des obstacles au développement de l'économie.

Cette transition a fait l'objet de ce chapitre qui a pour but de déterminer les facteurs qui ont permis une telle transition, et l'introduction de nouvelles stratégies permettant aux banques de mieux connaître leurs clients afin de mieux les servir, d'où l'intérêt de notre recherche, ce qui nous a mené à élaborer une enquête au sein des banques au niveau de la ville de Sidi Bel Abbes et d'apporter des réponses à nos interrogations suscitées.

Section(1) : Le système bancaire Algérien

I-Rappel historique du système bancaire en Algérie

Il nous paraît important de rappeler l'histoire du système bancaire Algérien, permettant ainsi de nous donner un aperçu sur le contexte dans lequel a évolué l'entreprise bancaire depuis l'indépendance à ce jour

a)-Chronologie du développement du système bancaire Algérien jusqu' à la loi 90/10

Nous allons présenter l'évolution du système bancaire et financier depuis l'indépendance, la finance étant en liaison directe avec l'économie réelle, l'évolution de celle-ci peut être scindée en deux grandes parties

- La voie socialiste.
- La transition vers l'économie de marché.

Une fois l'indépendance acquise en 1962 l'option socialiste a été retenue et à maintes reprises réaffirmée .L'indépendance fut marquée par le départ massif des colons et leurs biens déclarés vacants, ce fut la période de l'auto gestion dans tous les secteurs d'activité, les banques étrangères encore présentes étaient réticentes et refusaient le financement des entreprises. Ainsi la banque centrale d'Algérie clef de voute du système bancaire et « banque des banques » était obligée d'intervenir directement et s'est chargée ainsi de financer directement le secteur agricole autogéré qui en souffrait le plus

En effet, une banque centrale n'intervient jamais directement dans le financement des entreprises, La banque centrale d'Algérie fut créée par la loi n° 62-144 qui fut votée par l'assemblée constituante le 13 décembre 1962, elle avait pour mission de « Maintenir dans le domaine de la monnaie, de crédit et des changes, les conditions les plus favorables au développement ordonné de l'économie »¹

Le dinar algérien a été créé le 1^{er} avril 1964, par la suite l'état algérien avait été dans l'obligation de créer des institutions financières car la banque centrale ne pouvait pas assurer directement les financements ,ainsi plusieurs institutions financières furent créées à savoirs² :

- La banque nationale d'Algérie (BNA) créée le 13 juillet 1966 spécialisée dans le financement du secteur agricole

- Le crédit populaire d'Algérie(CPA) créé le 9 décembre1966, spécialisé dans le financement de l'artisanat.

- La banque extérieure d'Algérie (BEA) créée le 1^{er} octobre1967, spécialisée dans les opérations de commerce extérieur

- La banque de l'agriculture et du développement rural (BADR) créée le 16 mars 1982, est en réalité issue de la BNA. En effet la BNA qui était principalement chargée de financer le secteur agricole, fut déchargée de cette mission au profit se la BADR.

- La banque de développement local (BDL) créée le 30 avril 1983 était chargée de financer les entreprises locales.

- On peut citer également la création de la banque algérienne de développement(BAD) en mai 1972, dont les missions étaient celles de la caisse algérienne de développement (créée le 7 avril 1963), cette banque de développement ressemble à une banque d'affaires chargée (« de collecter l'épargne à moyen et long termes, en vue de concourir au financement des objectifs de développement économique de l'Algérie et de prendre des participations dans les affaires existantes ou en formation . »En réalité, la BAD n'a pas été en mesure de mobiliser l'épargne

¹ - www.over-blog.comYacoub hamza : économiste financier : analyse rétrospective du système bancaire et financier Algérien, 31/08/2013

² -CNES : Problématique de la reforme du système bancaire en Algérie, 1999, P12.

ce fut le trésor public le bailleur de fonds par le biais de dotations en capitaux et des ressources de financement pour le compte de l'état.

- Il y a lieu de noter la création de la caisse d'épargne et de prévoyance (CNEP) le 10 août 1964, qui par la suite se spécialise dans le financement de l'habitat jusqu'à 1986, le système bancaire était fortement encadré à concevoir et servir les points suivants :

- Les prêts extérieurs.
- Les paiements à l'étranger.
- L'affectation des ressources.

Cette période coïncide précisément avec la période de la planification centralisée et impérative, l'octroi du crédit obéissait à des procédures administratives ou le critère de rentabilité financière était exclu, les banques n'avaient aucun pouvoir d'appréciation, ni de décision sur la mise en place des crédits, que ce soit relatifs à l'exploitation ou à l'investissement.

Les banques jouaient un rôle purement administratif, elles étaient simplement chargées du suivi administratif des différentes opérations, elles agissaient comme un « caissier » qui devait fournir aux entreprises les liquidités nécessaires à leur fonctionnement.

Quant au trésor public il agissait de deux manières, d'abord il octroyait des concours temporaires aux entreprises en vue de les équiper et les moderniser ensuite il intervenait sur les concours définitifs pour assurer le financement des investissements non directement productifs (infrastructures, santé, etc...).

Le trésor était à chaque fois contraint de faire appel à la banque centrale. Cette situation a engendré un processus de création monétaire, à cet effet le taux de croissance de la masse monétaire entre 1967 et 1977 a été de 63% alors que le taux de croissance de la production globale physique a été de 96%¹, c'est ainsi que surgit le phénomène de l'inflation

Devant cette situation, l'entreprise fut déresponsabilisée car le système bancaire se substitua à elle à chaque fois, pour le règlement de ses dettes, les taux d'intérêt étant bas,

¹ - M.E.Benissad, « La réforme économique en Algérie », OPU 1991

l'entreprise ne se privait pas pour consommer les crédits et ne cherchait pas alors à créer les surplus nécessaires à sa pérennité, d'où la déstructuration financière d'un grand nombre d'entreprises, cette situation va s'exacerber avec la réforme initiée en 1970, en effet, celle-ci avait introduit les nouveautés suivantes :¹

- Il n'est plus permis aux banques commerciales d'octroyer des crédits, à court terme, pour le financement de l'investissement.
- L'investissement doit être financé par le crédit bancaire à moyen terme et des prêts à long terme du trésor par le biais de la banque algérienne de développement ou des banques commerciales.
- L'investissement peut être financé par des prêts extérieurs (crédits publics, commerciaux et financiers privés) et enfin par des subventions du trésor.

Cette réforme réfute l'autofinancement des entreprises publiques et exprime nettement la centralisation à outrance du pouvoir économique, à cet effet des prélèvements temporaire ou définitifs ont été prévus. Les entreprises sont dans l'obligation de procéder aux opérations suivantes :

- Versement à titre définitif d'une « contribution » spéciale au budget qui en fait représente le transfert de l'intégralité des bénéfices nets à l'état.
- Souscrire à titre non définitif des bons d'équipement, des obligations d'état pour un montant représentant les réserves et les dotations aux amortissements et aux provisions

Suite aux difficultés qu'a connu l'économie algérienne depuis 1986 et la chute des cours de pétrole .L'Algérie s'engagea dans un processus de réforme économique et à cet effet un dispositif législatif a été mis en place : il s'agit de trois lois :la loi 86-12 du 19 aout 1986 relative au régime des banques et de crédit, la loi 88-06 du 12 janvier 1988 relative à l'autonomie des entreprises, la loi 90-04 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

La première loi 86-12 limite les engagements de la banque d'Algérie, ils sont fixés dans le cadre du plan national de crédit, ce qui signifie que les crédits accordés par les banques commerciales sont fixés préalablement par le plan national de crédit² ce qui indique clairement que l'autorité de plan demeure encore prépondérante dans la gestion de l'économie cette même loi accorde des prérogatives plus larges à la banque centrale, une

¹ - www.over-blog.com, Yacoub Hamza, op.cit, 31/08/2013

² - Article 26 de la loi 86-12

certaine autonomie vis-à-vis du trésor public , elle réaffirme les missions classiques dont doit être dotée la banque centrale une nouveauté fut introduite à cet effet : les banques commerciales peuvent accorder des prêts à long terme, cette émission relevait du trésor public qui allouait ce type de crédit par le biais de la BAD.

Par ailleurs, cette loi insiste sur le fait que les banques doivent limiter le risque de non – remboursement du crédit¹

Quant à la loi 88-06 : elle introduit la notion de commercialité, ainsi selon l'article 2 de cette loi » les établissements de crédits sont des entreprises publiques économiques », ce nouveau dispositif législatif ne fut pas mis en œuvre car l'article 66 de la loi 86-12 conditionne sa mise en place par » la publication des statuts de la banque centrale et des établissements de crédits. Les statuts n'ont pas été élaborés en temps voulu en raison de certaines lenteurs et de certaines contradictions dans la mise en place des réformes économiques engagées, par ailleurs la loi 86-12 étant incompatible avec le contexte socioéconomique de l'époque elle fut abrogée en avril 1990 par la loi 90-10.

La loi 90-10 intervient alors que l'économie fait face à de grandes difficultés ,à savoir une situation inflationniste ainsi que des déséquilibres externes ,cette loi tente de corriger les deux précédentes, le dispositif prévoit une nouvelle organisation du système financier en accordant une autonomie à la banque centrale, dénommée banque d'Algérie, elle clarifie les domaines d'intervention de chaque institutions financière ainsi que le trésor public plafonne le crédit à octroyer à cet organisme, libère les mouvements de capitaux ,rend le dinar flexible ,prévoit une structure chargée de contrôle des banques et des établissements financiers (commission bancaire),prévoit l'ouverture du secteur bancaire à des institutions privées et enfin met en place les règles prudentielles que doit obligatoirement respecter chaque banque.

En cette période, les banques et établissements financiers sont autorisés à exercer d'autres activités, comme l'ingénierie financière, le leasing ainsi que la prise de participation dans les entreprises, cette fameuse loi est intervenue dans un climat de réforme économique marquant le passage à l'économie de marché, cette loi est à l'origine de la création de banques privées (Khalifa bank, BCIA , Compagnie algérienne bancaire etc...) et de l'installation de filiales de banques étrangères.

¹ - Article 11 de la loi 86-12

Les transformations ont été appuyées, dès 1991 pour la mise en œuvre d'un programme global d'assainissement et de restructuration du secteur industriel public, qui s'est traduit par l'assainissement des portefeuilles des banques. Parallèlement à ce processus, les banques publiques ont fait l'objet d'audits institutionnels réalisés par des cabinets étrangers de référence. Dès 1993 les banques ont engagé des projets importants pour refondre leurs systèmes informatiques ou adapter leurs activités aux nouvelles exigences du marché. Ce programme n'a pas pu être mené à bien dans les délais prévus, notamment du fait des difficultés rencontrées par le recours à l'aide de conseils extérieurs. L'année 1991 a marqué quant à elle un tournant décisif dans la libéralisation du commerce extérieur en Algérie. L'ensemble de ces évolutions ont été consacrées en 1994 par l'institution de la convertibilité commerciale du dinar, grâce aux effets du rééchelonnement de la dette extérieure Algérienne. Le programme de stand-by et d'ajustement structurels réalisé en 1994 et 1995 avec la banque mondiale a lui aussi donné de bon résultats¹: Inflation très faible dégagement d'excédents budgétaires, accroissement considérable des réserves de change, stabilisation des taux de change, taux de réescompte ramené de 15% à 6% en quelques années, passage du ratio de service de la dette sous la barre des 20%.

A partir de 1996 a été mis en place le cadre institutionnel nécessaire à la mise en place d'un marché de capitaux. La bourse des valeurs mobilières, bien qu'embryonnaire est opérationnelle depuis septembre 1999, cette bourse ne peut connaître une dynamique sérieuse qu'avec l'accélération du processus de privatisation des entreprises publiques et l'entrée en bourse déjà annoncée, de quelques entreprises privées majeures.

b)-Développement du secteur bancaire algérien jusqu'à la veille de la crise financière 2008

En Algérie, les premières réformes financières engagées au cours des années 1990 se sont accompagnées par des défaillances de petites banques privées voire la faillite de certaines d'entre elles, débouchant sur des retraits d'agréments entre mi 2003 et début 2006 et l'indemnisation des déposants au moyen des ressources du fond de garantie des dépôts.

C'est dans un tel contexte d'assainissement du secteur bancaire et en application des dispositions de la nouvelle loi bancaire « ordonnance du 26 août 2003 » que des réformes

¹ - www.senat.fr : El-HachmiMeghraoui, « l'évolution du secteur bancaire » PDG de la CPA.

additionnelles ont été entreprises. Ces réformes engagées dans une situation macroéconomique favorable et visant la stabilité et l'intégrité du système bancaire ont porté notamment sur :¹

- Le renforcement des conditions d'entrée dans le secteur et le relèvement du capital minimum des banques et établissements financiers.
- Le renforcement de la supervision des banques et établissements financiers et la mise en place des indicateurs d'alerte précoce.
- La modernisation et le développement des systèmes de paiement, à savoir le système de télé-compensation mis en production en mai 2006, aussi l'amélioration des systèmes d'information des banques et la mise en place d'un réseau de télécommunication d'abonnés privés sûr, fiable et sécurisé entre les banques d'Algérie et les banques ont permis une amélioration significative des services bancaires de base .
- Le développement de différents segments du marché du crédit (crédit hypothécaire crédits aux PME, crédit-bail immobilier.) et l'amélioration du fonctionnement des centrales des risques et d'impayés. De plus un projet de modernisation intégré des centrales ,y compris la centrale des crédits aux particuliers, en tant que nouveau compartiment des centrales intégrées, est en cours de mise en œuvre et vise l'amélioration de la gestion des risques par les banques et établissements financiers.

c)- L'approche des banques :²

- Toutes les banques sont désormais structurées sur les modèles internationaux, les agences comportent des départements spécialisés pour répondre aux besoins des entrepreneurs selon la taille de l'agence l'interlocuteur sera le directeur, un chef de département ou chargé de clientèle dédié aux entreprises. Pour des projets particulièrement importants ou techniques ,un contact avec le direction générale sera nécessaire. Dans la plupart des cas, les limites décisionnelles sont restreintes et les dossiers d'ouverture de comptes demande de financement...sont soumis à l'accord de la hiérarchie celui-ci se situe au niveau de l'agence pour les plus importantes de délégations régionales ,du siège local, voire même du Fead-office à l'étranger normalement avec la généralisation des communications électroniques, les décisions sont rapides .Il faut donc présenter des dossiers complets du type de ceux utilisés

¹ - Rapport de la banque d'Algérie sur « stabilité financière et développement du secteur bancaire en Algérie 2009-2011 »,juin 2013.

² -www.algeriansoverseas.com, Article sur les services bancaires 11/10/2014

dans les banques internationales : statuts, pouvoirs, bilans, plan de financement descriptions des projet, etc...

- Les sociétés financières spécialisées (leasing, location longue durée, financement d'équipements) sont souvent des filiales de banques locales, mais elles consentent ces financements spécifiques indépendamment de la domiciliation bancaire de l'emprunteur, là aussi les dossiers sont de type classiques même si cela peut faciliter le contact, il n'est pas indispensable d'avoir recours à la filiale locale si elle existe de la banque dont on est client à l'étranger.

- Il vaudra mieux privilégier sur place le professionnalisme des interlocuteurs, la qualité du service la taille du réseau domestique et étranger. Comme partout, les services bancaires sont facturés normalement les tarifs sont mis à la disposition de la clientèle

II- les services bancaires en Algérie

Toutes les banques locales, publiques et privées offrent les produits bancaires auxquels les acteurs économiques peuvent prétendre pour développer leur activité entre elles, la différence vient essentiellement de la qualité du service. Qu'ils préfèrent avoir recours aux banques privées ou aux établissements publics, les opérateurs ont désormais le choix de leur partenaire financier, il faut distinguer entre l'approche des banques et les services qu'on peut leur demander.

a)- Les produits et services bancaires: ¹On va présenter les services bancaires les plus communément pratiqués.

a-1) L'entrée en relation :

Elle passe par l'ouverture d'un compte, tous les types sont proposés :

- Le compte courant : libellé en dinars, compte à vue réservé aux personnes morales ou physiques professionnelles position débitrice possible selon autorisation

- Le compte chèque : Libellé en dinars, compte à vue réservé aux particuliers , personnes physiques position créditrice uniquement

¹ -www.algeriansoverseas.com, op.cit, 11/10/2014.

- Le compte devise : Libellé en monnaie étrangère, compte de dépôt productif d'intérêts ,pas de délivrance de chèquiers ,position créditrice uniquement
- Le compte Cedac : Libellé en dinars, compte de dépôts productif d'intérêts, pas de délivrance de chéquier, position créditrice uniquement.
- Le Compte INR . : Libellé en dinars ,compte de dépôt à vue réservé aux personnes physiques ou morales étrangères non résidentes titulaires d'un marché public
- Le Compte joint : ouvert au nom de plusieurs personnes physiques assorti, d'une convention de solidarité active.

a-2) Les placements

- Bons de caisse : durée variant selon les banques (généralement de 3 à 48 mois),nominatifs ou au porteur négociables peuvent faire office de garantie.
- Dépôts à termes : il existe trois types :
 - 1- DAT Dinars : dépôt à partir de 10 000DZD généralement, libellés en dinars, rémunérés aux conditions prévalant au moment de la souscription.
 - 2- DAT Devises : réservés aux titulaires de comptes à vue en devises, libellé dans la monnaie de leur compte durée à partir de 1 mois, rémunérés sur la base des taux fixés par la banque d'Algérie en vigueur au moment du dépôt
 - 3- DAT Cedac : réservés aux titulaires de comptes cedac durée de 2 à 6 mois, conditions fixées par la banque d'Algérie.
- Livret épargne : Libellé en dinars, ouvert à toute personne physique majeure ou mineure productif d'intérêts.

a-3) Les crédits bancaires : trois types de crédits sont proposés

- **Les crédits d'exploitation** : Financement l'activité courante de l'entreprise, ils sont adaptés aux besoins : découvert, facilité de caisse, crédit de campagne, escompte de papier commercial.
- **Les crédits par signature** : ce sont des crédits indirects d'exploitation : caution avals, obligations cautionnées en douane crédits documentaires.
- **Les crédits d'investissement** : financent l'acquisition de biens d'équipement, durée à moyen ou long terme selon la spécificité du projet.

a-4) Les opérations de commerce extérieur :

Techniquement toutes les banques traitent ces opérations : crédits documentaires, remises documentaires garanties bancaires pour pouvoir traiter ces opérations, la banque doit remplir deux conditions :

1- la banque elle-même doit avoir reçu une autorisation globale délivrée par la banque d'Algérie.

2- Chaque agence doit également être habilitée individuellement par la banque d'Algérie à traiter ces opérations, si vous devez réaliser ce genre d'opérations, il faut vous assurer de la capacité de votre agence qui doit avoir un agrément spécifique en tant que guichet intermédiaire agréé.

a-5) Autres services

- **Les services de base** : délivrance de chéquiers, extraits de comptes, chèques de banque, chèques de guichets, virements, recouvrements de chèques et effets sur le territoire national et à l'international, change manuel.

- **Services de cash management** : certaines banques proposent la banque à distance qui permet par internet d'accéder en permanence aux états détaillés des comptes bancaires et de les télécharger, de réaliser des opérations de virement, pour l'instant limités aux comptes dans le même établissement, l'interbancaire n'étant pas encore opérationnelle de bénéficier de services à distance : commande de chéquiers, édition de RIB, etc...

- **La carte de paiement** : plusieurs banques proposent désormais des cartes de paiements domestiques, mais l'utilisation en est limitée par manque de commerçants adhérents. Par ailleurs les possibilités de retrait dans des DAB existent mais ces appareils ne sont pas très répandus sur le territoire national, les cartes VISAS sont distribuées mais leur usage reste limité pour les mêmes raisons les sommes à disposition : on peut se faire virer de l'argent depuis l'étranger soit dans une banque, soit par l'intermédiaire de Western union mais ce dernier service est réservé aux particuliers uniquement.

a-6) Financements spécialisés :

- **Leasing** : les sociétés de leasing assurent, selon les méthodes classiques de crédits bail, le financement de biens d'équipement neufs.

- **Location longue durée** : permet le financement et la gestion du parc automobile pour les entreprises.

- **Financement de véhicules** : Opération reposant sur des critères classiques en la matière.

- Pour les entreprises : financement soumis à l'étude du dossier.
- Pour les particuliers : financement soumis à des conditions de revenus.

b-) **Qualité des services bancaires** :

Le système financier est entendu comme l'ensemble des métiers et activités qui participent à la gestion des flux financiers. Le système financier algérien tel qu'il se présente aujourd'hui est le résultat de mutation successives dictées par l'évolution des besoins de financement de l'économie. Ces mutations s'analysent dans le cadre du passage progressif d'une économie d'endettement à une économie de marchés financiers qui nécessite l'implication directe de l'épargne dans le financement de l'investissement et l'utilisation d'instruments indirects de politique monétaire fondés sur le jeu du marché.

La finalité des réformes engagées et à engager dans le secteur financier est justement de réhabiliter les banques et les autres institutions dans le rôle qui est le sien dans une économie en transition.

Cette finalité a pour objectifs :

- 1- Accroître l'efficacité et la qualité des services au profit de l'activité réelle
- 2- Eviter que ces institutions constituent une source de contraintes pour les finances publiques.
- 3- S'assurer que ces institutions seraient une source de réponse aux besoins financiers de la sphère productive.

b-1) **L'analyse de la qualité des services bancaires Algérien**

L'analyse de la situation du secteur bancaire algérien permet de dégager les traits caractéristiques suivants :¹

¹ - www.mjustice.dz, M Tamalghaght Mustapha : « la réforme financière et son impact sur le secteur de la justice exposé mars 2005.

- Un marché dominé en emplois et en ressources par les banques publiques ,en effet l'essentiel de l'activité bancaire est assurée par les 06 banques publiques qui réalisent à fin 2003 environ 93% des crédits alloués à l'économie et 95% des ressources collectées

- Un portefeuille clientèle formé en majorité par les entreprises publiques, en dépit de l'évolution significative du secteur privé.

La structure des crédits fait apparaître que 55% du stock des crédits est alloué aux entreprises publiques principalement sous forme de crédits à court terme et de découverts.

Toutefois, la part des crédits au secteur privés n'a cessé de s'améliorer dont les flux annuels de crédits alloués sous forme de crédits d'investissements sont, dans leur majorité absorbés par le secteur privé.

Cette variation du stock de crédits à l'économie, sous la forme de crédits à moyen terme, est appréciée comme indicateur de relance de l'investissement et marque un déplacement du risque bancaire vers les emprunteurs privés.

- Un manque de diversification de produits offerts à la clientèle, cette clientèle est formée par :

- Les petites et moyennes entreprises qui font face à deux types de contraintes dans leurs relations avec les banques : l'apport des capitaux propres et les garanties autres que celles du projet

A L'effet de bancariser cette catégorie d'entreprises les banques doivent adapter leurs financements aux besoins de ces entreprises en développant notamment de nouveaux produits tels que le capital-risque et le leasing.

- Les particuliers qui recherchent des financements pour satisfaire à leurs besoins de consommation (crédits à la consommation, crédits immobilier) et d'investissement (microcrédit, professions libérales)

- Des insuffisances dans l'exercice des principales fonctions bancaires, qui concernent plus particulièrement l'analyse et l'évaluation des risques, les instruments de pilotage et de gestion bancaire, et la gestion des ressources humaines

- **b-2) La restructuration et l'amélioration de la qualité des services bancaires :**

- Bien qu'ouvert à la concurrence depuis la promulgation de la loi de la monnaie et du crédit d'avril 1990, le marché bancaire demeure dans une situation dominé par le secteur public à plus de 90%¹

- Le secteur bancaire privé à capitaux algériens ou étrangers se caractérise par une présence et un niveau d'activité relativement modestes et donc non encore capable d'introduire la concurrence dans le marché bancaire.

