



Université d'Oran 2 « Mohamed Ben Ahmed »  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

**Polycopié de Cours destiné aux étudiants en Master  
Finance Banque Assurance**

**Marketing des Services Financiers**

Préparé par :  
**M<sup>me</sup> CHAIB ABDALLAHOUI WAFFA**  
Maitre de conférences « A »  
Université d'Oran 2 « Mohamed Ben Ahmed »

**Année Universitaire: 2025-2026**

## Avant-propos

Le présent polycopié de cours intitulé « Marketing des services financiers » s'inscrit dans le cadre de la formation des étudiants de Master en Finance, Banque et Assurance. Il vise à offrir une compréhension approfondie des fondements, des outils et des enjeux contemporains du marketing appliqué au secteur financier, caractérisé par sa complexité, sa forte régulation et son évolution rapide sous l'effet des innovations technologiques.

Dans un environnement marqué par la digitalisation des services, l'émergence des fintechs, le développement de la bancassurance et l'intensification de la concurrence, les institutions financières sont désormais appelées à repenser leurs stratégies afin de mieux répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante, informée et connectée. Le marketing des services financiers devient ainsi un levier stratégique incontournable pour assurer la performance, la fidélisation et la pérennité des organisations financières.

Ce document pédagogique a été conçu dans une optique à la fois théorique et pratique. Il propose une présentation structurée des concepts clés du marketing des services, tout en mettant l'accent sur leurs applications spécifiques au secteur bancaire, assurantiel et financier. Des exemples concrets, des schémas explicatifs ainsi que des outils d'analyse viennent enrichir le contenu afin de faciliter l'appropriation des connaissances par les étudiants.

L'objectif principal de ce polycopié est de permettre aux étudiants de développer une vision globale et critique du marketing financier, tout en acquérant des compétences analytiques et opérationnelles nécessaires à leur future insertion professionnelle. Il constitue également un support d'accompagnement pour les enseignants et un outil de référence pour toute personne souhaitant approfondir ses connaissances dans ce domaine.

Enfin, ce travail s'inscrit dans une démarche pédagogique visant à rapprocher les enseignements académiques des réalités du terrain, en tenant compte notamment du contexte spécifique des marchés financiers, et en particulier celui de l'Algérie.

Nous espérons que ce polycopié contribuera à enrichir le parcours académique des étudiants et à renforcer leur compréhension des enjeux stratégiques du marketing dans le secteur financier.

## **SOMMAIRE**

### **Introduction Générale**

#### **Cour N° 01: Introduction au Marketing des Services Financiers**

- 1. Définition et spécificités du marketing des services financiers**
- 2. Historique et évolution du marketing bancaire**
- 3. Enjeux contemporains**
- 4. Le rôle stratégique du marketing dans la performance bancaire**
- 5. L'impact de la transformation digitale sur le marketing bancaire**
- 6. Le comportement du consommateur bancaire moderne**

#### **Cour N° 02: Déroulement du Marketing Bancaire**

- 1. Le processus marketing dans le secteur bancaire**
- 2. Les étapes du plan marketing bancaire**
- 3. La gestion de la relation client**
- 4. L'importance du marketing relationnel dans le secteur bancaire**
- 5. Le rôle du marketing digital dans la mise en œuvre opérationnelle**
- 6. Les indicateurs de performance du marketing bancaire (KPI)**

#### **Cour N° 03: Service Financier Bancaire**

- 1. Typologies des services bancaires**
- 2. Caractéristiques des services financiers**
- 3. Innovation dans les services bancaires**
- 4. La digitalisation des services bancaires et ses impacts**
- 5. L'expérience client dans les services bancaires**
- 6. L'innovation comme levier de compétitivité bancaire**

#### **Cour N° 04: Mix Marketing des Services Financiers Bancaires**

- 1. La politique produit**
- 2. La politique de prix**
- 3. La distribution et la communication**
- 4. Les trois P complémentaires**