- Un des enjeux est d'atteindre progressivement une situation qui permettra de générer un état de la concurrence acceptable. A cet effet, un partenariat entre banques et banques étrangères pourra se concrétiser à travers l'ouverture du capital des banques publiques.

- Le partenariat permettra l'émergence d'institutions financières gérées selon les normes et pratiques internationales, de nature à créer un effet d'émulation et d'entraînement sur les autres institutions en vue de mettre à niveau leur gestion.

- Pour des raisons historiques et compte tenu du modèle de développement choisi par notre pays, les banques publiques se sont créées et développées autour du marché des entreprises et leur comportement s'est exprimé dans les faits et en grande partie à travers la composante de ce marché.

- En cette période, la structure du portefeuille des banques publiques fait apparaître la prédominance des entreprises publiques économiques qui absorbent plus de 55%² des crédits distribués par les banques.

c)- Finalité de la réforme financière

La situation décrite ci-dessus met en évidence un certain décalage entre l'offre bancaire et les attentes liées à l'environnement des banques formé de sa clientèle et de ses partenaires et qui concernent, principalement :

- La qualité des services bancaires offerts.
- L'offre de produits et son adaptation aux besoins de la clientèle

Par ailleurs, l'ouverture du secteur financier sur le reste du monde accroît les exigences en matière d'adaptation du fonctionnement de ce secteur aux normes internationales particulièrement sur le plan

¹ -www.mjustice.dz, mars 2005.

² - idem.

- De la transparence comptable et financière.
- De la surveillance des risques (bale1 et 2)
- De la bonne gouvernance

Enfin, la réforme financière est d'accroître l'efficacité, la sécurité et la qualité des services aux profits de l'activité réelle, de permettre de développer des produits adaptés aux besoins financiers de l'entreprise. Cependant, la réforme financière ne peut répondre aux insuffisances du secteur réel, aux contraintes de l'environnement et à l'efficacité des entités et autorités de régulation diverses.

III- Analyse du système bancaire en Algérie à l'heure actuelle :

L'entreprise bancaire algérienne est actuellement entièrement dépendante d'un environnement instable et contraignant. Elle doit se réformer en profondeur tout en assurant les missions anciennes dévolues.

IL reste toutefois difficile de reconfigurer le paysage bancaire dans la mesure où les autorités économiques se sont toujours substituées aux banques, en procédant par injonctions.

Dans ce sens, la réforme du système bancaire passe par l'adaptation des institutions publiques en charge du secteur économique et financier. En effet tant dans l'organisation, les procédures que dans les formes d'intervention, les autorités monétaires et financières doivent en profondeur s'adapter aux exigences de l'économie de marché et à la mondialisation notamment par plus d'autonomie et par la mise en œuvre de relations contractuelles équilibrées.

a- Evolution du système bancaire actuel en Algérie :
Aujourd'hui le secteur bancaire algérien est dominé par 6 grandes banques publiques qui canalisent l'essentiel de l'épargne et octroient la majorité des crédits notamment aux entreprises publiques dont l'activité contribue à hauteur de 50% à la formation du PIB national.¹

Les six banques publiques, représentent près de 90% des dépôts et des crédits octroyés, 14 banques privées à capitaux étrangers, filiales ou succursales de banques internationales,

¹ -www.transactiondalgerie.com, Publié le 23/07/2012.

exerçant également dans le pays, relève une publication du service économique de l'ambassade de France en Algérie, aussi précise que 5 d'entre elles sont française (la société générale, BNP Paribas, El Djazair, Natixis, CA-CIB et CIC-bureau de liaison), les banques privées arabes, originaires du Golf et du Proche-Orient, ont également un ancrage solide dans le pays avec 8 filiales ou succursales. Enfin, l'américain Citibanck et l'anglais HSBC assurent également une présence locale par le biais de leurs succursales respectives, note le document.

Les banques publiques, ajoute-t-on, assurent l'essentiel du financement de véhicules financiers aux opérations d'assainissement des entreprises publiques économiques « EPE » pilotées par le trésor public.

Le document indique que l'interdiction en 2009 du crédit à la consommation a limité le champ d'intervention des banques, les banques privées étrangères se concentrent sur le financement des opérations de commerce extérieur, les crédits aux entreprises et le crédit immobilier.

Le secteur bancaire est dans une situation de surliquidité structurelle en raison d'un taux d'épargne élevé et d'une politique de crédits assez conservatrice, le ratio dépôts bancaire /PIB était de 50% en 2010 et de 52% en 2011, soit un taux sensiblement inférieur à ce qui a cours en Tunisie 56% en 2010 et au Maroc 99% en 2010, le ratio crédits /PIB n'était en revanche que de 27% en 2011 et le taux global de distribution des crédits de 52% (14% pour les ménages).¹

Dans ce contexte, toute croissance marquée des dépôts bancaires tend à renforcer l'état de surliquidité du système, l'Algérie bénéficie d'une épargne abondante, mais encore largement thésaurisée (12 millions de comptes chèques postaux) souligne le document, du coup, assure-t-on, les principaux enjeux auxquels se trouve confronté le secteur bancaire Algérien qui sont à la fois technique et opérationnels.

Pour répondre à cette question, l'ancien délégué générale de l'association des banques et établissements financiers « ABEF », Mr « Abderrahmane Benkhalfa » invité le 09 octobre 2014, à la rédaction de la radio chaîne III, confit que : ²nous avons encore en taux de

¹ -www.transactiondalgerie.com, op.cit.

² -www.transactiondalgerie.com, idem

couverture bancaire qui est trop faible , on ne peut pas demander une qualité de service bancaire avec un point bancaire pour 25000 habitants , il plaide pour le développement des réseaux ou permettre à des investisseurs de s'installer , il souligne que l'Algérie travaille plus sur la sécurité que sur la dynamique, il faut prendre le risque de l'investissement que d'opter pour le confort de la sécurité , il faut également, a-t-il suggéré, travailler sur les questions du système d'information, de gouvernance des banques, de qualité des ressources humaines , qui ne sont pas à un stade souhaité.

Mr Benkhalfa note que notre pays à une capacité d'épargne très forte mais une capacité d'absorption très faible, le secteur économique s'est développé, mais à un rythme moins que l'environnement économique nous avons maintenant un pays ou les utilités, les infrastructures, mais l'investissement productif des acteurs du marché n'est pas encore au rendez vous l'industrie représente moins de 5% du PIB.

Mais il souligne qu'il faut rénover la gouvernance et le management du secteur public, proposant à ce que le partenariat avec les entreprises internationales ne soient pas seulement financier, mais surtout technologique et managérial.

Le secteur bancaire Algérien, très centré sur l'économie nationale et par vulnérable aux chocs externes, il a affiché une bonne résilience face à la crise financières de 2008.¹

De plus dans le contexte du marché financier national peu développé, le financement des besoins de l'économie nationale est pour une très grande part assuré sous forme de distribution directe de crédits par les banques de la place, et non par recours aux marchés internationaux de capitaux . Ainsi à fin 2011, le financement intérieur des agents économiques non financiers a été assuré pour 97,9% par le secteur bancaire, contre 35,5% en 2010 et 94,5% en 2009, et pour seulement 2,1% par le marché financier contre 4,5% en 2010 et 5,5% en 2009.²

En outre , le secteur bancaire Algérien ne dépend des marchés internationaux de capitaux que de manière très limitée, et ce a travers des besoins éventuels de financement à court terme des banques étrangères opérant en Algérie, si le secteur bancaire et financier Algérien n'a pas

¹ -Rapport de la banque d'Algérie, op.cit, juin 2013.

² -www.algerie360.com, Article publié le 29/09/2013

été affecté de manière notable par la crise , les autorités ne sont cependant pas demeurées inactives.

Elles ont mené une série d'actions visant à confronter la stabilité du système financier , le rapport de la banque d'Algérie cite , entre autres , pour mesurer au plus près les effets de la crise au fur et à mesure de son déroulement, l'élévation du capital minimum des banques de 2,5 à 10 milliards de dinars , le renforcement de la structure financière des banques publiques , la mise en conformité avec des nouvelles normes comptables aux standards internationaux et le renforcement des outils du contrôle prudentiel. Selon le rapport aussi, toutes les banques respectent le ratio de solvabilité bien au-delà des minima en vigueur, plaçant d'ores et déjà le secteur bancaire Algérien au dessus des sévères recommandés par les instances internationales à la suite de la crise financière (les nouvelles normes Bale III).

b- Nouvelles dispositions des réformes :

Les banques Algériennes, alimentées par les dépôts des hydrocarbures et la hausse de la collecte de l'épargne des particuliers, connaissent un excès structurel de liquidités depuis plus d'une décennie.

Le système bancaire semble être déconnectés du système international, en raison de sa dépendance de la rente pétrolière, en dépit de l'amélioration des ratios de solvabilité et de rentabilité, les établissements bancaires continuent de fonctionner comme une administration et manquent d'autonomie vis-à-vis du pouvoir politique.

De plus, depuis quelques années, l'état incite les banques publiques à mobiliser les excédents pour le financement des infrastructures économiques et sociales, selon des experts financiers, les banques devraient axer leur stratégie de fonctionnement sur le mode universel qui repose la diversité des clients. Les produits et services bancaires devraient être orientés en direction de tous les secteurs d'activités économiques, des professions libérales et commerciales et des particuliers.

Depuis la fin de l'année 2011, les banques publiques crédit populaire d'Algérie « CPA » et la caisse nationale d'épargne et de prévoyance « CNEP » ont été désignées pour assurer le financement des programmes publics dans les secteurs de l'immobilier et de l'énergie.

Dans ce sujet¹, Mr Abdelmadjid Tebboune, ministre de l'habitat et l'urbanisme a souligné : « L'Algérie vient de franchir une étape extrêmement importante dans la reconversion de l'économie nationale grâce à la nouvelle stratégie du secteur de l'habitat qui vise à alléger les charges sur le trésor en impliquant les banques publiques dans la réalisation de ses projets.

Pour résorber leurs liquidités bancaires, le gouvernement a incité les banques publiques à s'impliquer d'avantages dans le financement des PME/PMI. Dopé par les retombées des mesures de facilitation bancaires engagées par le gouvernement, le financement bancaire de l'économie a connu une progression de 6,27% au premier trimestre 2013.

Afin mars 2013, les crédits bancaires qui ont accordés aux entreprises privées ont atteint 2044,5 milliards de dinars contre 1947,05 mds de da durant la même période de l'année 2012. Quant aux crédits octroyés aux entreprises publiques, ils se sont établis à 2205,2 milliards de dinars, donc le dynamisme des crédits bancaires à l'économie traduit l'amélioration de la structure et des conditions de financement, suite à l'important soutien financiers apporté par l'état aux² PME.

Les critiques récurrentes et lancinantes adressées au secteur bancaire par la sphère réelle illustrent bien une perception de nature conflictuelle.

Dans le contexte actuel de l'économie Algérienne marqué par une ouverture de plus en plus grande, une concurrence exacerbée et un secteur bancaire sur lequel pèse encore le passé de l'économie administrée, l'avenir des entreprises dépend en grande partie , de la possibilité qu'elles ont à financer efficacement leur activité d'exploitation et d'investissement.

Les griefs nourris par les entreprises envers le système bancaire sont nombreux : ils portent sur divers aspects tels les conditions d'accès au crédit, le cout du crédit, les dysfonctionnements et les lourdeurs, voire les excès des banques et leur impact dépressif sur l'activité réelle.

Les chefs d'entreprises ne comprennent pas que la disponibilité d'importantes liquidités au niveau des banques ne permet toujours pas l'octroi de crédits longs.

¹ -Article paru dans « Arabies », « Le secteur bancaire réforme » publié le 04/11/2013.

² -Article paru dans « Arabies », idem, 04/11/2013.

D'autres griefs sont formulés : les délais de traitement des dossiers de crédit sont trop long, les taux d'intérêts sont trop élevés, les circuits de paiement se caractérisent par des retards excessifs, l'ingénierie financière est quasi inexistante au niveau des banques.

Les banques ne font pas preuve d'agressivité commerciale l'accueil de la clientèle est insuffisant, les relations avec l'étranger sont insuffisamment prises en charge.

Il est vrai également que le développement de la sphère réelle en Algérie reste tributaire de la réduction des entraves bureaucratiques à l'activité économique, de l'amélioration du climat d'investissement, et de la levée de bien d'autres contraintes qui ne relèvent pas de la sphère financière et bancaire.

Le tissu économique privé, est dans l'ensemble constitué de petites entreprises familiales, fermées aux investisseurs extérieurs, ce caractère familial des PME Algérienne aggrave les contraintes institutionnelles auxquelles elles sont confrontées, c'est une question déterminante car les réticences de nos PME à diluer leur capital et à s'astreindre aux exigences de publications des informations constituent une partie des raisons qui expliquent la faiblesse, voire l'absence d'un marché financier en Algérie.

C) **Le secteur bancaire Algérien connaît un retard dans le Maghreb**

Le système bancaire victime des réformes inachevées est marqué par une faiblesse de la bancarisation et celle de la densité du réseau, des effectifs en surcharge, une centralisation de l'octroi des prêts et une faible couverture de la demande de services bancaires.

En dépit des efforts consentis par les autorités monétaires du pays, le secteur bancaire algérien accuse toujours un retard à l'échelle du Maghreb. Dans une étude¹ « l'union des banques maghrébines » UBM « parle des points faibles du secteur bancaire algérien, mais constate aussi ses points forts et ses domaines de progression.

L'un des points négatifs, relevé par cette étude, est l'effectif type par guichet qui reste le plus élevé de la région, avec une moyenne de 28 agents contre 24 en Lybie, 22 en Mauritanie, 16 en Tunisie et seulement 11 pour le Maroc. Il faut savoir que la taille des effectifs par guichet se répercute inévitablement sur les performances de la banque. La forte

¹ -www.algeria-watch.fr, Article de : Badreddine Khris, « le système bancaire victime des réformes inachevées ».

présence du personnel du guichet bancaire en Algérie implique que les procédures mises en place pour servir et communiquer avec les clients ne sont pas rapides et consomment plusieurs étapes d'interventions.

S'agissant de la densité du réseau bancaire, l'Algérie n'est pas première non plus, c'est le Maroc qui est en tête avec 2632 agences soit 51% de l'ensemble suivi de l'Algérie 1131 agences et la Tunisie 1102 rapporté à la taille du marché, le réseau algérien est moins développé de la région.

La faiblesse se manifeste aussi à travers le taux de bancarisation relevé dans notre pays, en effet il n'est enregistré qu'un seul point pour 25000 habitants, Or, la norme est d'un seul point pour 8000 habitants, les avancées réalisées par les différents établissements financiers nationaux ou étrangers évalués à 70 nouvelles agences inaugurées chaque année en Algérie, demeurent encore insuffisantes, il faut étoffer d'avantage le réseau afin de réduire le nombre de clients par agence et diminuer leurs charges de travail ce qu'il leur permettra de mieux prendre en charge leur clientèle. Au Maroc, il est enregistré une agence pour 12540 habitants et la Tunisie qui se place en première position, compte une agence pour 9530 habitants. L'octroi de crédits, d'après cette étude, la plus faible en Algérie avec une moyenne de 53% ce qui veut dire qu'une demande sur deux seulement est acceptée, le Maroc se situe à un niveau de transformation de 68% et la Tunisie à 96%.

D'un autre côté, les banques vivent, depuis le boom pétrolier, une crise de surliquidités générant des tensions inflationnistes et qui avaient nécessité l'intervention incessante de la banque d'Algérie. Or, la monétique est en montée en cadence en Algérie 273000 unités, le pays qui est le plus en avance est le Maroc 59% du total des cartes émises. Au plan africain, 20 banques maghrébines apparaissent en bonne place dans le classement général, on trouve ainsi 5 banques Algériennes, dont la BEA en tête et la BNA, talonnées par les banques marocaines.

Le système bancaire Algérien est cependant caractérisé par une faible couverture de la demande de services bancaires, il existe donc d'énormes opportunités dans ce secteur sous forme de banques universelles de détail, de sociétés de leasing, de capital risque.

Depuis longtemps, l'Algérie est pénalisée par son système bancaire qui, en dépit de sa surliquidité, est incapable de répondre aux besoins de financement du développement du pays,

cette lacune de l'économie Algérienne résulte essentiellement du manque d'ouverture du secteur bancaire, celui-ci reste sous l'emprise de l'état puisque les banques publiques détiennent près de 90% du marché, tant en termes d'actifs que de crédits à l'économie.

Le problème du système bancaire n'est pas tant la domination des banques publiques, mais plutôt le fait que l'activité bancaire est détournée vers le financement public.

Section(2) : Etude comparative des banques publiques et privées au niveau de la ville de Sidi Bel Abbès.

I. méthodologie de l'enquête :

Toute étude scientifique doit avoir une assise terrain qui confirme dans la majorité des cas la faisabilité du procédé et la praticabilité des résultats obtenus.

C'est le cas de notre recherche portant sur l'impact de l'accueil sur les services bancaires, où une enquête par questionnaire a été réalisée auprès du système bancaire dans la ville de SIDI BEL ABBES, dont la méthodologie se résume dans les aspects suivants :

Pour élaborer notre enquête nous avons procédé en premier lieu, par une phase documentaire reprenant l'essentiel des supports techniques sensés enrichir davantage dans la prospection.

En second, une étude quantitative reposant sur l'élaboration de questionnaires adressés aux clients et personnels de l'ensemble du système bancaire de la ville de SIDI BEL ABBES.

II. choix et taille de l'échantillon :

a) le choix :

La nature de la problématique et le plan de l'étude théorique, nous ont permis de choisir trois questionnaires :

- le premier destiné au personnel des banques privées.
- le deuxième est destiné au personnel des banques publiques.

A travers ces deux questionnaires, nous voulons savoir la situation actuelle des banques au niveau de la ville de SIDI BEL ABBES.

- le troisième questionnaire est destiné aux clients, dont le but est de connaître l'image perçue de ces derniers du système bancaire de la ville de SIDI BEL ABBES, afin de pouvoir confirmer nos hypothèses.

En vue d'avoir des réponses aux questions posées, et de part la nature du thème traité, nous avons administré le questionnaire directement, une méthode de face à face souvent utilisée, car elle offre l'avantage de se rapprocher de l'interviewé et d'avoir des réponses à chaud assez claires et précises.

b) la taille :

Pour construire un échantillon représentatif de la population étudiée, nous avons relevé des points nécessaires à cela :

-notre échantillon a été déterminé à partir de la méthode d'échantillonnage non probabiliste : méthode de convenance.

Sa taille initiale était de 60 clients par banque et le personnel présent.

Nous avons opté pour ce nombre afin de faire face à l'éventualité de se retrouver lors du dépouillement avec un nombre de questionnaires à écarter et réaliser en réalité 50 questionnaires pour les clients, pour chaque banque.

III. l'élaboration du questionnaire et type de questions :

Nous avons suivi une certaine logique et objectivité pendant l'élaboration du questionnaire, en utilisant des mots, des termes simples et un langage compris chez les individus de l'échantillon.

Nous avons posé 24 questions pour les clients et 21 questions pour le personnel.

Les questions étaient diverses, le but est de pouvoir obtenir des réponses aussi crédibles que possible et permettre au questionnés de bien s'exprimer sur ce sujet.

Lors de la rédaction du questionnaire nous avons utilisé un ensemble de types et de formes de questions :

-questions fermées uniques : ce sont des questions qui obligent l'interviewé à faire un seul choix des réponses proposées.

-questions fermées multiples : l'interviewé doit choisir une ou plusieurs réponses de la liste proposée,

Leurs but et de mesurer l'importance des modalités des variables.

-question a échelle : notre choix s'est fixé sur l'échelle de LIKERT, d'où l'enquête doit choisir une réponse allant du très faible au très fort.

Section(3) : Traitement et analyse des résultats :

I- réalisation du questionnaire :

Les questionnaires ont été distribués par nous même et remplis en notre présence pour permettre d'expliquer les éventuels questionnements à leurs propos.

a) taux de réponse :

Initialement, nous avons distribué 60 questionnaires aux clients pour chaque banque et validé 50 lors du dépouillement, par contre, au moment du tri, on s'est aperçu qu'il y avait un nombre de non répondants, ce qui nous a mené à les démontrer lors de l'analyse.

Nous avons aussi distribué des questionnaires pour le personnel et leurs nombre varient d'une banque à une autre, mais en réalité, il y avait 92 dont 63 concernant les banques publiques et 29 des banques privées.

En totalité nous avons obtenu 330 questionnaires destinés aux clients, où il y a 250 pour les clients des banques publiques et 80 pour les clients des banques privées.

b) la durée de l'enquête :

L'étude s'est établie sur la période du 1^{er} Avril au 4 juillet, soit plus de 3 mois.

Les obstacles rencontrés :

-la méfiance des questionnés vis-à-vis des questions posées, malgré l'anonymat des réponses, aussi des refus pour des raisons quelconques.

-le plus grand obstacle c'était le refus total de la « BDL » malgré trois tentatives.

Aussi le refus de deux banques privées, d'aborder leurs clients a traves nos questionnaires « AGB et BNP Paribas ».

II- Analyse des résultats :

Dans le but de traiter les informations et après avoir validé les questionnaires, nous avons effectué le traitement des questions à l'aide du logiciel « sphinx », avec deux niveaux de tri :

Tri à plat et tri croisé, et opter pour une étude comparative entre le secteur publics et privé que ce soit pour les clients ou le personnel.