**5. L'importance de la cohérence du mix marketing bancaire**

**6. L'adaptation du mix marketing à la digitalisation**

**7. Le rôle du personnel dans la création de valeur**

**8. L'optimisation des processus et de l'expérience client**

**Cour N° 05: L'Environnement Marketing des Services Financiers Bancaires**

**1. Macro-environnement bancaire**

**2. Micro-environnement et concurrence**

**3. La digitalisation de l'environnement bancaire**

**4. L'impact de la mondialisation sur le marketing bancaire**

**5. L'influence des innovations technologiques sur l'environnement bancaire**

**6. Les enjeux concurrentiels dans un environnement en mutation**

**7. L'évolution des attentes des clients dans l'environnement bancaire**

**Cour N° 06: L'Analyse Stratégique du Marketing des Services Bancaires**

**1. Segmentation, ciblage et positionnement**

**2. Outils d'analyse stratégique**

**3. Stratégies marketing bancaires**

**4. L'importance de l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire**

**5. Les stratégies d'innovation dans le marketing bancaire**

**6. L'intégration de la stratégie marketing dans la stratégie globale de la banque**

**7. Les limites et défis de l'analyse stratégique bancaire**

**Cour N° 07: La Qualité des Services Financiers Bancaires**

**1. Définition et dimensions de la qualité de service**

**2. Modèles de mesure de la qualité**

**3. Amélioration continue et satisfaction client**

**4. Le lien entre qualité de service et fidélisation client**

**5. L'impact de la digitalisation sur la qualité de service**

**6. La gestion de la satisfaction client comme outil stratégique**

**7. L'amélioration continue de la qualité dans les services bancaires**

### **Cour N° 08: Les Techniques de Traitement avec les Clients**

- 1. La relation client : techniques d'entretien et de vente**
- 2. Les techniques de fidélisation clients**
- 3. La gestion des réclamations et le service après-vente**
- 4. Le rôle des technologies dans le traitement des clients**
- 5. L'importance de la communication dans la relation client**
- 6. La digitalisation de la relation client bancaire**
- 7. La gestion proactive de la relation client**
- 8. Les défis futurs de la relation client bancaire**

### **Conclusion Générale**

### **Bibliographie**

### **Table des matières**

### INTRODUCTION GÉNÉRALE

Le secteur des services financiers bancaires occupe aujourd'hui une place centrale dans le fonctionnement des économies modernes. En tant qu'acteurs clés de l'intermédiation financière, les établissements bancaires jouent un rôle fondamental dans la mobilisation de l'épargne, le financement des investissements et la facilitation des échanges économiques. Leur influence dépasse largement le cadre strictement financier pour s'étendre à l'ensemble des dynamiques économiques et sociales<sup>1</sup>.

Au cours des dernières décennies, ce secteur a connu des transformations profondes, marquées par l'intensification de la concurrence, la libéralisation des marchés financiers et l'accélération des innovations technologiques. Ces évolutions ont profondément modifié le rôle des banques, qui ne se limitent plus à offrir des services traditionnels, mais doivent désormais s'inscrire dans une logique de création de valeur centrée sur le client.

Dans ce contexte, le marketing des services financiers bancaires s'impose comme un levier stratégique incontournable. Il ne s'agit plus uniquement de promouvoir des produits, mais de comprendre les attentes des clients, d'anticiper leurs besoins et de leur offrir des solutions adaptées dans un environnement en constante mutation. Le marketing bancaire devient ainsi un outil essentiel permettant aux institutions financières de renforcer leur compétitivité et de se différencier durablement.

Par ailleurs, la transformation digitale constitue un facteur déterminant dans l'évolution du marketing bancaire. L'émergence des technologies numériques, notamment les applications mobiles, l'intelligence artificielle et l'exploitation des données massives, a profondément modifié les modes d'interaction entre les banques et leurs clients. Ces derniers sont désormais plus autonomes, mieux informés et plus exigeants, ce qui oblige les banques à repenser leurs stratégies et à adopter une approche plus personnalisée et interactive.

En outre, la relation entre la banque et ses clients repose aujourd'hui sur des dimensions multiples, allant bien au-delà de la simple transaction financière. La confiance, la qualité de service, la transparence et l'expérience client sont devenues des éléments essentiels dans la construction d'une relation durable. Dans un environnement où les produits bancaires tendent à se standardiser, c'est la qualité de l'interaction et la pertinence des services proposés qui constituent les principaux facteurs de différenciation.