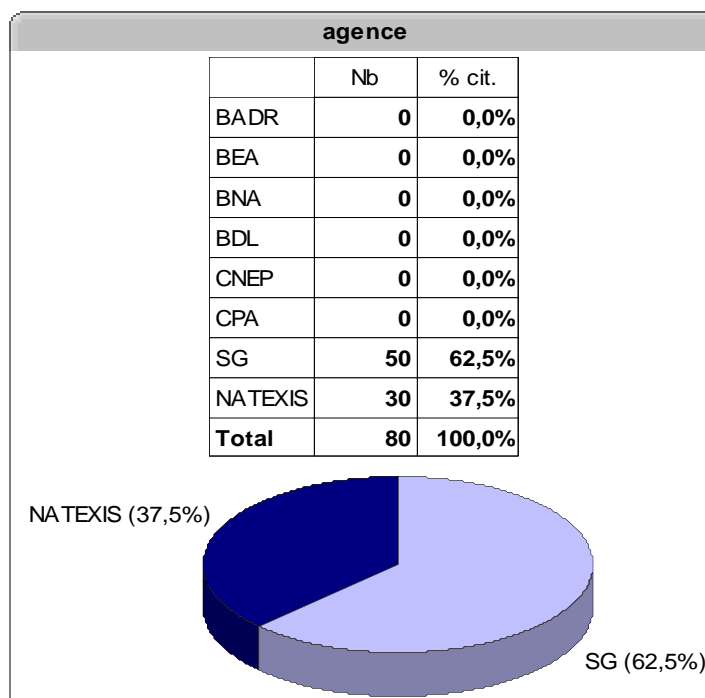
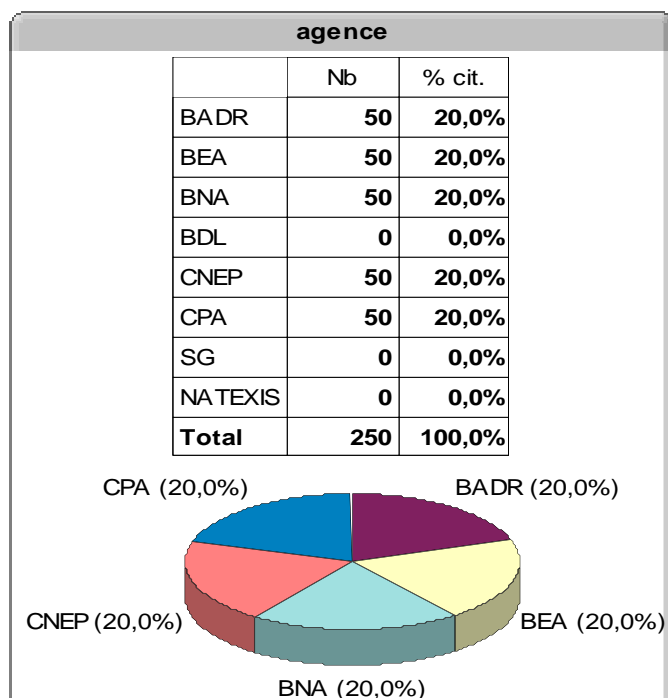
a) le tri à plat :

- Analyse des questionnaires adressés aux clients :

Banques publiques

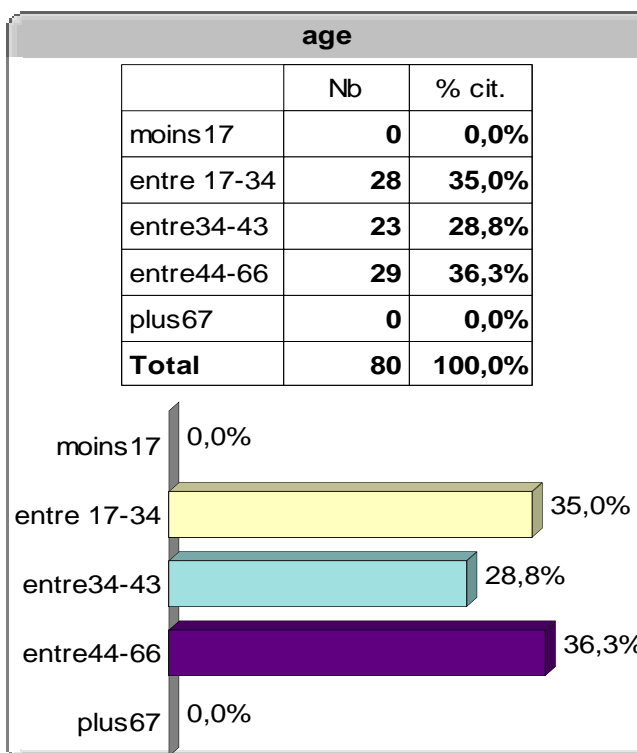
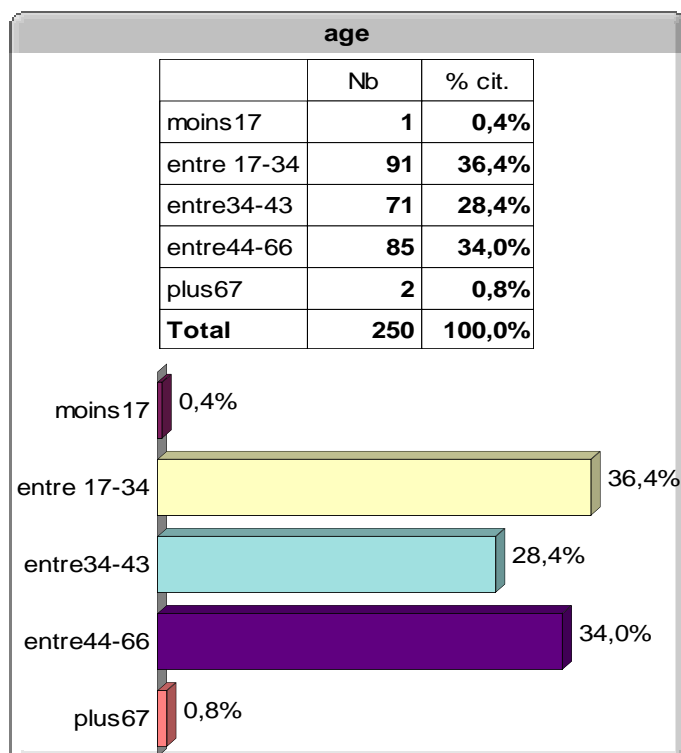
Banques privées

(1) **Quelle est votre agence ?**



La lecture des tableaux montrent que les clients interrogés au niveau des cinq banques publiques sont partagés à 20% chacune, par contre les clients des banques privées sont partagés comme suit : un taux de 37.5% pour NATEXIS et 62.5% pour SOCIETE GENERALE.

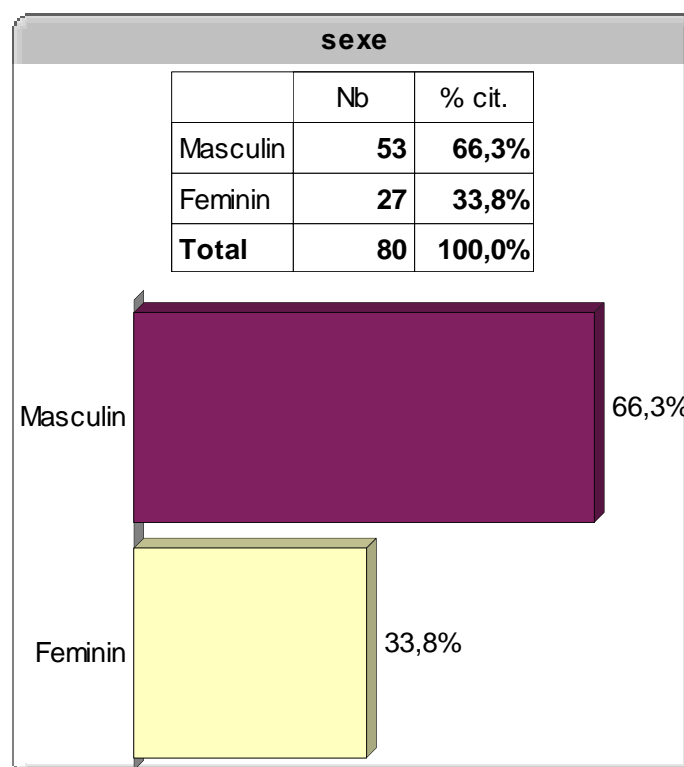
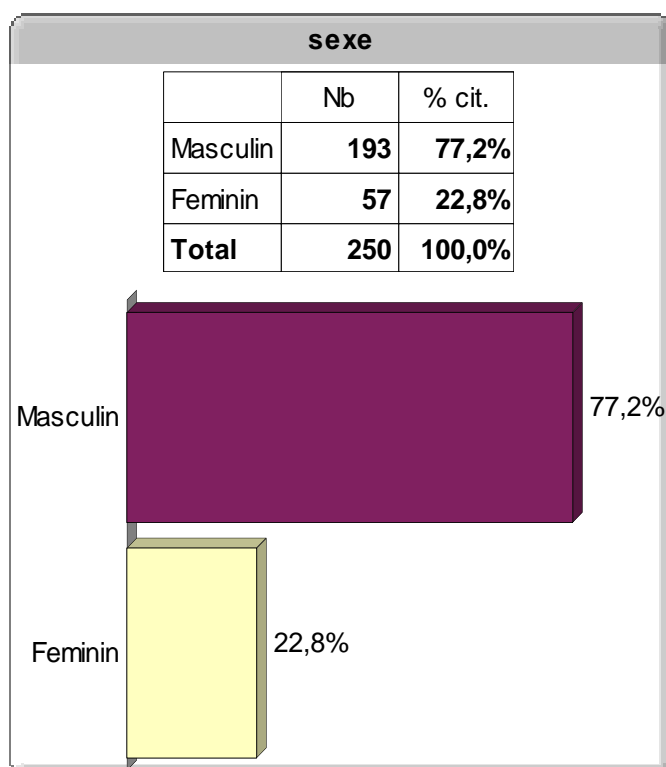
(2) Quel âge avez-vous ?



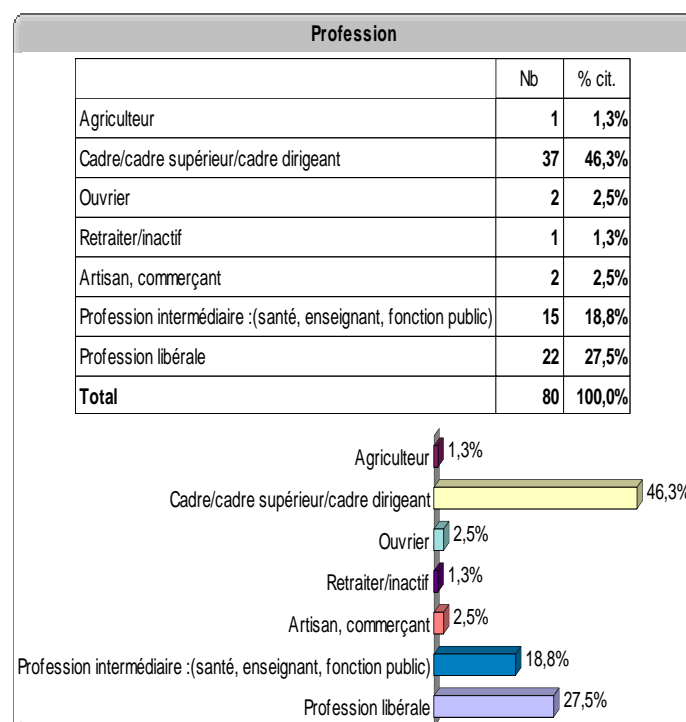
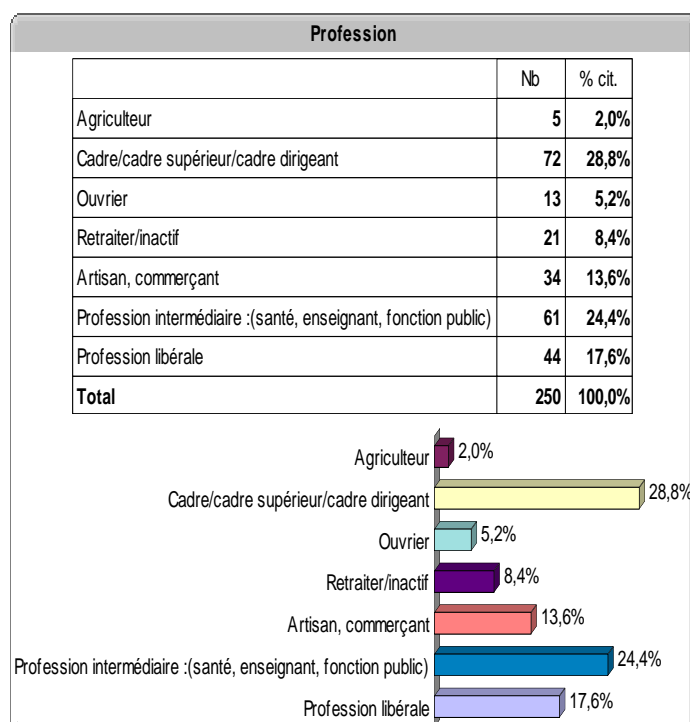
En ce qui concerne l'âge des clients, on peut dire que les taux sont presque semblables pour les deux catégories des banques.

En premier c'est la tranche d'âge 17-34 ans avec un taux entre 35% et 36.4%, en deuxième la tranche d'âge 44-66 ans avec un pourcentage entre 34% et 36%, et enfin la dernière tranche entre 34-43 ans estimée à plus de 28%.

(3) Quel est votre sexe ?



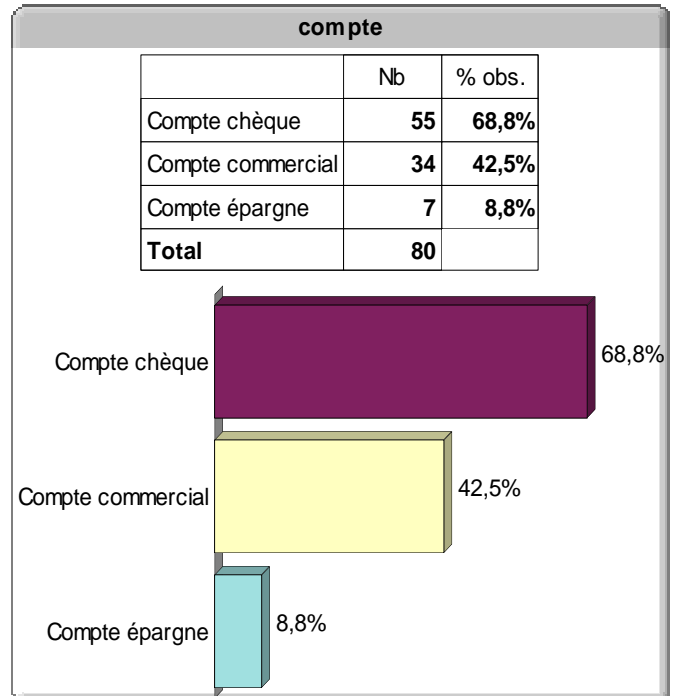
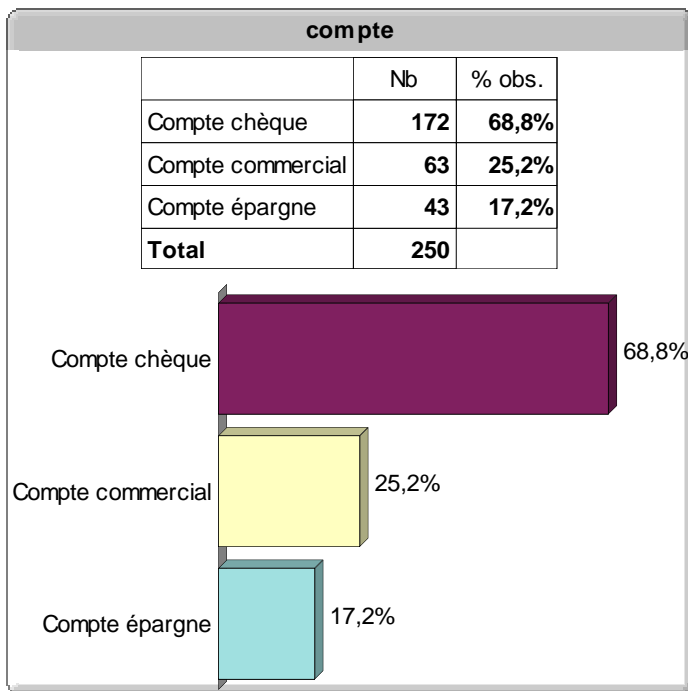
Les deux tableaux suivants montrent clairement que les hommes prennent le dessus dans les deux catégories des banques avec un taux de 77.2% pour les clients des banques publiques et 66.3% pour les clients des banques privées, contre les femmes avec un taux de 22.8% dans le public et 33.8% dans le privé.

(4) Quel type de profession exercez-vous ?

Cette lecture des graphes confirme que la grande partie des clients sont des cadres avec un taux de 28.8% pour le public et 46.3% pour le privé, tandis que les professions intermédiaires et libérales sont estimées respectivement à 24.4% et 17.6% pour les banques publiques contre 18.8% et 27.5% pour le privé, ça se suit avec 13.6% pour les commerçants et 8.4% pour les retraités du publics contre 2.5% et 1.3%

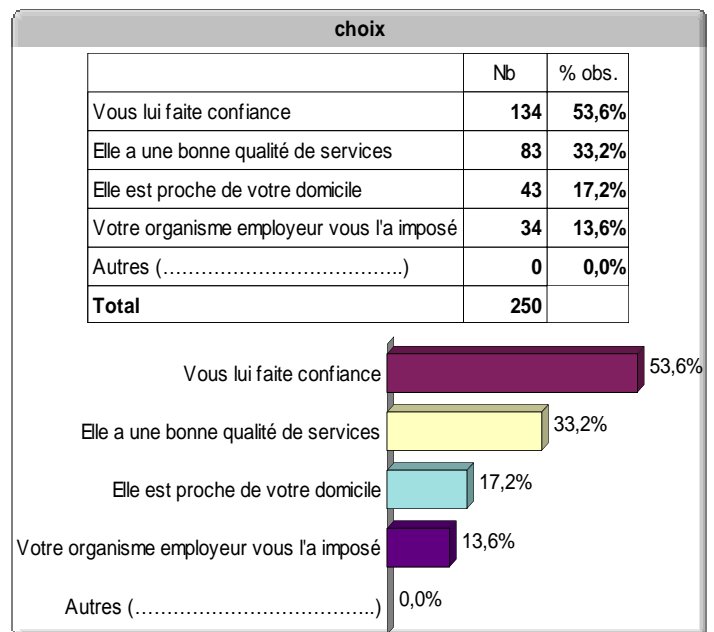
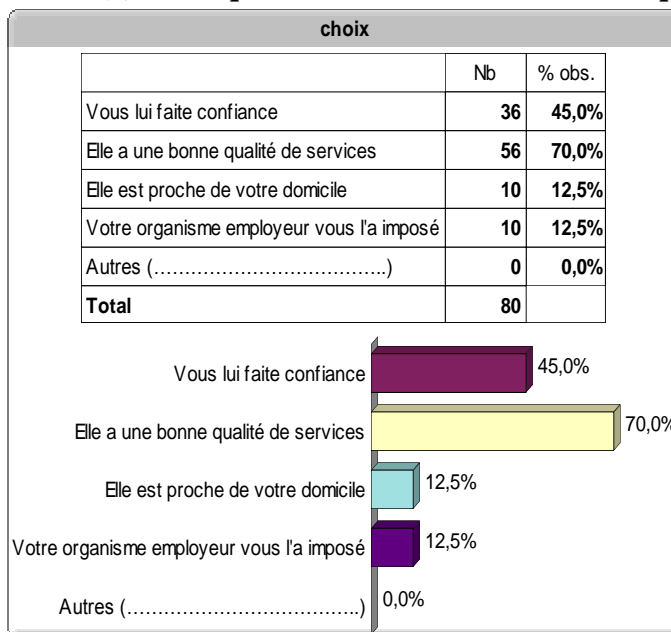
Enfin un petit taux de 2% pour les agriculteurs dans les banques publiques et 1.3% pour les agriculteurs dans les banques privées.

(5) Quel type de compte possédez-vous ?



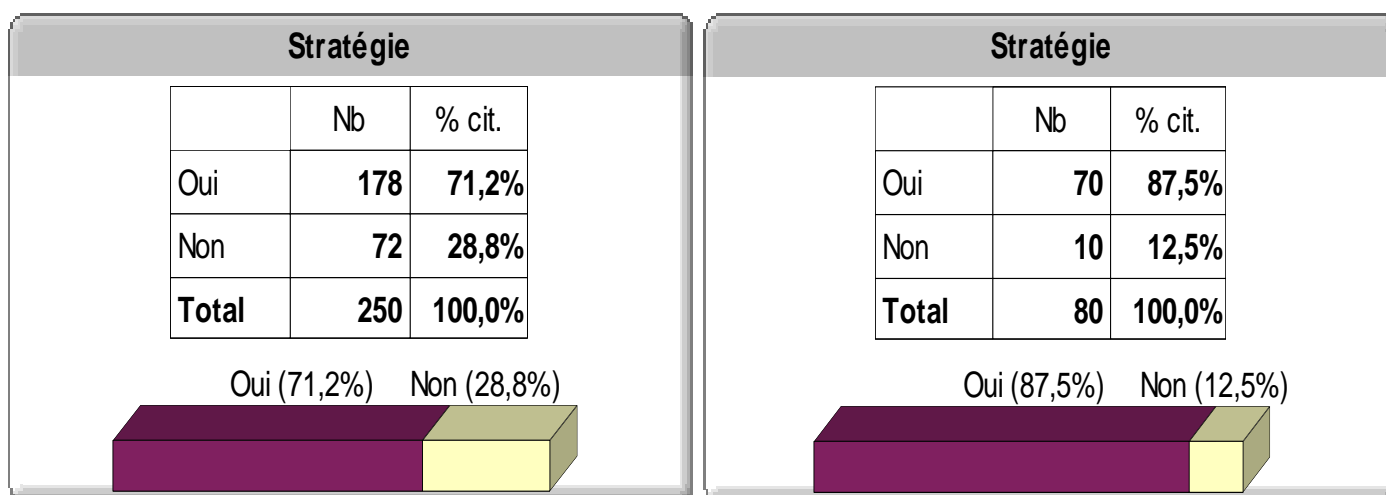
On constate des deux graphes que le taux de 68.8% a été enregistré pour les clients des banques publiques et privées sur l'acquisition d'un compte chèque, ensuite un taux de choix de 25.2% du compte commercial pour les clients des banques publiques contre 42.5% pour les clients des banques privées, enfin 17.2% des choix des clients s'est fait sur le compte épargne contre 8.8% pour les clients des banques privées.

(6) Pourquoi vous avez choisis cette banque ?



A travers ces tableaux , on constate dans le premier que 53.6% des clients ont choisis la banque par ce qu'ils lui font confiance et non pas pour des raisons de qualité de service ou proximité de leurs domicile qui viennent en 2^{ème} position avec des taux respectivement de 33.2% et 17.2% , le reste soit 13.6% des clients c'est leur organisme employeur qu'il leurs a imposé , Par contre dans le 2^{ème} tableau le taux le plus élevé soit 70% est consacré a la bonne qualité de service et suivi avec un taux de 45% parce qu'ils lui font confiance, la proximité et l'obligation de l'organisme employeur viennent en 3^{ème} position avec le même taux soit 12.5 %.

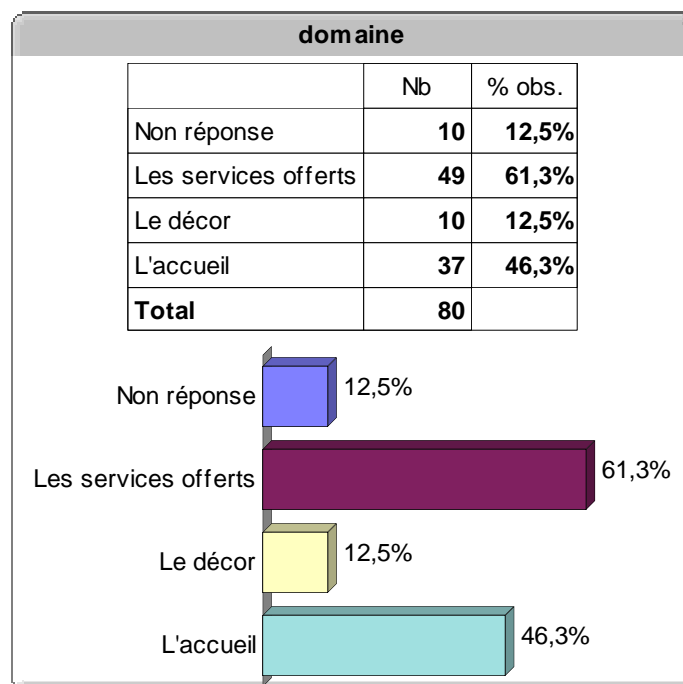
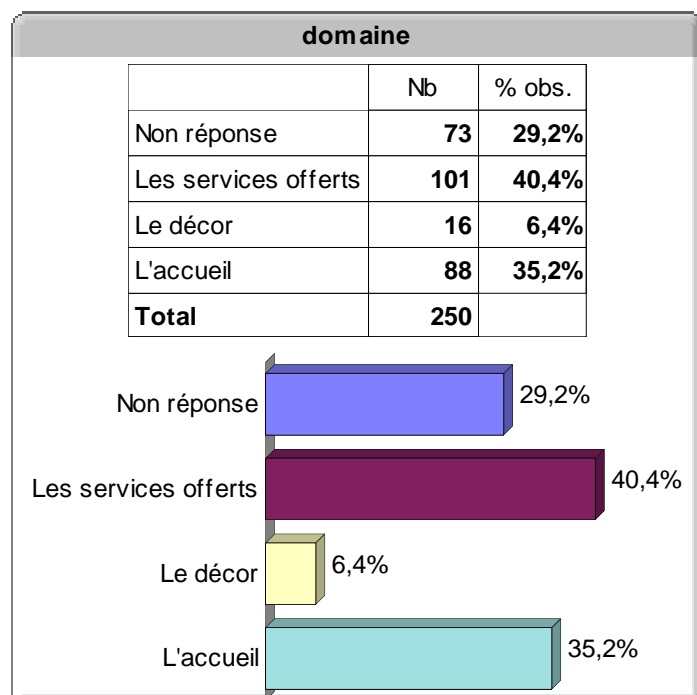
(7) Pensez-vous que votre banque possède une stratégie marketing ?



D'après les tableaux ci-dessous on constate que 71.2% des clients des banques publiques affirment l'existence d'une stratégie dans leurs banques contre 87.2% des clients dans les banques privées.

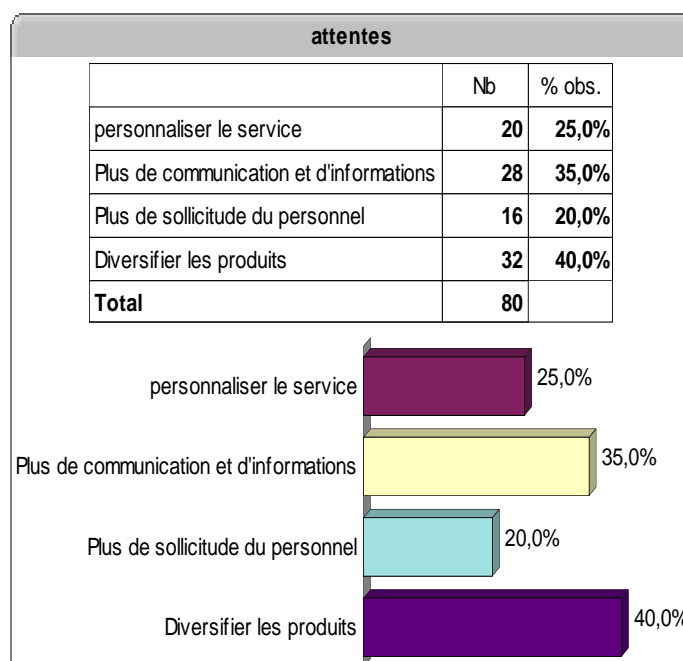
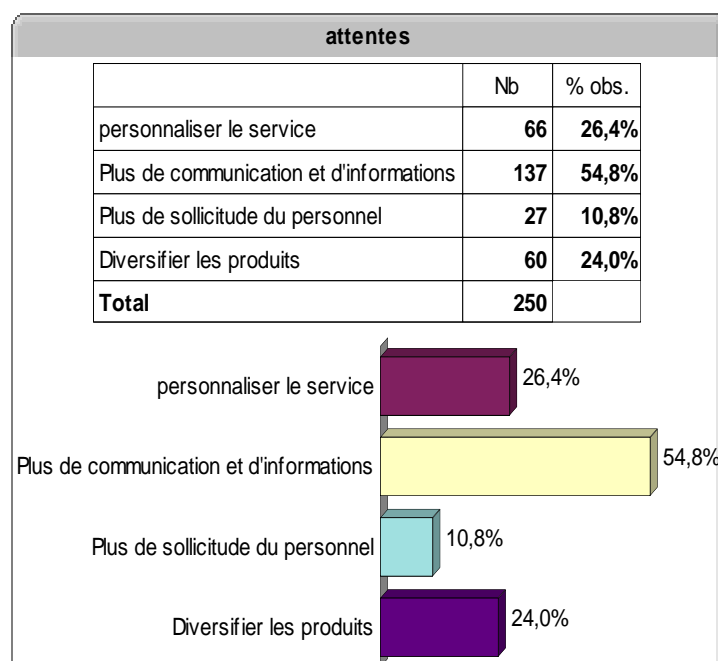
Et un taux de 28.8% des clients du public qui infirment l'existence de cette stratégie contre 12.5% des clients du privé.

(8) Si oui, dans quel domaine ?



Sur les 70.8% des répondants des clients du secteur public 40.4% d'entre eux jugent qu'il y a un effort sur les services offerts et 35.2% sur l'accueil, enfin 6.4 % pour le décor, contre 87.5% des répondants des clients bancaires du privé ont un taux de choix estimé à 61.3% pour les services offerts ,46.3% pour l'accueil et enfin 12.5% pour le décor.

(9) Quelles sont vos attentes auprès de votre banque ?

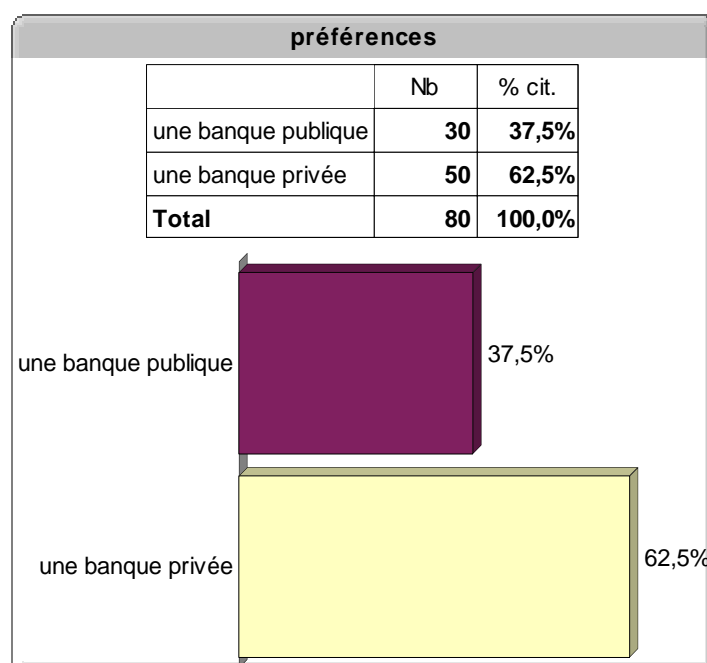
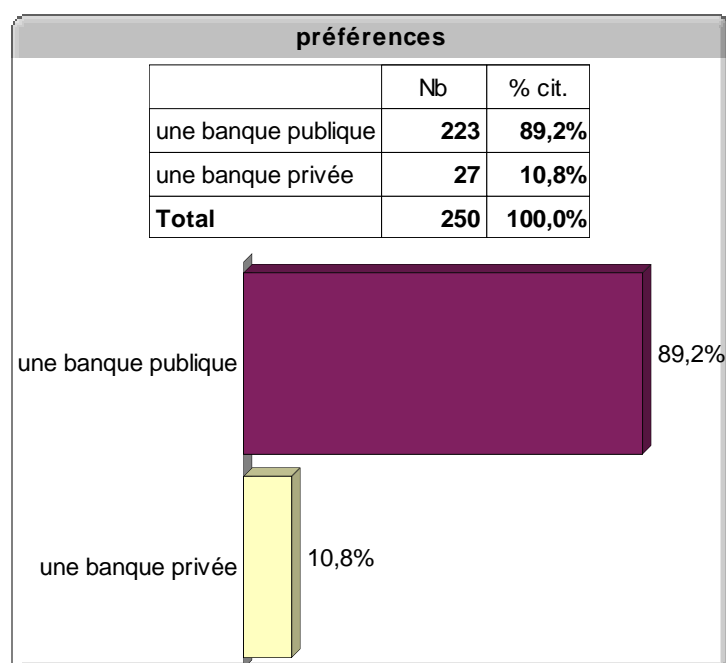


Les attentes des clients bancaires du secteur public envers leur banque s'élèvent à un taux de 54.8 % pour plus de communication et d'information contre 35% pour les clients bancaires du secteur privé.

Un taux de 26.4% de choix a été enregistré pour personnaliser le service au niveau des banques publiques contre 25% pour les banques privées

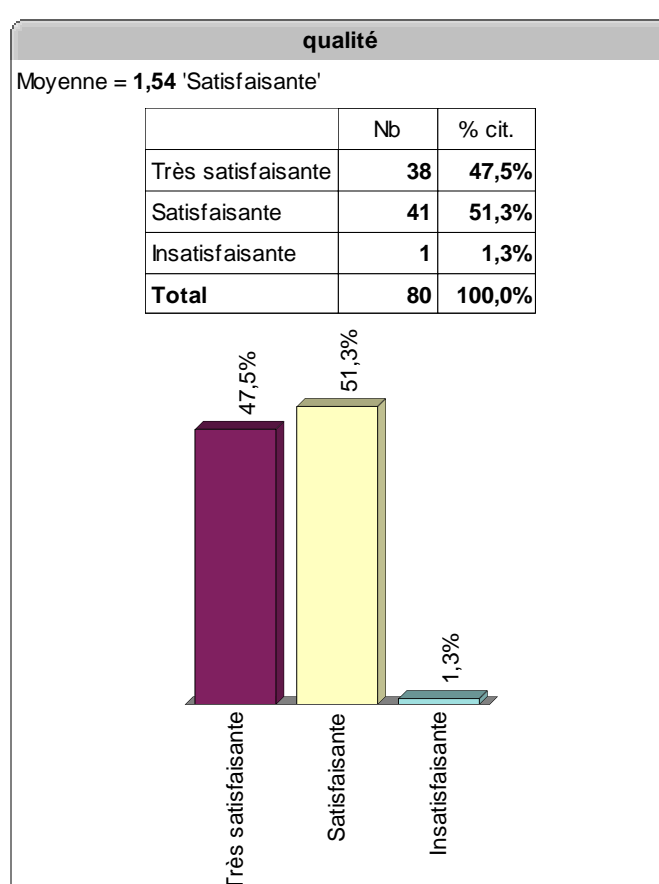
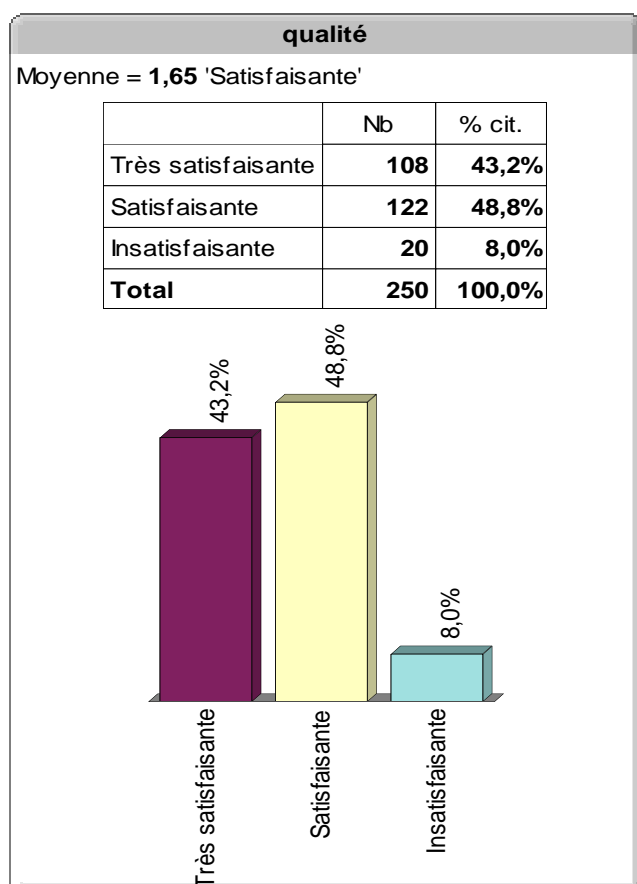
Le reste du pourcentage se partage entre la diversification des produits et plus de sollicitude du personnel avec des taux respectivement de 24% et 10.8% pour les clients des banques publiques contre 40% et 20% pour les clients des banques privées.

(10) vous préférez une banque publique ou privée ?

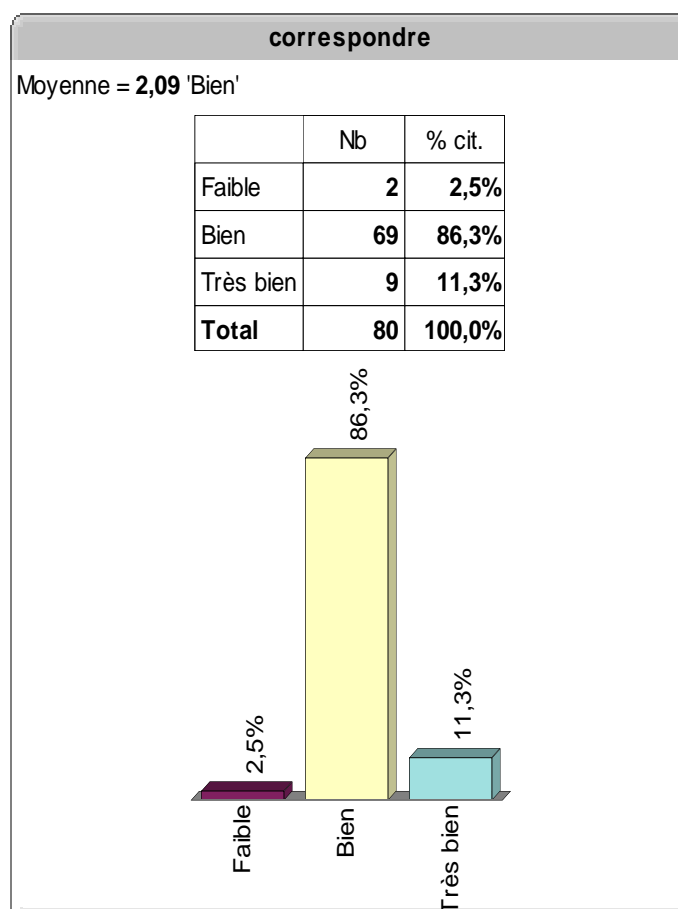
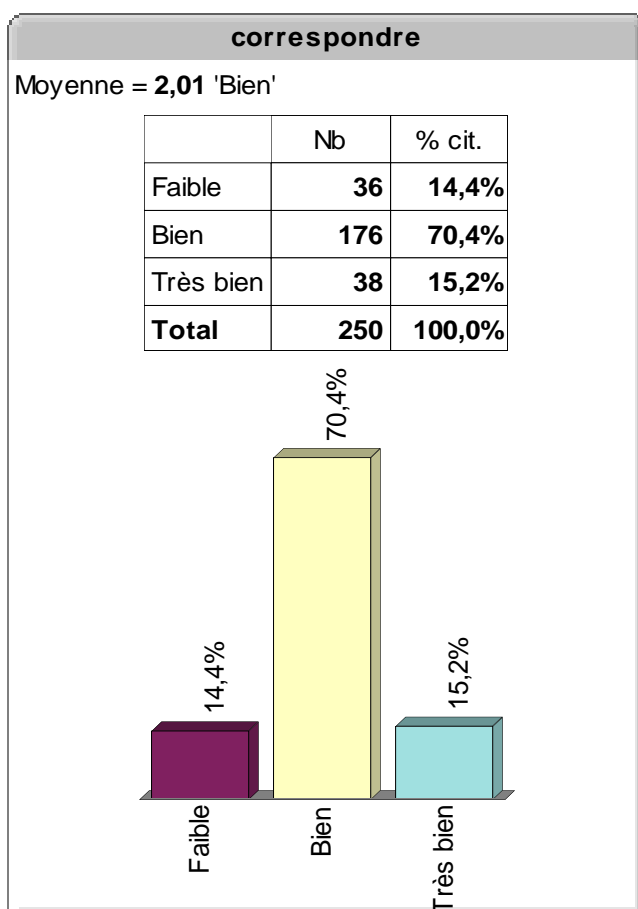


Pour les interrogés des clients des banques publiques, on a enregistré un taux de 89.2% de préférences pour les banques publiques et 10.8% pour les banques privées. Par contre au niveau des banques privées ce taux se partage entre 37.5% de préférences pour les banques publiques et 62.5% pour les banques privées.

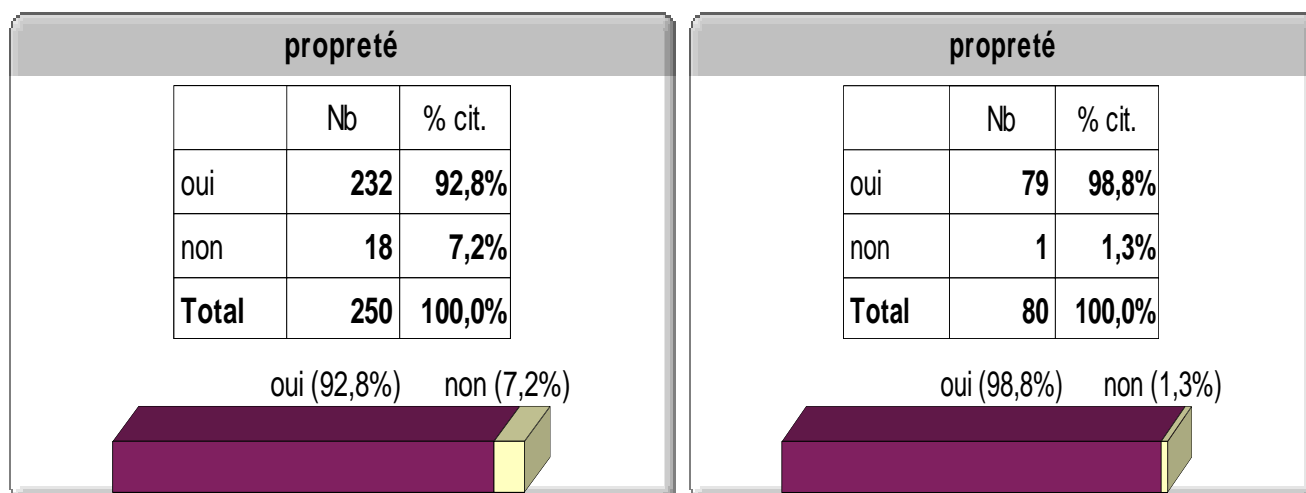
(11) Quel est la qualité d'accueil dans votre banque ?



Dans les banques publiques il y a 43.2% des interrogés qui sont très satisfait de la qualité d'accueil de leurs banque contre 47.5 % pour les clients des banques privées et un taux de 48.8% des interrogés estiment être satisfait de la qualité d'accueil dans les banques publiques, contre 51.3 pour les clients des banques privées. enfin un taux de 8% pour les clients des banques publiques insatisfait contre 1.3% des clients de banques privées .

(12) Est ce que la qualité des prestations correspond a vos besoins ?

En lisant les tableaux , on constate que la relation entre la qualité des services et les besoins des clients est estimée être « bien » avec un taux de 70.4% et 15.2 % « très bien» et 14.4% « être faible » pour les clients des banques publiques , contre un taux de 86.3 % « très bien » et 2.5% être « faible » pour les clients des banques privées .

(13) Est ce que votre banque est propre et ordonné ?

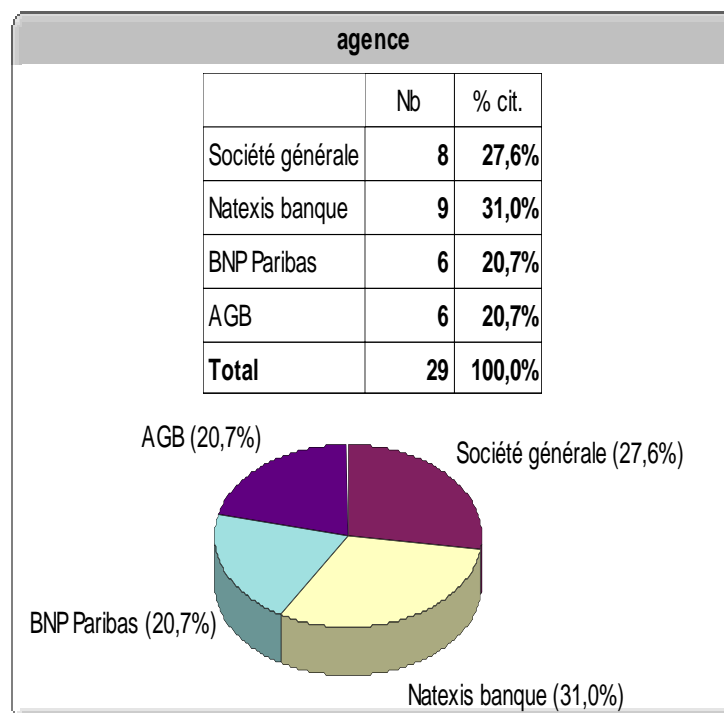
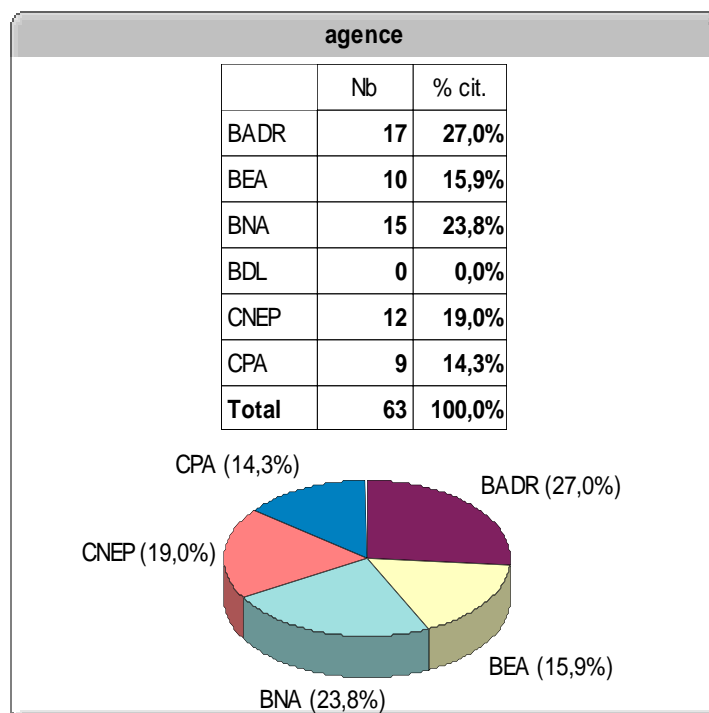
Pour la question de la propreté, les avis des clients des banques publiques se sont partagés respectivement par l'affirmation et l'infirmité avec des taux de 92.8% et 7.2% contre 98.2% et 1.3% pour les clients des banques privées.