---

<sup>1</sup> Kotler, Philip, et Kevin Keller. *Marketing Management*. 15e éd. Pearson Education, 2016, p. 27.

De plus, l'évolution des comportements des consommateurs, marquée par une recherche accrue de simplicité, de rapidité et de personnalisation, impose aux banques une adaptation continue de leurs pratiques. Les clients attendent désormais des services accessibles à tout moment, via des canaux digitaux performants, tout en conservant la possibilité d'un accompagnement humain pour les décisions importantes. Cette double exigence renforce la complexité du marketing bancaire, qui doit concilier innovation technologique et proximité relationnelle.

Parallèlement, les enjeux liés à la responsabilité sociale et environnementale prennent une importance croissante dans le secteur bancaire. Les institutions financières sont de plus en plus sollicitées pour adopter des pratiques responsables et contribuer au développement durable. Cette dimension éthique s'intègre progressivement dans les stratégies marketing, influençant à la fois l'image de marque des banques et les attentes des clients.

Ainsi, le marketing des services financiers bancaires se présente aujourd'hui comme une discipline dynamique et en constante évolution, à la croisée de plusieurs domaines tels que la finance, la technologie et le comportement du consommateur. Il constitue un outil stratégique majeur permettant aux banques de s'adapter aux transformations de leur environnement et de répondre efficacement aux attentes de leurs clients.

Dans cette perspective, l'étude du marketing bancaire revêt une importance particulière, car elle permet de mieux comprendre les mécanismes qui régissent la relation entre les institutions financières et leurs clients, ainsi que les stratégies mises en œuvre pour assurer leur compétitivité dans un contexte en perpétuelle évolution.

**COUR N° 01 :**

**INTRODUCTION AU MARKETING DES SERVICES FINANCIERS**

## Introduction :

Le premier chapitre pose les fondements conceptuels indispensables à la compréhension du marketing des services financiers. Il s'agit d'abord de définir précisément ce qu'est le marketing dans un contexte de services, puis de l'appliquer au domaine spécifique des services financiers, dont les caractéristiques sont à la fois proches des autres services et distinctives au regard des contraintes réglementaires et de confiance qui leur sont propres<sup>2</sup>.

### 1. Définition et spécificités du marketing des services financiers

Le marketing, dans sa définition la plus classique, est l'ensemble des actions et techniques destinées à identifier les besoins des consommateurs et à y répondre de manière rentable pour l'entreprise. Philip Kotler, figure incontournable du domaine, définit le marketing comme « le processus par lequel les entreprises créent de la valeur pour les clients et construisent de solides relations avec eux pour en retour capturer de la valeur de la part des clients ».

Appliqué au secteur des services financiers, le marketing présente des spécificités liées à la nature même de ce que les banques proposent. Contrairement aux biens tangibles, les services financiers sont caractérisés par quatre propriétés fondamentales que la littérature académique désigne souvent sous l'acronyme « IHIP » : intangibilité, hétérogénéité, inséparabilité et périssabilité. Ces propriétés, originellement formulées par Zeithaml, Parasuraman et Berry (1985), ont été affinées par de nombreux travaux ultérieurs et demeurent le cadre de référence incontournable pour comprendre les défis spécifiques du marketing de services.

L'intangibilité est la propriété la plus caractéristique des services : un crédit immobilier, une police d'assurance-vie ou un service de gestion de portefeuille ne peuvent pas être vus, touchés ou testés avant l'achat. Cette caractéristique pose un défi marketing considérable : comment convaincre un client potentiel de souscrire à un service dont il ne peut pas évaluer directement la qualité ex ante ? Les banques répondent à ce défi en investissant dans des signes tangibles de qualité : l'architecture des agences, l'apparence et la formation du personnel, les supports de communication, et de plus en plus, l'ergonomie des applications mobiles et des sites web. Les certifications et labels de qualité jouent également un rôle

---

<sup>2</sup> Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, et Leonard L. Berry. *Delivering Quality Service*. New York: Free Press, 1990, p. 15–22.

important dans la réduction de l'incertitude du client face à un produit ou service qu'il ne peut pas « essayer ».