- Analyse des questionnaires adressés au personnel :

Banques publiques

Banques privées

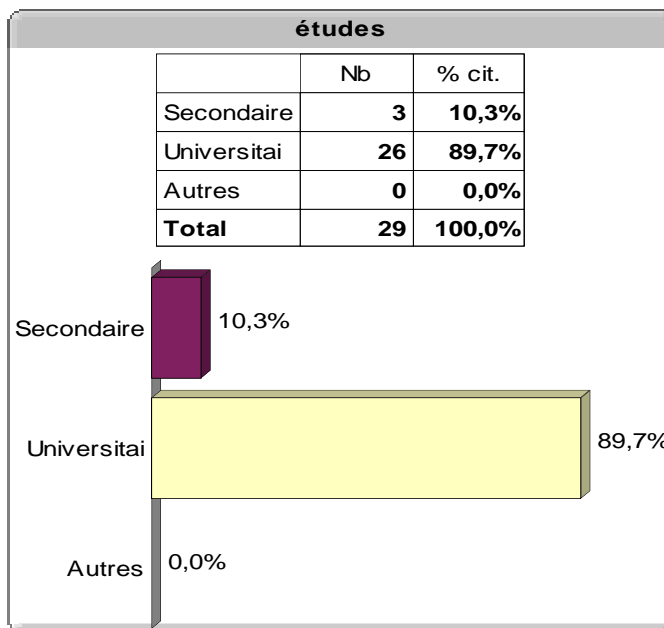
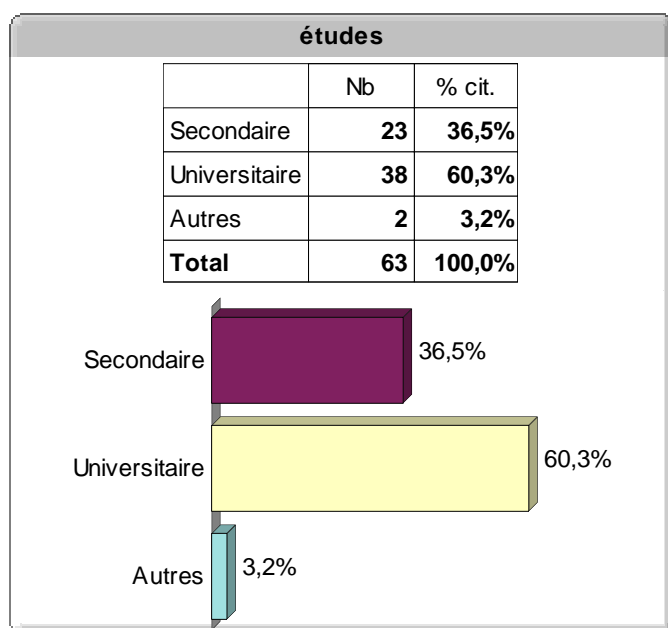
(1) Quelle est votre agence ?



La lecture des deux tableaux ci-dessus fait apparaître que le nombre du personnel dans les banques publiques est nettement plus élevée que dans les banques privées.

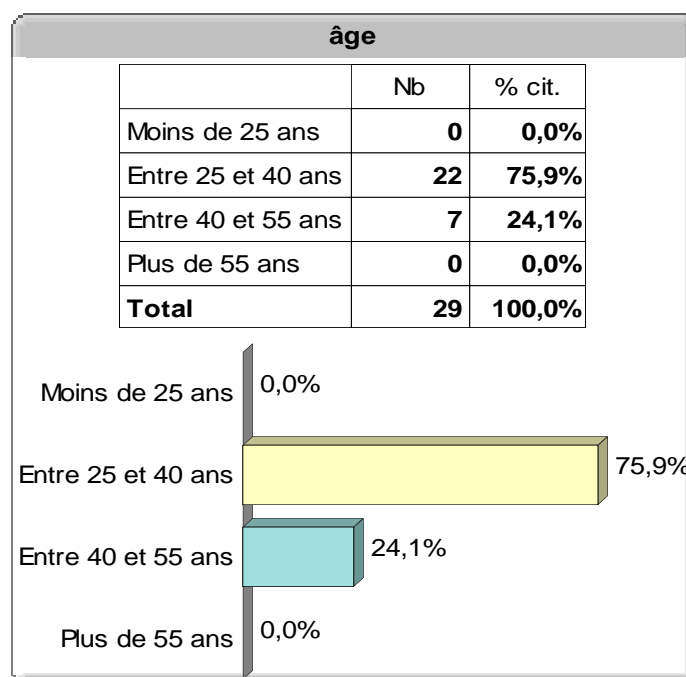
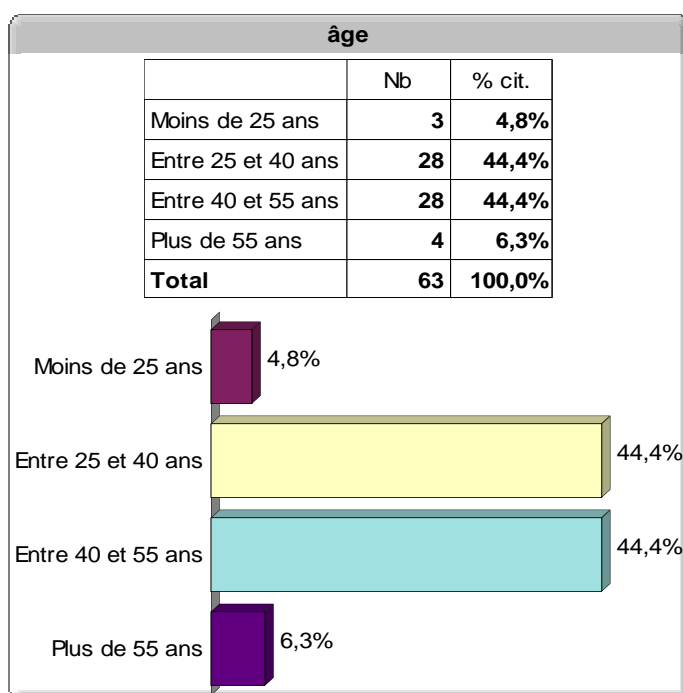
Le nombre du personnel varie entre 9 et 17 tandis que dans les banques privées ca varie entre 6 et 9.

(2) Quel est votre niveau d'étude ?



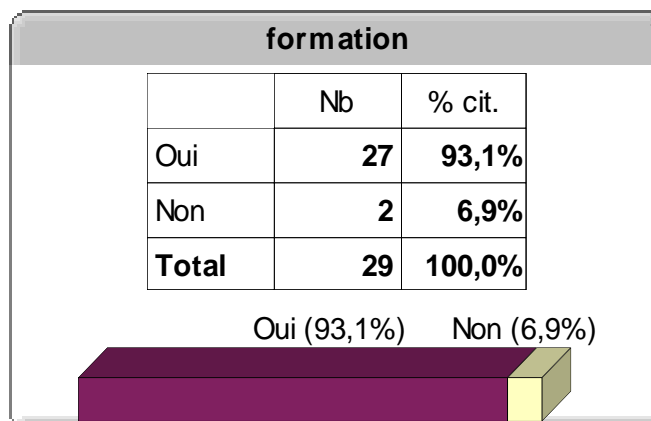
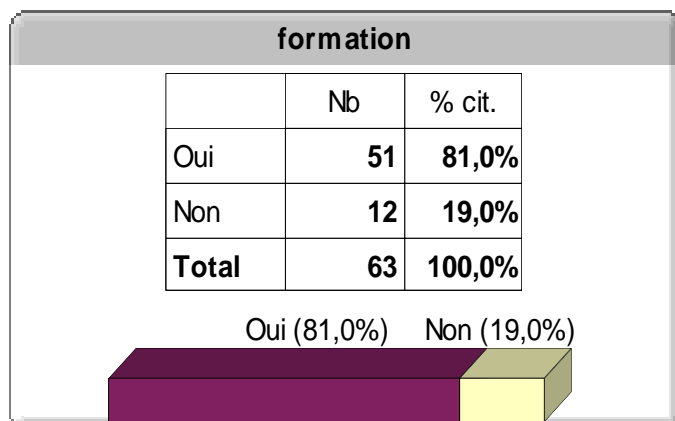
De ces tableaux, il apparait que 89.7 % du personnel des banques privées sont universitaires et 10.3 % d'entre eux ont un niveau secondaire, contre 60.3 % du personnel des banques publiques sont publiques sont universitaires et 36.5% ont un niveau secondaire.

(3) Quel est votre âge?



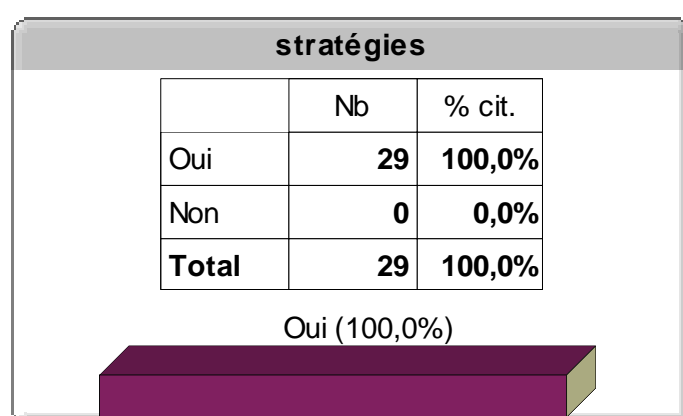
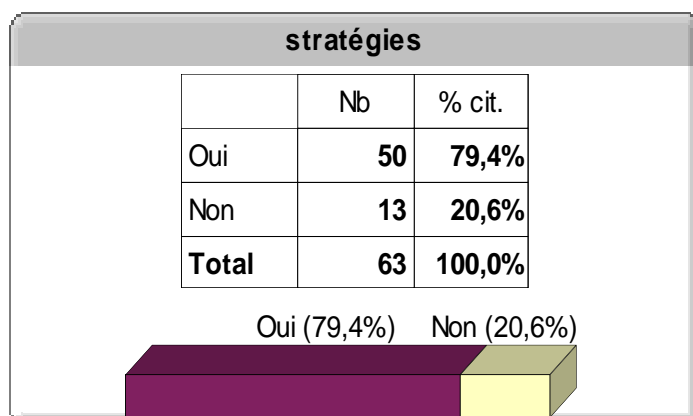
A travers ces tableaux on constate que 88.8% du personnel des banques publiques sont âgés entre 25 et 55 ans contre 75.9% du personnel dans les banques privées ou la tranche d'âge varie entre 25 et 40 ans.

(4) Le personnel bénéficie-t-il d'une formation?



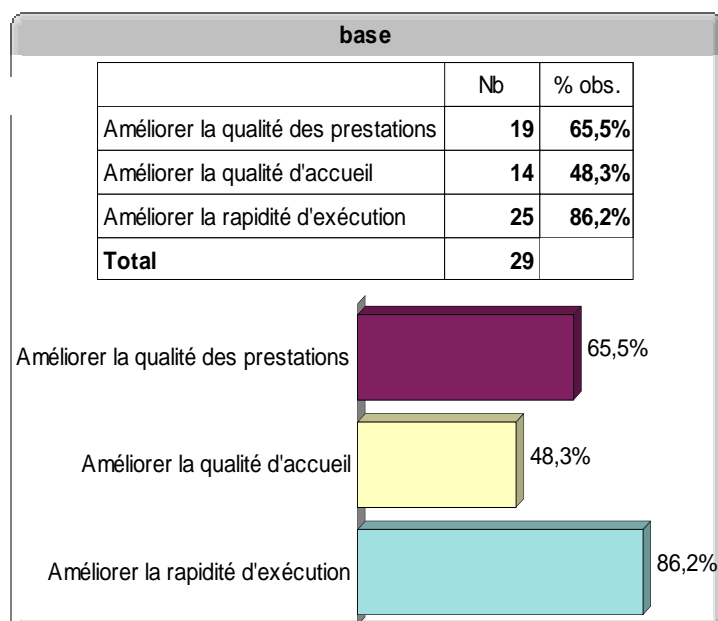
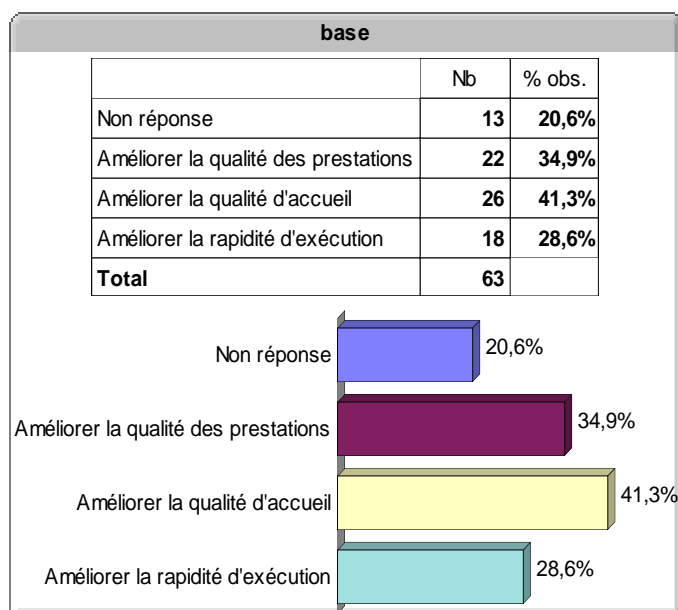
Les tableaux ci-dessus montrent que 81% des interrogés du personnel des banques publiques confirment qu'ils bénéficient de formation, contre 93.1 % dans les banque privées.

(5) Est-ce que vous utilisez des stratégies d'amélioration des services?



En lisant les deux tableaux, on constate que 79.4 % du personnel des banques publiques affirment l'existence de stratégies d'amélioration des services et 20.6 % l'infirment, tandis que la totalité du personnel des banques privées affirment cette modalité.

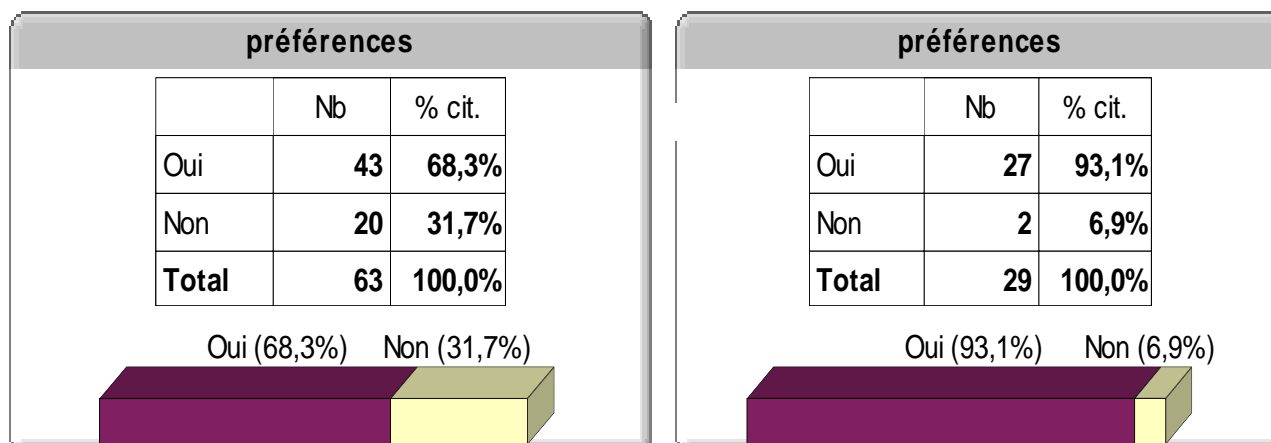
(6) Si oui, sur quelle base ?



Sur les 79.4 % des répondants du personnel dans le public pensent que l'amélioration des services passe en premier par l'amélioration de la qualité d'accueil avec un taux de choix de 41.3%, en deuxième par l'amélioration de la qualité des prestations avec un taux de 34.3%. et on retrouve en troisième position l'amélioration de la rapidité d'exécution avec un taux de 28.6%.

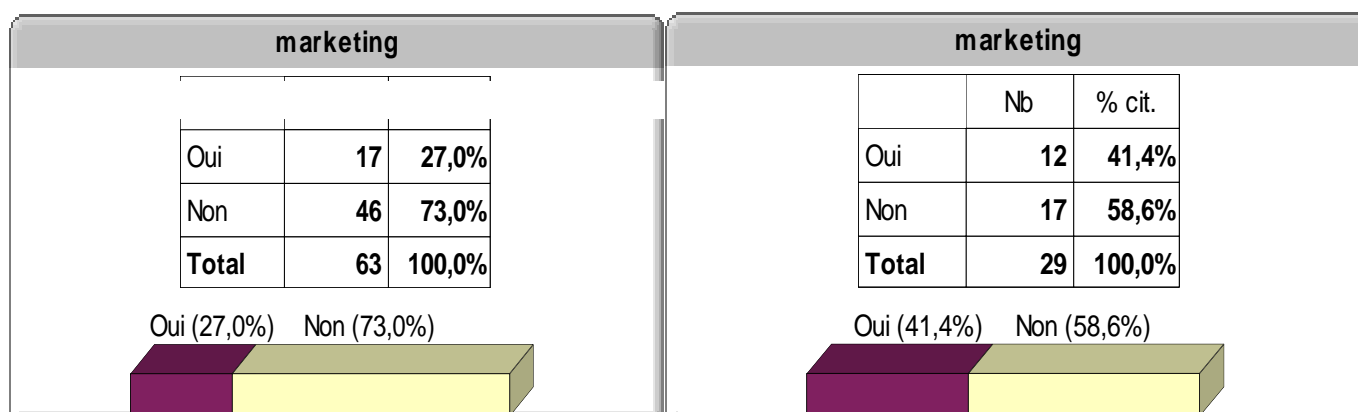
Pour le personnel du privé c'est la modalité de la rapidité d'exécution des opérations qui prend le dessus avec un taux de 86.2%, après c'est au tour de l'amélioration de la qualité des prestations à 65.5% et enfin avec un pourcentage de 48.3%. de choix accordé pour l'amélioration de la qualité d'accueil.

(7) Vous prenez compte des préférences des clients lors de l'élaboration d'un nouveau service?



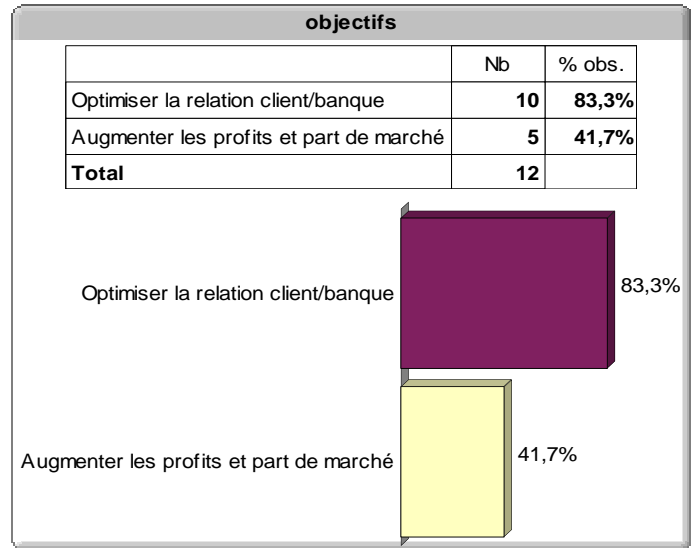
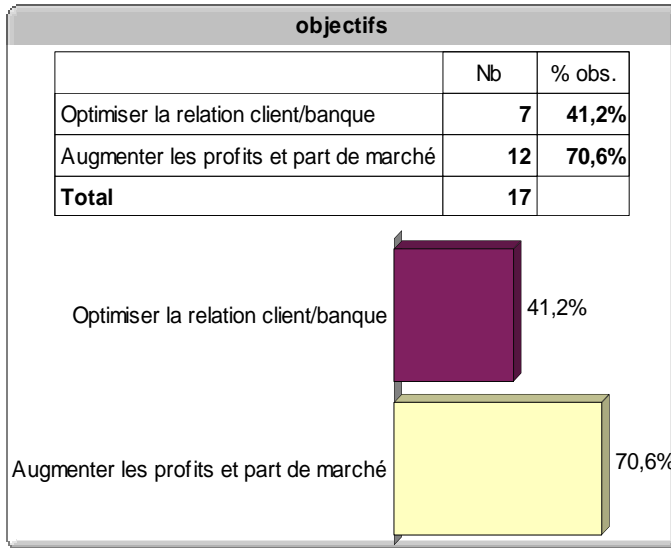
D'après les deux graphes on constate que 68.3%des répondants dans les banques publiques jugent tenir comptes des préférences de leurs clients lors de l'élaboration d'un nouveau service, alors que ce pourcentage s'élève à 93.1% dans les banques privées.

(8) Vous pratiquez des études marketing au niveau de l'agence ?



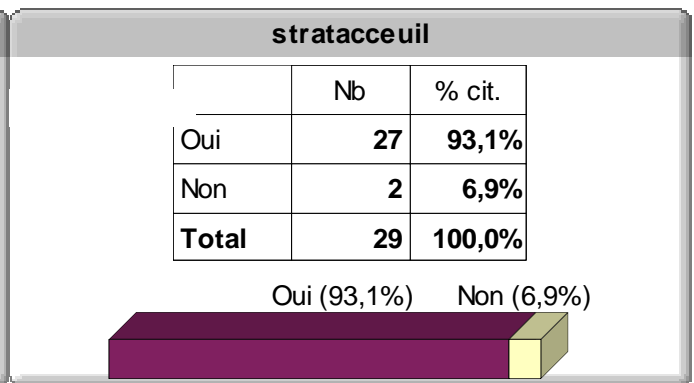
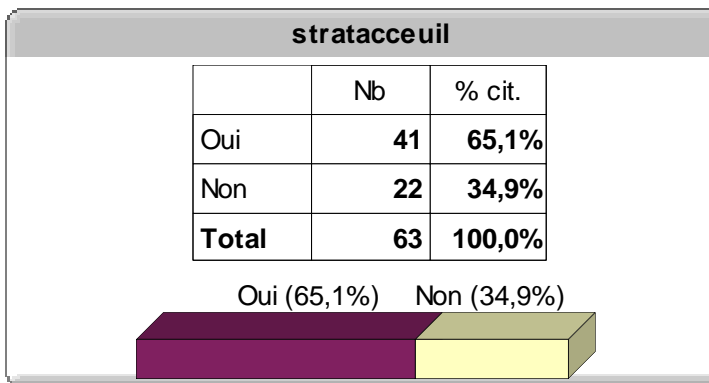
A la question de l'introduction des pratiques marketing ,il y a eu divergence d'avis qui s'est démontrée sur les tableaux ci-dessus par le fait que 27% du personnel chez le public affirment l'existence de ces pratiques contre 41.4%du personnel des le secteur privé.

(9) Quels sont leurs objectifs?



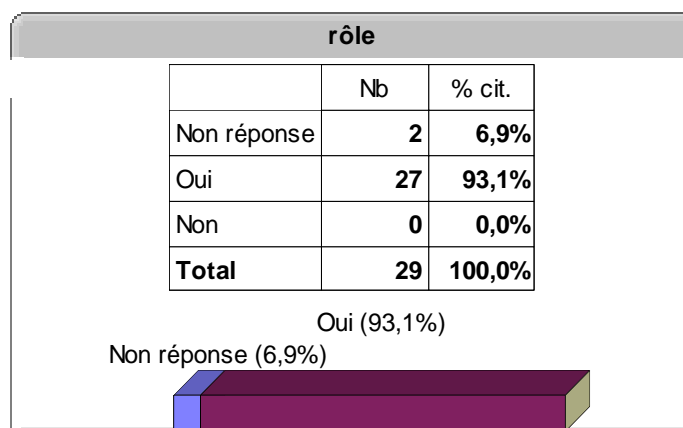
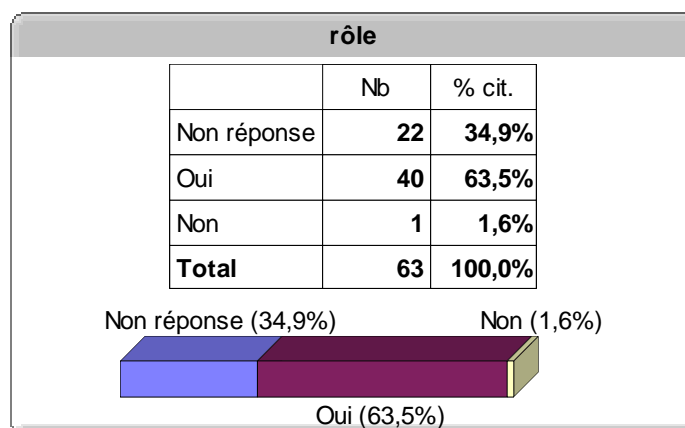
sur les 92 questionnaires ,il y a 17 répondants qui ont confirmé l'existence d'études marketing dans les banques publiques et leurs objectifs se mesurent a 41.2% pour la modalité d'optimiser la relation banque / client et 70.6% d'entre eux pour la modalité d'augmenter les profits ,contre 12 répondants qui affirment l'existence de ces études dans les banques privée et leur objectifs se mesurent respectivement a 83.3% et 41.7%pour l'optimisation de la relation banque/client et l'augmentation des profits et parts de marché.