L'hétérogénéité signifie que la prestation de service varie selon les individus qui la réalisent, le moment où elle est fournie et les circonstances dans lesquelles elle se déroule. Un conseiller bancaire expérimenté et empathique produira une expérience de service très différente de celle d'un conseiller novice ou peu motivé. Cette variabilité est particulièrement problématique dans un secteur où la confiance est centrale. Les banques cherchent à la réduire par des investissements massifs dans la formation du personnel, la standardisation des processus et l'utilisation d'outils technologiques (scripts d'entretien, fiches produits digitales) qui homogénéisent la prestation sans pour autant la déshumaniser.

L'inséparabilité désigne le fait que, dans les services, la production et la consommation ont lieu simultanément. Lorsqu'un client rencontre son conseiller pour négocier un prêt, la prestation est co-produite en temps réel. Le client participe activement à la production du service, ce qui l'implique directement dans la qualité de l'expérience. Cette co-production est à la fois une contrainte (elle exige la présence simultanée du client et du prestataire) et une opportunité (elle permet de personnaliser la prestation en temps réel en fonction des besoins exprimés par le client).

La périssabilité, enfin, renvoie à l'impossibilité de stocker un service. Un rendez-vous manqué avec un conseiller est un service perdu. Cette caractéristique implique une gestion fine de la capacité et de la demande, ce qui constitue l'un des défis opérationnels majeurs des banques. Les outils de gestion des flux (prise de rendez-vous en ligne, gestion des files d'attente intelligentes dans les agences, gestion de la charge des centres d'appels) sont directement liés à cette caractéristique.

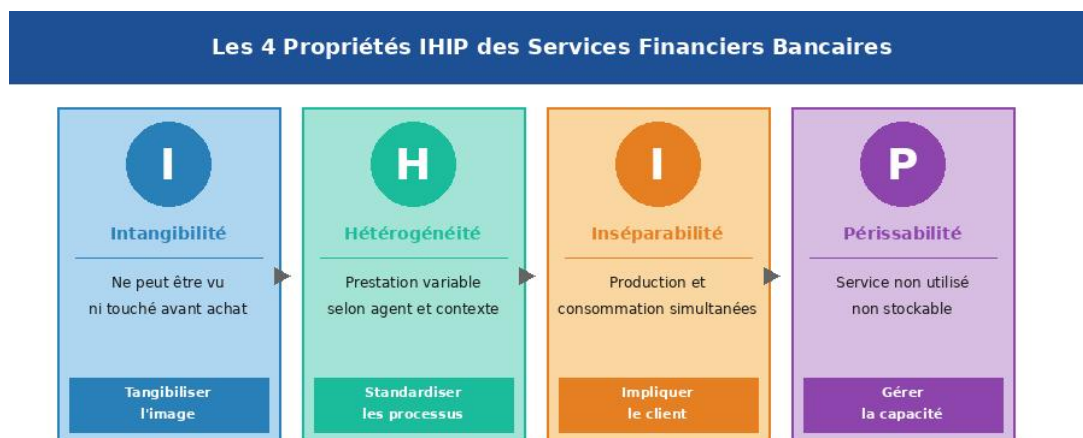


**Tableau 1: Les quatre propriétés IHIP des services financiers bancaires**

| Caractéristique       | Définition                                              | Implications marketing                                         |
|-----------------------|---------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Intangibilité</b>  | <b>Le service ne peut être vu ni touché avant achat</b> | <b>Tangibiliser via l'image, le design, les certifications</b> |
| <b>Hétérogénéité</b>  | <b>La prestation varie selon l'agent et le contexte</b> | <b>Standardiser les processus, former le personnel</b>         |
| <b>Inséparabilité</b> | <b>Production et consommation sont simultanées</b>      | <b>Impliquer le client, soigner l'interaction</b>              |
| <b>Périssabilité</b>  | <b>Impossible de stocker un service non utilisé</b>     | <b>Gérer la capacité et lisser la demande</b>                  |

### **2. Historique et évolution du marketing bancaire**

L'introduction du marketing dans les banques est un phénomène relativement récent. Jusqu'aux années 1960, les banques opéraient dans un environnement fortement régulé, où les taux d'intérêt étaient administrés, l'entrée sur le marché strictement contrôlée et la concurrence limitée. Dans ce contexte de rente de situation, les banques n'avaient guère besoin de développer des stratégies commerciales agressives. <sup>6</sup> Le marketing bancaire, dans sa forme rudimentaire, se limitait à de la communication institutionnelle destinée à entretenir une image de solidité et de confiance<sup>3</sup>.