(10) Existe-t-il des stratégies en matière d'accueil ?



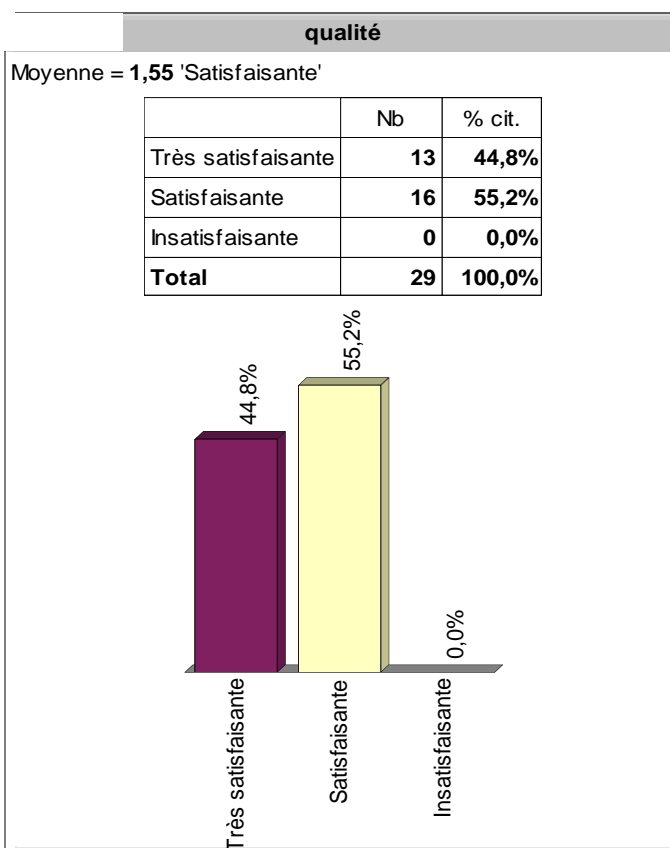
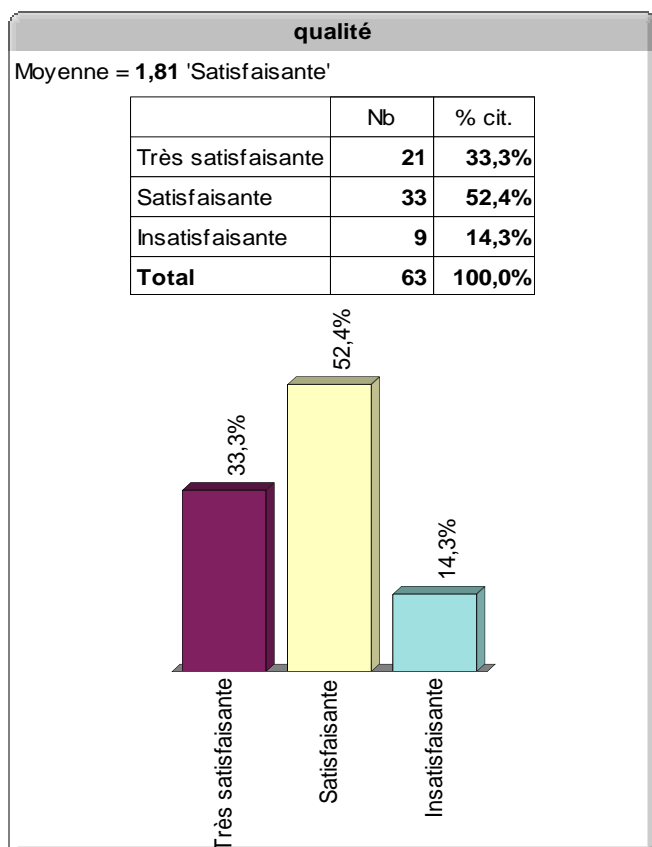
En ce qui concerne l'existence de stratégies en matière d'accueil, 65.1% du personnel des banques publiques l'ont confirmé contre 93.1% pour le personnel des banques privées.

(11) Etes-vous convaincus que l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des activités bancaires et de son chiffre d'affaire?



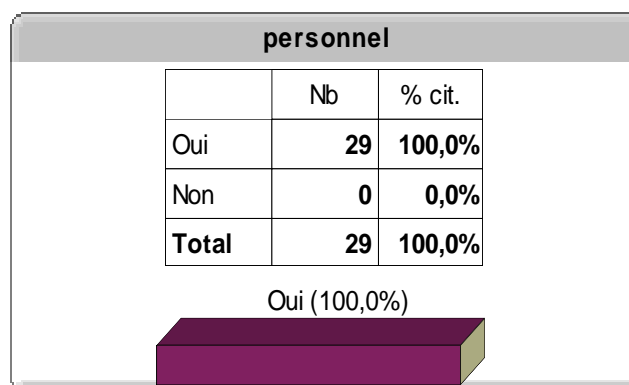
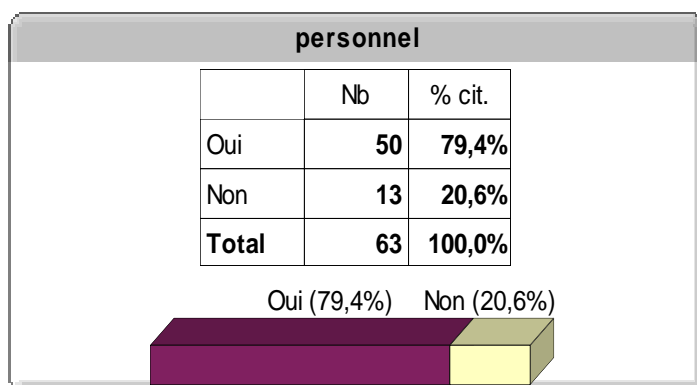
La totalité des répondants du personnel privé ont confirmé que l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des activités bancaires, tandis que sur les 65.1% des répondants du personnel public on a enregistré un taux d'affirmation de 63.5%.

(12) Comment jugez-vous la qualité d'accueil dans votre agence?



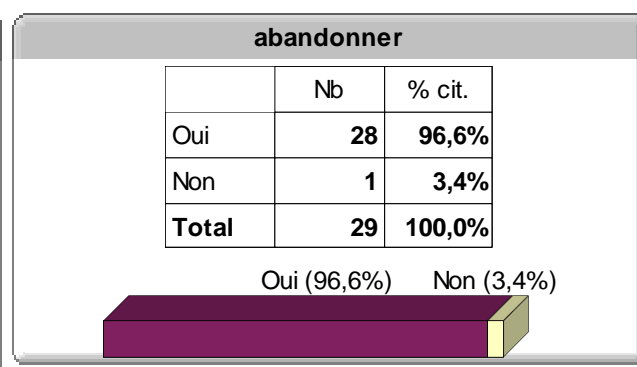
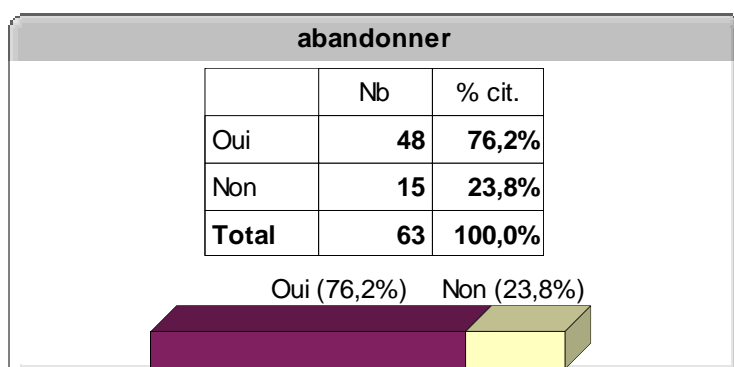
La lecture des deux tableaux montre que la qualité d'accueil se mesure à 33.3% très satisfaisante, 52.4% satisfaisante et 14.3% insatisfaisante dans les banques publiques, contre 44.8% très satisfaisante, 55.2% satisfaisante et 0% insatisfaisante dans les banques privées.

(13) Le personnel de la banque a-t-il les qualités suivantes : esprit d'équipe, professionnalisme, innovation ?



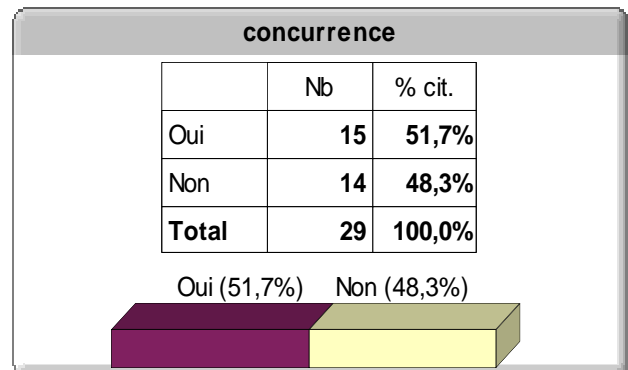
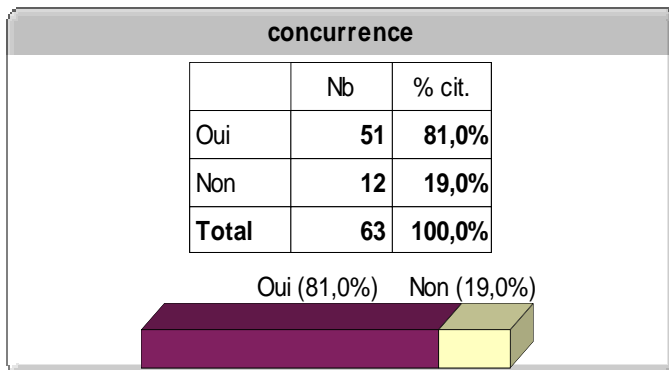
En ce qui concerne les tableaux ci dessus, ils démontrent que 79.4% du personnel des banques publiques jugent avoir l'esprit d'équipe, professionnalisme et innovation contre 100% dans les banques privées.

(14) Y-a-t-il des clients qui ont abandonné une banque du secteur opposé pour ouvrir un compte dans votre banque ?



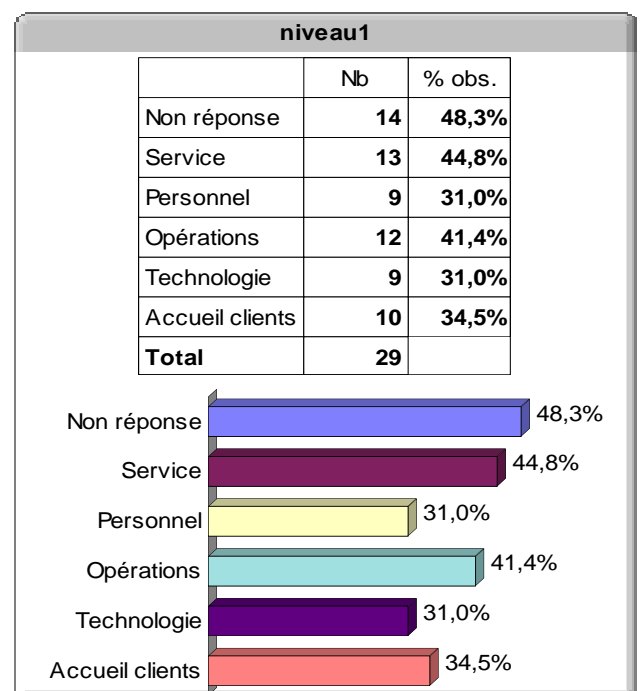
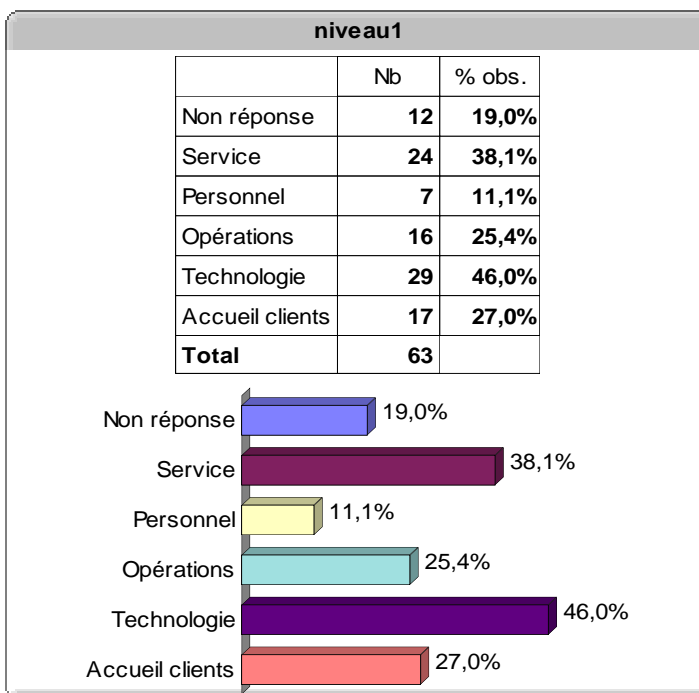
Les deux tableaux montrent que 76.2% des interrogés des banques publiques affirment que des clients ont abandonné une banque privée pour ouvrir un compte dans leur banque, contre 96.6% dans les banques privées.

(15) Y-a-t-il une concurrence avec les banques du secteur opposé?



Selon les tableaux ci-dessus le taux de concurrence entre les banques privées est estimé à 81% chez le personnel des banques publiques et 51.7% pour le personnel des banques privées.

(16) Si oui, à quel niveau?



enfin parmi les 51 répondants qui confirment l'existence de la concurrence dans le public, estiment à 38.1% que cette dernière est aperçue au niveau du service ,11.1% au niveau du personnel ,16% au niveau des opérations et respectivement entre 29% et 17% au niveau de la technologie et l'accueil client , contre 15 des répondants qui affirment l'existence de la concurrence dans les banques privée ,estiment a 44.8% que cette dernière est perçue au niveau du service, et le niveau des opérations vient en 2^{ème} position ,ca se suit avec le même pourcentage soit 31% pour le personnel et la technologie.

b) tri croisé :

1-qualité-stratégie :

qualité-stratégie			
	Oui	Non	Total
Très satisfaisante	125	21	146
Satisfaisante	114	49	163
Insatisfaisante	9	12	21
Total	248	82	330

$p = <0,1\%$; $\chi^2 = 22,66$; $ddl = 2$ (TS)
La relation est très significative.

Ce tableau traite l'impact de la relation entre les variables

X= la qualité d'accueil perçu pour les clients .

Et Y= l'existence d'une stratégie marketing.

Comme "X" est de type échelle et "Y" une variable dichotomique, alors un test de comparaison de deux moyennes avec deux échantillons indépendants est réalisé.

Les hypothèses: $H_0 : u_1 = u_2$ (absence d'impact Y sur X)

$H_1 : u_1 \neq u_2$ (impact de Y sur X)

Le test indique une valeur de $F = 23.18$ avec une signification importante ($p < 0.1\% < 5\%$).

Conclusion :

L'existence d'une stratégie à un impacte positif ($x_1 = 3.94 > x_2 = 3.22$) sur la qualité d'accueil perçue par les clients.

2- stratégie-publique-privée :

stratégie-publique-privé			
	Oui	Non	Total
Public	71,2%	28,8%	100,0%
Privé	87,5%	12,5%	100,0%
Total	75,2%	24,8%	100,0%

$p = 0,3\%$; $\chi^2 = 8,62$; $ddl = 1$ (TS)
La relation est très significative.

Ce tableau réalise un teste d'homogénéité de proportion entre les clients des banques privées et ceux des banques publiques.

Le texte est très significatif avec une valeur de $\chi^2 = 8.62$, un degré de liberté $ddl = 1$ et une signification $P=0.3\% < 5\%$

Conclusion :

le tableau montre une différence significative entre le pourcentage des clients de banques privées et publiques confirmant l'existence d'une stratégie.

Comme $f_1 = 87.5\% > f_2 = 71.2\%$, ceci prouve que les banques privées donne plus d'importance a l'introduction et l'amélioration des stratégies marketing par rapport aux banques publiques.

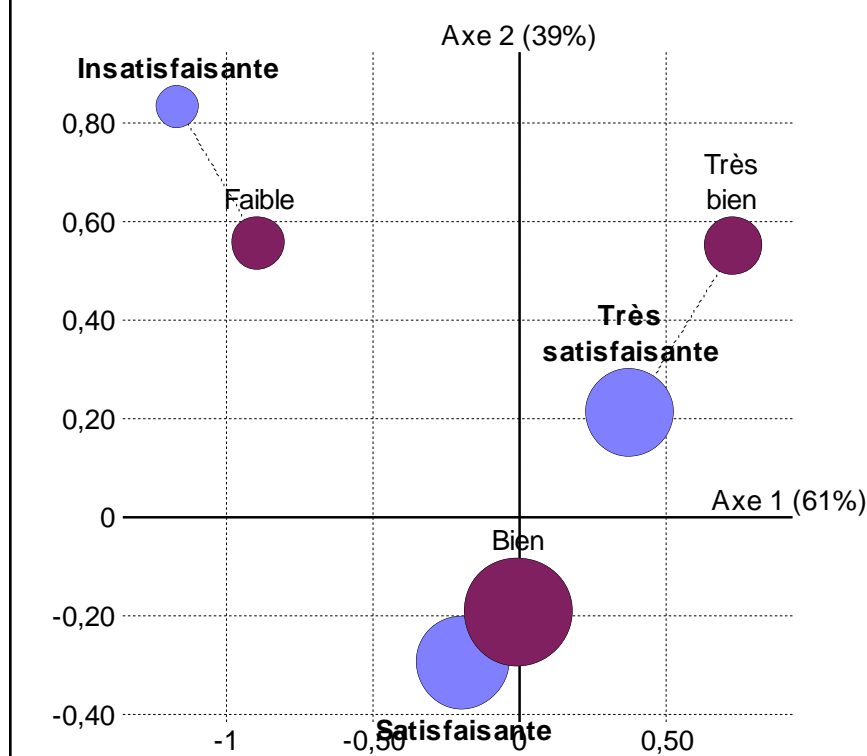
3-qualité-correspondance :

qualité-correspondance				
	Très satisfaisante	Satisfaisante	Insatisfaisante	Total
Faible	9	17	12	38
Bien	95	142	8	245
Très bien	42	4	1	47
Total	146	163	21	330

$p = 0,0\%$; $\chi^2 = 89,61$; $ddl = 4$ (TS)

La relation est très significative.

Carte : analyse factorielle des correspondances sur le tableau croisé



L'analyse factorielle des correspondances « AFC » entre X=qualité et Y=correspondance montre une attraction positive entre les modalités de « X » et les modalités de « Y » .

Conclusion :

Plus la banque donne de l'importance à la qualité d'accueil, plus les prestations correspondent aux mieux aux besoins des clients, et cela confirme notre hypothèse de recherche N°4.

4-correspondance- besoins :

correspondance-besoins			
	Public	Privé	Total
Faible	94,7%	5,3%	100,0%
Bien	71,8%	28,2%	100,0%
Très bien	80,9%	19,1%	100,0%
Total	75,8%	24,2%	100,0%

$p = 0,6\%$; $\chi^2 = 10,17$; $ddl = 2$ (TS)
La relation est très significative.

Le tableau indique une différence très significative avec $\chi^2 = 10.17\%$, $ddl = 2$ et une signification $P = 0.6\% < 5\%$, entre l'existence d'une faible correspondance des prestations avec les besoins des clients, estimée à 94.7 % dans le public contre 5.3% dans le privé.

III- Synthèse :

Il est à signaler que sur l'ensemble des clients interrogés sont majoritairement de sexe masculin âgés entre 17 et 34 ans, appartenant à la catégorie professionnelle cadres, ayant un compte chèque et font confiance à leurs banques.

Pour les clients des banques publiques, ils confirment l'existence d'une stratégie de marketing surtout au niveau des services offerts.

Par contre, ils attendent plus de communication et d'informations venant de leurs banque et de donner plus d'importance à l'accueil.

Ces clients sont très satisfaits à 43.2 % de la qualité d'accueil et insatisfait à 8%, enfin leur banque donne plus ou moins une bonne image au niveau de la propreté.

En ce qui concerne les clients des banques privées, ils confirment l'existence d'une stratégie marketing avec un taux élevé estimé à 87.5% et cela au niveau des services rendus et de l'accueil.

Par contre, leurs attentes se focalisent sur la diversité des produits.

Ces mêmes clients sont très satisfaits à 47.5% de la qualité d'accueil et insatisfait à 1.3%, enfin leur banque donne une bonne image au niveau de la propreté.

Dans les banques privées, la majorité du personnel est plus ou moins jeune, avec un niveau d'étude assez bon, bien encadré avec les formations, donne beaucoup plus d'importance aux études marketing pour améliorer la qualité des services et d'accueil afin de répondre aux mieux aux préférences de leurs clients.

L'ensemble du personnel interrogé confirme l'existence de professionnalisme, esprit d'équipe et innovation au sein de leurs banque, enfin la concurrence avec le secteur publique, se manifeste sur plusieurs critères : le service rendu, les opérations effectuées, la technologie utilisée et surtout l'accueil des clients.

Par contre les banque publique, elles fonctionnent avec trois fois plus de personnel, le nombre du personnel ayant bénéficié de formations est faible, et donnent moins d'importance aux études marketing par rapport aux banques privées et encore moins à l'amélioration de la qualité des services et d'accueil, ne se préoccupant pas des préférences de leurs clients, leurs objectifs se concentre sur l'augmentation des profits et parts de marche.

La concurrence avec les banques privées se manifeste beaucoup plus au niveau des services rendus et de la technologie utilisée.

La lecture des résultats globaux nous a permis de relever les points suivants par rapport aux hypothèses :

- On peut confirmer que l'introduction d'une stratégie marketing dans la banque, optimise la relation du client envers sa banque.

- l'ensemble des clients des banques privées sont très satisfait en termes de service rendue, de qualité de services et de l'amabilité de son personnel en contact, qui est très apprécié pour sa qualité d'accueil, tandis que pour les clients du secteur public, ils sont moins satisfaits de ces critères car les banques publiques donnent moins d'importance aux stratégies marketing, ce qui nous mène à confirmer les deux hypothèses concernant la formation et la sensibilisation du personnel.

Aussi l'accueil qui est un facteur fort de différenciation, pour mieux répondre aux attentes des clients et d'attirer des nouveaux des banques concurrentes.

- en ce qui concerne l'hypothèse d'utilisation de nouveaux créneaux afin d'améliorer la qualité d'accueil, on n'a pas pu la confirmer cause de l'ignorance totale des clients et du personnel, de ces nouvelles stratégies qui ne sont pas encore introduites dans ce secteur ,dont on a fait référence aux deuxième chapitre, mais comme même on a essayé de poser des questions indirectement les concernant, comme la considération des préférences des client lors de l'élaboration d'un nouveau service ou l'existence de la concurrence, etc....

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE :

A ce stade de la réflexion et au regard des conclusions précédentes établies, cette conclusion générale portera davantage sur la description des éléments déterminants de la recherche.

Notre recherche a tenté d'enrichir les connaissances en sciences de la gestion et de la finance tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. En effet les recherches en gestion bancaire ont l'ambition d'aboutir à des connaissances en vue de produire des principes d'actions pour les organisations et leurs acteurs. Dans cette perspective, nous allons rappeler les grandes lignes de notre objectif de recherche afin de reprendre brièvement le contexte, les principales questions et la méthodologie mise en œuvre et mettre en évidence les perspectives de cette recherche.

La présente recherche s'est proposée d'étudier les différentes démarches et stratégies introduites dans les banques pour leur permettre d'optimiser la qualité d'accueil tout en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices.

Cela nous a mené à poser la problématique suivante : est-ce que l'optimisation de la qualité de l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des services bancaires ?

Nous avons essayé de répondre à cette problématique à travers quatre chapitres pour pouvoir apporter une nouvelle contribution au domaine du marketing bancaire et surtout en Algérie.

Dans un premier temps et dans un cadre purement théorique, on a exposé toutes les facettes et manières d'aborder le marketing dans une banque et démontrer la nécessité de l'existence de cette stratégie et sa contribution à optimiser les relations entre le client et la banque et à faire face à la concurrence.

La convergence des nouvelles technologies, des nouvelles méthodes de marketing, des canaux d'interaction, des outils permettant de rassembler, d'analyser et exploiter les données, représente une opportunité pour les fonctions marketing, cette mutation du marketing s'appuie sur l'intégration de nouvelles manières et stratégies dans la gestion de la banque que nous avons abordé au troisième chapitre, et qui se définit par l'introduction De la « GRC » et le Benchmarking. Pour la «GRC», elle place le client au centre de la stratégie de l'entreprise,

une démarche fondée sur les nouvelles technologies de l'information pour aider les organisations en général, et spécialement dans notre domaine d'étude qui est la banque à l'amélioration de la satisfaction des clients, du côté du Benchmarking qui est une démarche moderne et consiste à une analyse concurrentielle et une comparaison de performance et de fonctions pour aider les organisations de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins du marché, ce dernier caractérisé par les évolutions technologiques et changements managériales qui ne font qu'accroître la concurrence.

Et afin de permettre à la présente recherche de s'inscrire dans un cadre théorique précis, nous avons abordé et analysé la situation de l'accueil dans les banques, plus spécifiquement au niveau des banques Algériennes, considéré comme vecteur de satisfaction client, et nous avons scindé notre recherche avec une étude empirique qui nous a permis de confirmer nos hypothèses et mettre en œuvre nos perspectives, menée au sein des banques publiques et privées de la ville de Sidi Bel Abbès et qui s'est étalée sur une période de plus de trois mois.

Dans l'optique de transmettre nos résultats déduites de notre enquête on peut relever les points suivants :

Le secteur privé donne plus d'intérêt au marketing bancaire, à la communication, aux informations et à la relation avec les clients ainsi, il donne une grande importance aux facteurs de la technologie et d'accueil client, leurs points faibles c'est la diversité des produits offerts.

Cependant, le secteur public néglige ces aspects, néanmoins les clients leur font encore confiance, et pour garder cette dernière, les banques doivent mieux introduire les études marketing afin de mieux connaître et cibler leurs objectifs, tout cela commence en premier par l'accueil, premier contrat du client avec sa banque.

d'après l'étude théorique et pratique que nous avons réalisé, nous pouvons dire que le marché bancaire évolue, les différents acteurs du secteur emploient tous les moyens pour conquérir de nouvelles parts de marché et fidéliser leur clientèle, la concurrence est de mise, donc le secteur bancaire doit s'organiser pour faire face à une clientèle de plus en plus consciente de ses besoins, dans cette nouvelle logique, c'est tout le concept du marketing de la banque qui change.

Le marketing : discipline qui a pour rôle de rapprocher les institutions de leurs clientèles, continue à être au cœur du dispositif d'adaptation, toute fois, les concepts et méthodes qui furent mises en place dans les banques auparavant ne résisteront plus aux coups de la révolution technologique, ils ont besoin d'être redéfinis en profondeur .

Le marketing bancaire doit ajouter trois éléments pour défini concrètement une position de marche défendable, rentable et durable: l'intégration de l'information et ses systèmes, l'adéquation des ressources humaines et le développement de la logistique, il est appelé aussi à intégrer les nouvelles technologies de l'information dans la stratégie marketing de la banque.

L'objectif final est d'établir des liens durables avec le client et le rendre captif par une meilleure exploitation des informations recueillies le concernant, la banque doit toujours chercher à fidéliser les clients actuels par des actions à l'intérieur du service, le contrat direct avec la clientèle peut permettre de développer une politique de communication pour fidéliser les clients, l'efficacité de la communication dépend de l'excellence de l'accueil.

Exigeant ! Voilà comment l'on pourrait qualifier le client d'aujourd'hui, et pour le satisfaire quoi de plus efficace que de mettre en place une stratégie d'accueil irréprochable. Les banques doivent lancer des réflexions globales sur leurs relations et décident dans ce cadre de mettre en œuvre des stratégies d'accueil élaborées.

Malheureusement, après notre étude de cas, nous n'avons pas retrouvé ces démarches dans le secteur bancaire de la ville de Sidi Bel Abbes et cela malgré les efforts employés au niveau des banques privées pour mieux cerner la relation banque /client, mais ça reste insuffisant par rapport aux mutations internationales, surtout dans un environnement évolutif en permanence. Du coté des banques publiques, elles essayent de mieux gérer l'introduction récente de la stratégie marketing, mais il y a beaucoup de contraintes qui freinent son évolution.

Pour réussir ces stratégies, nos banques doivent comprendre que le succès repose essentiellement sur une gestion efficace et rigoureuse de la clientèle, et pour cela un changement radical doit être effectué à l'interne et l'externe de la banque et relever plusieurs défis. Dans ce sens et en se basant sur notre étude théorique et expérience vécue dans les banques lors de notre étude pratique, on va proposer quelques défis et recommandations qui

peuvent aider le secteur bancaire aux mieux à soigner son accueil, valoriser les relations banque/client et conquérir et fidéliser les clients.

Trois défis doivent être relevés :

- le premier consiste à équiper et former rapidement l'ensemble du personnel des réseaux à l'utilisation généralisée des technologies.

- le deuxième vise à s'assurer que les contrats technologiques avec les clients ne se traduisent pas par une importante déshumanisation des relations.

- le troisième concernant la hausse du chiffre d'affaires qui repose aujourd'hui sur une autre stratégie: la capacité des banques à exploiter les caractéristiques clients.

Ainsi seront nos recommandations pour les banques de la ville de Sidi Bel Abbes :

- la banque doit être au service du client, ces résultats dépendent en grande partie du degré de satisfaction du client aux produits et services proposés.

- il faut faire preuve de professionnalisme: bien connaître les techniques et produits bancaires, et se tenir constamment au courant des nouveautés et innovations.

- améliorer la compétence technique du personnel pour pouvoir nouer des relations de confiance avec le client (bien connaître les produits et techniques bancaires), progresser et savoir servir le client, c'est à dire être disponible et à son écoute et avoir l'esprit « vendeur » .

- la banque doit toujours chercher la qualité, que ce soit la qualité perçue par le client, ou celle qui concerne les procédures internes.

- utiliser des facteurs incitatifs pour les clients (proposer des taux d'intérêt attractifs, offrir des services adéquatsetc.), et pour les banquiers, des augmentations de salaires, des offres de stages et formations.

- améliorer les structures et les formes d'accueil, en formant le personnel pour cela, dans le but d'offrir des services performants et satisfaire les clients.

- avoir une sorte de rigueur lors du recrutement du personnel et les former à être plus compétents et plus concurrentiels.

Enfin, il faut dire que la création dans les banques d'une culture orientée délibérément vers le sens du client, ne se fera pas facilement, aussi l'intégration des nouvelles technologies est loin d'être aisée.

Dans ce contexte concurrentiel, l'état de santé d'une banque passe absolument par sa capacité à mobiliser, à satisfaire, à impressionner et à marquer la clientèle, la banque doit s'engager donc à réserver aux clients un accueil chaleureux, tout en leurs permettant de garder en mémoire un souvenir inoubliable de la qualité du service reçue lors de leur passage, réserver un bon accueil aux clients permet de garder une longueur d'avance sur les concurrents.

Bibliographie

Bibliographie :

Les ouvrages:

1. A .Salemo, « Personnalisation et connexion identitaire dans la relation du consommateur à l'organisation de service », édition Deanville, 2001.
2. Alexandre Kamyab Samii, « Stratégies de service, E-business, supply chain », édition DUNOD, 2001.
3. Anne Julien André Marot, « Marketing de la banque et de l'assurance », édition DUNOD, 24 Octobre 2012.
4. Anne Laure Pierre : DESS « Banque et finance », « La fidélisation du client bancaire », responsable : Pr Sylvie de coussergues, Paris, 2000.
5. Arnaud cielle, « comment trouver et fidéliser vos clients », édition DUNOD, 15 Janvier 2014.
6. Benjamin Schneider, Jhon Parkingtonet, Virginia M.Buxton , « Employee an customer perceptions of service in banks », 1980.
7. Benkhalfa. A , « Les facteurs de blocages et moteur de changement dans le secteur bancaire », édition alpha, 2004.
8. Benyahia .F, « L'économie Algérienne : Enjeux et conditions à son adhésion à l'OMC », Dar El Houda, 2000.
9. C .Lovelock - J.wirtz - D.Lapert, « Marketing des services », édition Pearson , 2004.
10. C .Schneider, « Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise », Masson 1990.
11. Corentine le Roy, « Ventes liées et fidélisation de la clientèle », 20/08/2010.
12. Carole Hamon - Pascal Lézin - Alain Toullec, « Gestion de clientèles », édition DUNOD, 2004.
13. Catherine Cudicio, « Les règles d'or de l'accueil » édition d'organisation, 2003.
14. Chris .D et Christopher J.Easimwood, “The augmented service offering: A conceptualization and study of its impact on new service success”, 1997.
15. Claude Lévy -Leboyer, « Evaluation du personnel: Quels objectifs ? Quelles méthodes », édition Eyrolles, 10 Mars2011.
16. CNES: « Conseil National Economique et social », « la problématique de la réforme du système bancaire », 1999.
17. Daniel Ray, « Mesurer et développer la satisfaction client », édition d'organisation, 2001.

18. David Ballantyne, Martin Christopher et Adrian Payne, « conduire et mesurer la qualité du service pour une approche complète », *Décision Marketing*, 1994
19. Dubarry Alexandre, Alain Ducass , « L'enchantement du client », édition LEDUC.S, 11 octobre 2013.
20. Eric Lamarque, Gérard Hiripoyen, « Management de la banque : risque, relation client, organisation », édition PEARSON, 2005.
21. Eric Lamarque, « Gestion bancaire » édition PEARSON, 2008.
22. ESII travaille en collaboration avec la région languedoc –Rousillon , « La gestion de l'accueil clients » , 2009.
23. F. le Poivre, « Benchmarking, concept et métrologie », édition NEVAO conseil, 1996.
24. F.Bouquerel, « L'étude de marché en service de l'entreprise », PUF, Paris, 1974.
25. F.Nguyen Thank , « La communication : une stratégie au service de l'entreprise », édition Economica, 1991.
26. Fonds monétaire International, FMI, « évaluation de la stabilité du système financier », rapport du FMI N°14/161, Juin 2014.
27. Frédéric Vendevre, Philippe Beaupré, « Gagner de nouveau client : la prospection efficace », édition DUNOD, 21 Aout 2013.
28. G.J.Balm, « Evaluer et améliorer ses performances: le Benchmarking », édition AFNOR, 1992.
29. G.Lynn Shostack, “Understanding services through blueprinting”, Jai Press, Greenvoich, 1992.
30. George chétochine, « les 7 conditions pour satisfaire et fidéliser ses clients », édition Eyrolles, 04 Février 2010.
31. Georges Gloukoviezoff, Jeanne lazarus, « La relation bancaire avec la clientèle : des particuliers », *Revue de littérature*, volet 1: la relation de service dans la banque, octobre 2005.
32. Gronroos.C, « Service management and marketing », Lexington Books, 2001.
33. Guillaume Huser, « l'évolution de la relation banque-client », *PUBLI news*, 01/12/2004.
34. Him Achli Achli, « L'accueil à l'entreprise : le métier et l'art du savoir être et du savoir-vivre pour mieux communiquer », édition électronique, 2 Février 2013.
35. J.Brilmann, « Les meilleures pratiques du management », édition d'orga, 1992.
36. J.J.Haington, “Le guide complet d'exécution du benchmarking: gestion totale du Benchmarking“, Mc GRAW, 1999.

37. Jean- Henry Maisonneuve, Didier Tomine, « Conseillers de clientèle entreprise : Piloter vos négociations », édition RB, 2006.
38. Jean-Jaques Bernard, Jean-claude Gauthier, « Introduction au marché bancaire des particuliers et des professionnels », Edition BANQUE, 2006.
39. Jean-Marc Décaudin, « La communication marketing », édition Economica, 2003.
40. Jean Paul Ferry, Hélène Lacroix, Sablay rolles- Pierre bellon, « Etes vous vraiment orienté client ? », édition DUNOD, 29 septembre 2006.
41. Jean Rivoire, « Les techniques bancaires », édition d'organisation, 1999.
42. L.Guidarelli, « comment communiquer pour vendre », édition De vicchi, 15/04/2004.
43. L.Hermel , “Le Benchmarking”, edition AFNOR, 2007.
44. L.Hermel, « stratégie de gestion des réclamations clients », AFNOR, 2003.
45. Laurent Hermel , « L'accueil client », édition AFNOR, 2004.
46. Laurent Hermel, « Améliorer l'accueil des clients », édition AFNOR, 2004.
47. Le nouveau petit Robert, dictionnaire le Robert.
48. Lendrevie, Lévy, Lindon , « Mercator », théorie et pratique du marketing, édition DALLOZ, 2003.
49. Line Lasserre, Bernard Legrand, « CRM : les attentes des clients », édition VMP, 21 Avril 2002.
50. M.E. Benissad, “La réforme économique en Algérie », OPU, 1991.
51. Marie-Agnès Martin , « Les clés de l'accueil », le génie des glaciers éditeur, Avril 2010.
52. Michael Aguilar, stephane Medioni, « Vaincre les objectifs des clients techniques de réfutation et réponse aux 55 objections les plus fréquentes », édition DUNOD, 13 Juin 2012.
53. Michel Badoc , « Le marketing bancaire et de l'assurance: Nouvelles tendances », édition RB, 22Aout 2013.
54. Monique Zollinger, Eric Lamarque, « Marketing et stratégies de la banque », édition DUNOD 2008.
55. Nadine Tournois, « Le marketing bancaire face aux nouvelles technologies », édition Masson, 2002.
56. Nicolas Saint cast, « Organiser sa relation client aujourd'hui : Le CRM nouvelle manière », édition MAXIMA, Paris 2003.
57. P Eiglier, E.Langeard, « Servucation, le marketing des services », édition Mc Graw Hill, Paris1987.
58. Parcours d'intégration: l'accueil clientèle de la CNEP-BANQUE, CEBA, Avril 2004.

59. Pascal Py, « Conquérir de nouveaux clients », édition Eyrolles, 30 octobre 2003.
60. Patrick Artus, « Quelles perspectives pour la banque », édition Descartes E cie, 2009.
61. Peggy Louppe-Alt, « La raison du client », édition PUG, 2003.
62. Philip Kotler et Bernard Dubois, « Marketing management », édition Public-Union, Paris, 1984.
63. Philippe Garsuault, Stéphane Priami, « La banque fonctionnement et stratégies », Economica Gestion, Paris, 1997.
64. Pierre Alard, Damien Dirringer, « La stratégie de la relation client, un support dynamique de management de la relation client : le modèle customer connections », édition DUNOD, Janvier 2000.
65. Pierre Eiglier, « le service et sa servuction », centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion, édition Ediscience international, Juin 1996.
66. Pierre Etienne Franc, Christopher Hogg, « Le management du client : Marketing de la gestion de la clientèle », édition Eyrolles, 07 novembre 1995.
67. Pierre Volle, « stratégie clients : points de vue d'expert sur le management de la relation client », édition Pearson, 14 septembre 2012.
68. R.C CAMP, « Le benchmarking », édition organization, 2004.
69. Rapport de la banque d'Algérie sur « stabilité financière et développement du secteur bancaire en Algérie 2009-2011 », Juin 2013.
70. Salah Mouhoubi, « L'Algérie des réformes économiques OPU, 1998.
71. Sylvie de Consergues, « Gestion de la banque », du diagnostic à la stratégie, édition DUNOD, 2005.
72. Sylvie Llosa, « l'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : un modèle tétraclasse », décision marketing, 1997.
73. Toufik Rajhi, Hatem Salah, « Recherche de l'efficacité et pouvoir de marché des banques en Algérie : investigation empirique sur la période 2000-2007 ».
74. Véronique Harmel, « L'accueil en entreprise », édition du puits fleuri, 18 octobre 2000.
75. Xavier Quérat-Hement, « Esprit de services passer du marketing au management de l'expérience client », édition Lexitis, 21 mai 2014.
76. Yoncourt, « le guide des métiers de la banque », édition 2001.

Les revues et articles :

77. Arabies, « Le secteur bancaire réforme » 04/11/2013.
78. Article 11 de la loi 86-12.
79. Article 26 de la loi 86-12.
80. Banque stratégie N°216-Juin 2004, « Marketing bancaire ».
81. Banque stratégies N°166- Décembre 1999.
82. David A Garvin, “Managing quality “, the free press, New York, 1988.
83. Evert Gummesson, “Lip service: A Neglected Area in services marketing, journal of consumer services, N° 1987.
84. G. Lynn shostack, “Breaking Free From product marketing “, Journal of marketing, Avril 1977.
85. Gerhard Mels, Christo Boshoffet, DenonNel, “The dimensions of quality : the original European perspective revisited”, the service industries journal , Janvier 1997.
86. Gonroos C , “A service quality model and its marketing Implications”, European journal of marketing N°4, 1984
87. J.C.Morel , « vendre plus, mieux et avec moins de risques », revue banque N°545, 1994.
88. Jochen wirtz et Anna .S. Mattila , “Exploring the role of alternative perceived, performance measures and needs congruency in the consumer satisfaction process”, Journal of consumer psychology , 2001.
89. La banque et son environnement, collection CIFPB, édition 2006.
90. Nadjar, D.H.Perrin, « Les chemins de la fidélisation » et « L’âge de raison de la fidélisation », banque stratégies, N° 164, 1999.
91. P.Loup, « Le plan marketing, grand public, d’un directeur d’agence de banque », Revue Banque, 1978.
92. Revue Banque stratégie, N°150 juin 1998.
93. Revue Française du marketing, N°173/174 1999.
94. Robert Johnston, “Archieving Focus in service organizations “, The service industries journal, vol 16 Janvier 1996.
95. The certified accountant N°21-2005, « Marketing bancaire , caractéristiques et outils », par Dr Mohamed Gebai, professeur à l’université Libanaise.
96. Y. Legolvan, “Marketing bancaire : bilan et perspective”, 2éme partie, revue banque N°482/483, 1998.

La biblio net :

97. www.wikimemoires.com.
98. www.marketing-etudiant.fr
99. www.etudier.com
100. www.memoireonline.com
101. www.mjustice.dz, exposé sur « La réforme financière et son impact sur le secteur de la justice par M.Tamalghaght Mustapha, Mars 2005.
102. www.chambrealgerosuisse.com, « Qualité des services bancaires » 11/10/2014.
103. www.algeriansoverseas.com, p20, 2014.
104. www.djazaires.com, « Situation du secteur financier algérien et problème du crédit bancaire credoc », par Abderrahmane Mebtoul, publié dans le quotidien d'Oran, 01/10/2009.
105. www.algerie360.com , « Le secteur bancaire algérien est stable et solide », selon un rapport de la banque d'Algérie, 29/09/2013.
106. www.transactiondalgerie.com , « Le secteur bancaire », publié le 23/07/2012.
107. www.transactionalgerie.com , « Réforme bancaire, investissement, la valeur du dinars: le diagnostic d'Abderrahmane Benkhalifa », 11/10/2014.
108. www.senat.fr, « L'évolution du secteur bancaire », par El Hachemi Meghaoui : Président directeur général au crédit populaire d'Algérie.
109. www.elwatan.com « Analyse rétrospective du système bancaire et financier algérien, par Yakoub Hamza : économiste financier, 01/09/2013.
110. www.lesmetiers.net , « conseiller d'accueil-banques », 13/02/2014.
111. www.algeria-watch.fr
112. www.hakimabedouanikernane.com, « Le secteur bancaire réforme », paru dans les arabies, 04/11/2013.
113. www.cegos.fr, « Formation accueil », 2014.
114. www.caravanedesentreprises.com, « les enjeux d'un bon accueil et d'une bonne relation client », 04/10/12
115. www.laviedessidees.fr, « Les banques face à leurs clients », par Georges Gloukoviezoff, 28/01/2013
116. www.libertealgerie.com, « pourquoi le système bancaire algérien demeure fragile et non performant » par Samir Leslous, 11/03/2014.
117. www.algeriepatriotique.com , « Pourquoi le secteur bancaire algérien n'a pas été affecté par la crise financière internationale », par Amine Sadek, 28/09/2013.

118. www.mf.gov.dz, « La modernisation des systèmes de paiement : une réforme exemplaire portée par un projet structurant », 11/10/2014.
119. www.french.rib.ir, « Le système bancaire algérien sous le jeu des critiques de la banque mondiale et du FMI », 23/06/2014.
120. www.chambrealgerosuisse.com, « Réforme du système bancaire algérien », 13/08/2008.
121. www.afrik.com, « le système bancaire en Algérie » par: Olivia Marsaud, 30/06/2005.
122. www.financialafrik.com, « diagnostic des banques algériennes », par : Yacine Ouled Moussa, 27/06/2013.

TABLE DES MATIERES

Table des matières

- Remerciements	
- Sommaire	
- Introduction générale.....	02
- Chapitre 01 : Marketing des services.....	08
Introduction.....	09
• Section 01 : Introduction au marketing des services.....	09
I- Environnement des services.....	09
II- Concepts et spécificités des services.....	12
a- Différences entre bien et service.....	12
b- Différences entre les services.....	15
b-1- différentes catégories de processus de service.....	15
b-2- distinguer le service principal et les services associés.....	17
c- Spécificités des services.....	18
c-1- L'intangibilité et l'immatérialité.....	19
c-2- L'inséparabilité.....	20
c-3- L'hétérogénéité.....	22
c-4- La périssabilité.....	23
III- L'adaptation des politiques des entreprises aux spécificités des services.....	26
a- Matérialiser l'offre et donner une image de compétence et de disponibilité...	26
b- Former le personnel à la qualité de l'accueil.....	27
c- Client et système de service.	27
c-1- faciliter le travail du client.....	27
c-2- anticiper les couts et les risques liés aux clients.....	28
c-3- former le client.....	28
c-4- diversité des clients et processus de production.....	28
d- Standardiser, sensibiliser et contrôler.....	28
• Section 02 : Stratégies du marketing des services	29
I- La dimension organisationnelle du marketing des services.....	29
a- Concept de servuction.....	29
a-1- définition.....	29

a-2- utiliser le model servuction	31
b- L'importance du personnel en contact.	32
II- Marketing mix et chaine de valeur.....	33
a- Marketing Mix.....	33
a-1- Le produit.....	33
a-2- Le produit de distribution.....	33
a-3- La promotion et la formation.....	33
a-4- Le prix et les autres coûts des services.....	34
a-5- Le processus.....	34
a-6- La productivité et la qualité.....	34
a-7- Le personnel.....	34
a-8- L'environnement physique.....	34
b- Chaine de valeur.....	35
b-1- Supply chaine.....	36
b-2- composants d'une chaine de valeur.....	37
c- Positionnement concurrentiel des services.....	40
c-1- La recherche d'avantage concurrentiel.....	41
c-2- La segmentation du marché.....	42
c-3- Le positionnement d'une marque.....	44
c-4- Le rôle du positionnement dans la stratégie marketing.....	46
III- La création de nouveaux services.....	50
a- Créer des services.....	51
a-1- planification du service.....	51
a-2- définir la nature de l'offre de service.....	54
a-3- valoriser la marque.....	56
b- Développer de nouveaux services.....	56
c- Réorganiser les processus et assurer le succès du développement.....	58
• Section 03 : qualité de service.....	59
I- Qualité de service et productivité.....	59
a- Qu'est ce que la qualité de service.....	60
a-1- Les différentes perspectives de la qualité de service.....	60
a-2- Attentes et satisfactions des clients.....	61
b- Intégrer les stratégies de productivité et de qualité de service.....	64

b-1- Qualité et productivité.....	64
b-2- Qualité de service, productivité et marketing	66
II- Modèles d'évaluation de la qualité de service	67
a- Le modèle des écarts.....	67
a-1- les écarts entre la livraison et la conception du service.....	67
a-2- Les stratégies pour réduire les écarts.....	69
b- Le modèle cervical.....	73
b-1- Les composants de la qualité dans les services	73
b-2- évaluation des composants de la qualité des services.....	76
III- Les indicateurs des problèmes de la qualité	77
a- Les analyses de performance.....	77
a-1- L'analyse des causes.....	77
a-2- Blueprinting.....	78
b- Le retour sur qualité « R.O.Q ».....	82
• Conclusion du chapitre.....	85
- Chapitre 02 : Marketing bancaire et communication	87
Introduction	88
Section 01 : Les concepts du marketing bancaire.....	88
I- Particularité du produit bancaire.....	88
a- Le produit bancaire.....	88
b- Spécificité du marketing bancaire.....	89
c- La prise en compte des attentes de la clientèle.....	91
II- Nouvelle vision du marketing bancaire.....	92
a- L'offre des services bancaires.....	92
a-1- la prestation des services.....	92
a-2- la servuction.....	93
a-3- la multi production.....	93
a-4- les caractéristiques des produits bancaires offerts.....	93
b- La demande des services bancaires.....	96
b-1- la demande est hétérogène.....	96
b-2- la demande est atome.....	96
b-3- la demande est irrationnelle.....	97
b-4- la demande est stable.....	97

c- Du marketing de l'offre au marketing de la demande.....	97
c-1 les segmentations clientèles.	98
c-2- la rentabilité clientèle.....	101
III- Le nouveau marketing bancaire.....	105
a- Le nouveau rôle du directeur d'agence : la coopération.....	106
a-1-le diagnostic stratégique : le marché.....	107
a-2- le diagnostic tactique : les moyens.....	108
a-3- La fixation d'objectifs hiérarchisés et échelonnés.....	109
b- L'informatique et le marketing bancaire.....	110
c- La volonté de personnaliser.....	110
c-1- le conseil.....	111
c-2- le nouveau design.....	111
c-3- l'utilisation nouvelle des locaux.....	112
c-4- Le home –banking.....	112
Section 2 : Applications du marketing bancaire.....	113
I- Stratégie du marketing bancaire.....	113
a- Le comportement du client bancaire.....	113
a-1- les types de clients bancaires.....	113
a-2- les phases d'achat des services bancaires.....	116
a-3- Les facteurs influençant le client bancaire.....	120
b- Le client bancaire de la satisfaction à la fidélisation.....	123
b-1- Les variables de la satisfaction.....	123
b-2- Les caractéristiques majeures de la satisfaction.....	124
b-3- La relation entre la satisfaction et la fidélisation.....	125
c- Rendre la clientèle plus captive.....	125
c-1- Etablir des liens.....	125
c-2- Accroître les liens.	128
II- Planification et outils du marketing	130
bancaire.....	
a- Mettre en œuvre un plan marketing.....	130
a-1- Le rôle de la planification marketing.....	130
a-2- L'intérêt de la planification marketing pour la banque.....	130
a-3- Principales phases de la planification marketing.....	131

a-4- Typologie du plan marketing.....	132
b- Les outils du marketing bancaire.....	134
b-1- la politique de produit/service.....	134
b-2- La politique de prix.....	137
b-3- la politique de distribution.....	138
b-4- La politique de communication.....	140
c- Le rôle de la fonction marketing dans la banque	142
III- Connaissance du marché et d'environnement.....	146
a- Marché et environnement.....	146
a-1- L'environnement.....	146
a-2- le marché.....	149
b- Segmentation et positionnement bancaire.....	150
b-1- La segmentation en marketing bancaire.....	150
b-2- Le positionnement dans le marketing bancaire.....	155
c- Analyse de la concurrence.....	157
c-1- Le contexte concurrentiel.....	157
c-2- Les avantages concurrentiels.....	160
Section 03 : La communication bancaire.....	164
I- Considération théorique sur la communication bancaire.....	164
a- Définition	164
b- Processus de communication.....	165
c- Les objectifs de la communication.....	165
c-1- les objectifs cognitifs.....	166
c-2- Les objectifs affectifs.....	167
c-3- Les objectifs conatifs.....	167
II- Stratégie de communication bancaire.....	168
a- Stratégie et communication.....	168
a-1- connaissance du cible, bon produit, qualité de service et prix étudier.....	171
a-2- Une relation personnalisée et un réseau adéquat.....	173
a-3- La stratégie générale de la banque en terme de communication.....	174
b- La communication interne.....	175
b-1- la communication interne et stratégie générale.....	176
b-2- L'élaboration d'une stratégie de communication.....	176

b-3- Les outils de la communication interne.....	177
c- Communication externe.....	179
c-1- Définition.....	179
c-2- Les différentes formes de communication externe.....	180
c-3- Les principales techniques de communication externe.....	185
III- Les outils de la communication bancaire.....	189
a- Etude et plan de communication bancaire.....	189
a-1- Les études.....	189
a-2- Le plan.....	190
b- Budget.....	191
c- La cohérence des actions de communication bancaire.....	192
Conclusion du chapitre.....	194
Chapitre 03 : Accueil bancaire.....	195
Introduction	196
Section 01 : Accueil	196
I- Comprendre l'accueil.....	196
a- Définition	196
b- Les modes de l'accueil.....	197
c- Les différents types de qualité d'accueil.....	198
II- Objectifs et place de l'accueil.....	200
a- Objectifs d'accueil.....	200
a-1- Les facteurs à prendre en compte pour définir les objectifs.....	200
a-2- Formuler les objectifs de l'accueil.....	201
b- Les styles d'accueil.....	202
b-1- les différents styles.....	202
b-2- Quel style d'accueil choisir pour quel objectif et quel public.....	203
c- Place de l'accueil.....	205
c-1- Place de l'accueil dans la relation de service.....	205
c-2- La place de l'accueil dans la politique commerciale.....	205
III- L'accueil dans les entreprises.....	206
a- Les enjeux de l'accueil.....	207
b- Construire une stratégie d'accueil.....	209
c- La professionnalisation de l'accueil.....	212

Section 02 : Améliorer l'accueil	214
I- La triple relation Accueil/ Banque/ Client.....	214
a- Critères de différenciation d'accueil.....	214
b- La relation accueil/client.....	215
b-1- Définition du client bancaire et ses besoins.....	215
b-2- Typologie clients bancaire.....	216
b-3- Les motivations des clients bancaires.....	218
c- La relation Accueil /Banque.....	219
c-1- fonctions et image de la banque en termes d'accueil.....	219
c-2- Savoir accueillir dans l'activité bancaire.....	221
c-3- Accueil et accessibilité du site.....	227
II- Gestion de la relation client bancaire « GRC ».....	228
a- Le client au centre de l'organisation.....	228
a-1- De la gestion transactionnelle vers la gestion relationnelle.....	228
a-2- Défis de la relation client pour la banque.....	230
a-3- Enjeux du GRC pour le client.....	232
b- Comprendre la GRC.....	232
b-1- Historique.....	232
b-2- Définitions.....	234
b-3- Les approches de la GRC.....	234
c- La mise en œuvre d'une GRC au bien bancaire.....	237
c-1- Démarche et rôle du personnel au secteur bancaire.....	237
c-2- L'utilisation de la « GRC » au niveau des agences.....	238
c-3- L'utilisation de la « GRC » au niveau de la direction.....	240
III- Benchmarking bancaire.....	242
a- Généralités sur le banchmarking.....	242
a-1- Historique.....	242
a-2- Définitions	242
a-3- Objectifs du benchmarking.....	243
b- Typologie de benchmarking.....	244
b-1- Le benchmarking interne.....	244
b-2- Le benchmarking concurrentiel.....	245
b-3- Le benchmarking fonctionnel.....	245

b-4- Le benchmarking générique	245
c- Le mode opératoire du benchmarking	246
c-1- Le diagnostic.....	246
c-2- Planification et analyse.....	246
c-3- L'intégration et le plan d'action.....	248
Section 03 : concrétisé l'amélioration en matière d'accueil	252
I- La charte d'accueil.....	252
a- Définition et principes d'une charte d'accueil.....	252
a-1- Définition	252
a-2- Les principes d'une charte d'accueil.....	253
b- Créer et mobiliser le personnel par la charte accueil.....	253
b-1- Mobiliser le personnel par la charte accueil.....	253
b-2- La création de la charte accueil.....	254
c- Engagement et progression en termes d'accueil.....	255
c-1-De la charte accueil aux engagements accueil.....	255
c-2- La progression vers de nouvelles exigences en termes d'accueil.....	255
II- Conditions de succès d'amélioration d'accueil.....	257
a- Mettre en place en système d'écoute sur 'accueil.....	257
b- L'implication de la direction dans le programme accueil.....	257
c- Le développement d'une communication interne sur l'accueil	258
III- Améliorer l'accueil.....	259
a- Les outils pour anticiper les attentes clients en accueil	259
b- La participation du personnel à l'amélioration de l'accueil.....	259
c- Pérenniser l'amélioration de l'accueil.....	260
- Conclusion du chapitre.....	261
Chapitre 04 : Qualité de l'accueil dans les banques Algériennes.....	261
- Introduction.....	263
Section 01 : Le système bancaire Algérien.....	264
I- Rappel historique du système bancaire Algérien.....	264
a- Chronologie du développement du système bancaire Algérien jusqu'à la loi 90/10.....	264
b- Développement du secteur bancaire Algérien jusqu'à la veille de la crise financière 2008.....	269

c- L'approche des banques.....	270
II- Les services bancaires en Algérie.....	271
a- Les produits et services bancaires.....	271
a-1- L'entrée en relation.....	271
a-2- Les placements.....	272
a-3- Les crédits bancaires.....	272
a-4- Les opérations de commerce extérieur.....	273
a-5- Autres services.....	273
a-6- Financement spécialisés.....	274
b- Qualité des services bancaires.....	274
b-1- L'analyse de la qualité des services bancaires Algérien.....	274
b-2- La restructuration et l'amélioration de la qualité des services bancaires.....	276
c- Finalité de la réforme financière.....	276
III- Analyse du système bancaire actuel en Algérie à l'heure actuelle.....	277
a- Evolution du système bancaire actuel en Algérie.....	277
b- Nouvelles dispositions des réformes.....	280
c- Le secteur bancaire Algérien connaît un retard dans le Maghreb.....	282
Section 02 : Etude comparative des banques publiques et privées au niveau de la ville de Sidi-Bel-Abbès.....	284
I- Méthodologie de l'enquête.....	284
II- Choix et taille de l'échantillon.....	284
a- Le choix.....	284
b- La taille.....	285
III- L'élaboration du questionnaire et types des questions.....	285
Section 03 : traitement et analyse des résultats.....	286
I- Réalisation du questionnaire.....	286
a- Taux de réponse.....	286
b- Durée de l'enquête.....	286
II- Analyse des résultats.....	287
a- Le tri à plat.....	288
b- Le tri croisé.....	308
III- Synthèse.....	311
- Conclusion générale.....	314

- Bibliographie.....	320
- Table des matières.....	328
- Liste figures.....	339
- Annexes.....	341

LISTE DES FIGURES :

Figure(1): Evolution de la structure de l'emploi en fonction du développement de l'économie.....	10
Figure(2): Quatre catégories d'offre en fonction d'un mix biens-services.....	13
Figure(3): Les trois composantes du marketing adoptées aux services.....	14
Figure(4): Produits et services à dominante tangible et intangible.....	20
Figure(5): Les variations de la demande relativement à la capacité.....	23
Figure(6): Le modèle simplifié de servuction.....	30
Figure(7): représentation des huit « p » du service.....	35
Figure(8): Les principales utilisations de l'analyse de positionnement sur un marché.....	47
Figure(9): Développer une stratégie de positionnement sur un marché.....	49
Figure(10): Etude, création et distribution des services.....	52
Figure(11): Description de l'offre de service pour une nuit d'hôtel.....	55
Figure(12): Le concept de zone de tolérance.....	62
Figure(13): Le profil de « satisfaction- fidélisation » du client.....	63
Figure(14): Modèle des 7 lacunes de service.....	67
Figure(15): Modèle conceptuel de la qualité de service, le modèle SERVQUAL.....	75
Figure(16): Blueprint d'une arrivée de client à un hôtel.....	81
Figure(17): Schéma de l'offre bancaire.....	94
Figure(18): Les phases de préparation de l'achat.....	116
Figure(19): La pyramide de « Abraham Maslow ».....	122
Figure(20): Les étapes d'un plan marketing bancaire.....	132
Figure(21): Espace marketing.....	142
Figure(22): Rôle de la fonction marketing.....	145
Figure(23): Les éléments de différenciation des produits.....	156
Figure(24): La mobilisation des avantages concurrentiels.....	162
Figure(25): Processus de communication.....	165
Figure(26): Les étapes de la stratégie de communication.....	170
Figure(27): Schéma de communication institutionnelle.....	181
Figure(28): Schéma de communication marketing.....	183
Figure(29): Les différentes formes de détermination de budget.....	192

Figure(30): Les trois aspects de la relation avec le public.....	197
Figure(31): Le carré de la qualité.....	199
Figure(32): Principaux facteurs à prendre en compte pour la définition des objectifs accueils.....	201
Figure(33): Les différents styles d'accueil.....	203
Figure(34): Définir la situation d'accueil.....	204
Figure(35): La pyramide de Maslow détaillée.....	216
Figure(36): La tendance, prise de pouvoir progressive par le client.....	230
Figure(37): Hiérarchisation de la collecte des données.....	247
Figure(38): Les phases d'un processus de Benchmarking.....	251
Figure(39): Approfondissement de la charte accueil.....	256

ANNEXES



Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique

UNIVERSITE DE DJILALI LIABES DE SIDI BELABBES

Faculté des sciences économiques, commerciales et
des sciences de gestion

Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à cette petite enquête, l'information sera utiliser dans l'achèvement des travaux de notre thèse de doctorat qui s'intitule : « *marketing bancaire et communication, problématique d'accueil* ».

Répondre à cette enquête vous prendra environ 5 minutes.

1. Vous êtes :

- Une personne morale
- Une personne physique

2. Quel âge avez-vous ?

- Moins de 17 ans
- Entre 17et 34 ans
- Entre 34 et 43ans
- Entre 44 et 66 ans
- plus de 67 ans

3. Quel est votre sexe ?

- Masculin
- Féminin

4. Quel type de professions exercez-vous ?

- Agriculteur
- Cadre/cadre supérieur/cadre dirigeant
- Ouvrier
- Retraiter/inactif
- Artisan, commerçant
- Profession intermédiaire :(santé, enseignant, fonction public)
- Profession libérale

5. Vous êtes domicilié auprès :

- D'une autre banque privée
- D'une autre banque publique
- Des deux

6. Quel type de compte possédez-vous ?
- Compte chèque
 - Compte commercial
 - Compte épargne
7. Pourquoi vous avez choisis cette banque ?
- Vous lui faite confiance
 - Elle a une bonne qualité de services
 - Elle est proche de votre domicile
 - Votre organisme employeur vous l'a imposé
 - Autres (.....)
8. Pensez vous que votre banque possède une stratégie marketing ?
- Oui
 - Non
9. Si oui, dans quel domaine :
- Les services offerts
 - Le décor
 - L'accueil
10. Y-t-a-il certains services ou produits offerts par les autres banques et non offerts par votre banque ?
- Oui
 - Non
11. Quelles sont vos attentes auprès de votre banque ?
- Personnaliser le service
 - Plus de communication et d'informations
 - Plus de sollicitude du personnel
 - Diversifier les produits
12. Vous préférez :
- une banque publique
 - une banque privée
13. Avez-vous demandé l'octroi d'un crédit ?
- Oui
 - Non
14. Si oui, y-a-t-il des obstacles ?
- Oui
 - Non
15. Est-ce que vous êtes salué et reconnu lorsque vous entrez dans votre banque ?
- Toujours
 - Souvent
 - Rarement
 - Jamais
16. La qualité d'accueil dans votre banque est :
- Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Insatisfaisante

17. Votre banque :

	Tout à fait d'accord	d'accord	pas du tout d'accord
-vous écoute	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-disponible et réactive	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-vous conseille	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
-vous connais bien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. La qualité de ses prestations correspond à vos besoins ?

- Faible
- Bien
- Très bien

19. Est-ce que vous êtes satisfait du service reçu ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- Jamais

20. Est-ce que le personnel est courtois et amical avec vous ?

- Toujours
- Souvent
- Rarement
- jamais

21. est ce que votre banque est propre et ordonnée ?

- oui
- non

22. est ce que votre banque offre des services en lignes ?

- oui
- non

23. si non, souhaiteriez vous recevoir un flash d'informations gratuit par mail ou sms ?

- oui
- non

24. si oui, souhaiteriez-vous avoir accès à des nouveaux services en lignes ?

- oui
- non
- sans opinion



Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique

UNIVERSITE DE DJILALI LIABES DE SIDI BELABBES

Faculté des sciences économiques, commerciales et
des sciences de gestion

Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à cette petite enquête, l'information sera utiliser dans l'achèvement des travaux de notre thèse de doctorat qui s'intitule : « *marketing bancaire et communication, problématique d'accueil* ».

Répondre à cette enquête vous prendra environ 5 minutes.

1. Quel est votre agence ?
 - Société générale
 - Natexis banque
 - BNP Paribas
 - AGB
 - El baraka banque

2. Quel est votre niveau d'étude ?
 - Secondaire
 - Universitaire
 - Autres

3. Quel est votre âge ?
 - Moins de 25 ans
 - Entre 25 et 40 ans
 - Entre 40 et 55 ans
 - Plus de 55 ans

4. Le personnel bénéficie t-il d'une formation ?
 - Oui
 - Non

5. Si oui, a quel niveau
 - National
 - A l'étranger

6. Est-ce que vous utilisez des stratégies d'amélioration des services ?
- Oui
 - Non
7. Si oui, sur quelle base ?
- Améliorer la qualité des prestations
 - Améliorer la qualité d'accueil
 - Améliorer la rapidité d'exécution
8. Vous prenez compte des préférences des clients lors de l'élaboration d'un nouveau service ?
- Oui
 - Non
9. Si oui, comment vous recueillez les informations sur les besoins des clients ?
- Questionnaire
 - Face à face
 - Par téléphone
10. Vous pratiquez des études marketing au niveau de l'agence ?
- Oui
 - Non
11. Si oui, qui est responsable de cette recherche ?
- Chargé de clientèle
 - Responsable de marketing
 - Le directeur
12. Quels sont leurs objectifs ?
- Optimiser la relation client/banque
 - Augmenter les profits et part de marché
13. Comment vous communiquez les informations de votre banque aux clients ?
- Par courrier
 - Par téléphone
 - Par hasard lors de son passage à l'agence
14. Existe-t-il des stratégies en matière d'accueil ?
- Oui
 - Non
15. Si oui, êtes-vous convaincu que l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des activités bancaires et de son chiffre d'affaire ?
- Oui
 - Non
16. Comment jugez-vous la qualité d'accueil dans votre agence ?
- Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Insatisfaisante

17. Le personnel de la banque a-t-il les qualités suivantes : esprit d'équipe, professionnalisme, innovation ?
- Oui
 - Non
18. Y-a-t-il des clients qui ont abandonné une banque publique pour ouvrir un compte dans votre banque ?
- Oui
 - Non
19. Si oui, sont –ils de nombres
- Considéré
 - Moyen
 - Faible
20. Y-a-t-il une concurrence avec les banques publiques algériennes ?
- Oui
 - Non
21. Si oui, à quel niveau ?
- Service
 - Personnel
 - Opérations
 - Technologie
 - Accueil clients



Ministère de l'enseignement supérieur et de la
recherche scientifique

UNIVERSITE DE DJILALI LIABES DE SIDI BELABBES

Faculté des sciences économiques, commerciales et
des sciences de gestion

Merci de bien vouloir consacrer quelques minutes à répondre à cette petite enquête, l'information sera utiliser dans l'achèvement des travaux de notre thèse de doctorat qui s'intitule : « *marketing bancaire et communication, problématique d'accueil* ».

Répondre à cette enquête vous prendra environ 5 minutes.

22. Quel est votre agence ?

- BADR
- BEA
- BNA
- BDL
- CNEP
- CRMA
- CPA

23. Quel est votre niveau d'étude ?

- Secondaire
- Universitaire
- Autres

24. Quel est votre âge ?

- Moins de 25 ans
- Entre 25 et 40 ans
- Entre 40 et 55 ans
- Plus de 55 ans

25. Le personnel bénéficie t-il d'une formation ?

- Oui
- Non

26. Si oui, a quel niveau

- National
- A l'étranger

27. Est-ce que vous utiliser des stratégies d'amélioration des services ?
- Oui
 - Non
28. Si oui, sur quelle base ?
- Améliorer la qualité des prestations
 - Améliorer la qualité d'accueil
 - Améliorer la rapidité d'exécution
29. Vous prenez comptes des préférences des clients lors de l'élaboration d'un nouveau service ?
- Oui
 - Non
30. Si oui, comment vous recueillez les informations sur les besoins des clients ?
- Questionnaire
 - Face à face
 - Par téléphone
31. Vous pratiquez des études marketing au niveau de l'agence ?
- Oui
 - Non
32. Si oui, qui est responsable de cette recherche ?
- Chargé de clientèle
 - Responsable de marketing
 - Le directeur
33. Quels sont leurs objectifs ?
- Optimiser la relation client/banque
 - Augmenter les profits et part de marché
34. Comment vous communiquez les informations de votre banque aux clients ?
- Par courrier
 - Par téléphone
 - Par hasard lors de son passage à l'agence
35. Existe-t-il des stratégies en matière d'accueil ?
- Oui
 - Non
36. Si oui, êtes vous convaincu que l'accueil joue un rôle crucial dans le développement des activités bancaires et de son chiffre d'affaire ?
- Oui
 - Non
37. Comment jugez-vous la qualité d'accueil dans votre agence ?
- Très satisfaisante
 - Satisfaisante
 - Insatisfaisante

38. Le personnel de la banque a-t-il les qualités suivantes : esprit d'équipe, professionnalisme, innovation ?
- Oui
 - Non
39. Y-a-t-il des clients qui ont abandonné une banque étrangère pour ouvrir un compte dans votre banque ?
- Oui
 - Non
40. Si oui, sont –ils de nombres
- Considéré
 - Moyen
 - Faible
41. Y-a-t-il une concurrence avec les banques étrangères ?
- Oui
 - Non
42. Si oui, à quel niveau ?
- Service
 - Personnel
 - Opérations
 - Technologie
 - Accueil clients