C'est à partir des années 1970 et surtout 1980, avec la libéralisation progressive des marchés financiers, que le marketing bancaire a commencé à s'imposer comme une nécessité. La déréglementation a entraîné une intensification de la concurrence entre les établissements bancaires traditionnels, mais aussi avec de nouveaux entrants issus d'autres secteurs (compagnies d'assurance, caisses d'épargne mutuelles, etc.). Les banques ont alors commencé à développer des services plus diversifiés, à segmenter leur clientèle et à communiquer de manière plus active, en recrutant des professionnels du marketing issus d'autres secteurs de grande consommation.

---

<sup>3</sup> Billon, Jean-Luc. *Le Marketing Bancaire et Financier*. Paris: Dunod, 2010, p. 34.

## Le Marketing des Services Financiers Bancaires

La décennie 1990 a marqué une deuxième révolution avec l'avènement d'Internet et des premières formes de banque à distance. Les banques ont dû repenser leurs modèles de distribution, intégrer de nouveaux canaux et adapter leurs offres aux nouvelles attentes d'une clientèle de plus en plus connectée. C'est également à cette époque que les premiers programmes de fidélisation et les outils de CRM (Customer Relationship Management) ont commencé à se développer dans le secteur bancaire. Des banques pionnières comme Citibank aux États-Unis ou BNP Paribas en France ont investi massivement dans des systèmes d'information clients sophistiqués.

Les années 2000 et 2010 ont été marquées par la montée en puissance du numérique, l'émergence des banques en ligne (Boursorama, ING Direct, Hello Bank), et plus récemment par l'irruption des fintechs et néobanques (Revolut, N26, Lydia). Ces nouveaux acteurs, agiles, technologiques et centrés sur l'expérience utilisateur, ont obligé les banques traditionnelles à accélérer leur transformation numérique et à repenser fondamentalement leur approche marketing. La crise financière de 2008 a, par ailleurs, profondément affecté la réputation du secteur bancaire, imposant une réflexion sur la responsabilité sociale et l'éthique des pratiques commerciales des banques.

**Tableau 2: Évolution historique du marketing bancaire**

| Période     | Contexte                             | Pratiques marketing émergentes                  |
|-------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Avant 1970  | Marchés régulés, concurrence faible  | Marketing absent ou rudimentaire                |
| 1970-1990   | Déréglementation, concurrence accrue | Segmentation, premières campagnes publicitaires |
| 1990-2000   | Internet, banque à distance          | CRM, fidélisation, marketing direct             |
| 2000-2010   | Banques en ligne, crise 2008         | Marketing digital, gestion de la réputation     |
| 2010-2020   | Mobile, fintechs, néobanques         | UX, marketing de données, personnalisation      |
| Depuis 2020 | IA, open banking, ESG                | Personnalisation temps réel, finance verte      |



### **3. Enjeux contemporains du marketing des services financiers**

Le marketing bancaire est aujourd'hui confronté à plusieurs enjeux majeurs qui reconfigurent profondément les stratégies et les pratiques des établissements financiers. Ces enjeux ne sont pas indépendants les uns des autres : ils s'alimentent et se renforcent mutuellement, formant un système de contraintes et d'opportunités que chaque banque doit intégrer dans sa démarche stratégique.

Le premier enjeu est l'enjeu digital : la majorité des transactions bancaires se font désormais en ligne ou via mobile, ce qui transforme profondément les interactions entre la banque et ses clients. Le marketing digital — référencement naturel (SEO), publicité en ligne, marketing des réseaux sociaux, personnalisation algorithmique — est devenu aussi important, sinon plus, que le marketing traditionnel. La capacité à maîtriser les techniques du marketing digital est devenue une compétence clé pour les équipes marketing des banques.

Le deuxième enjeu est la personnalisation. À l'ère des big data et de l'intelligence artificielle, les clients s'attendent à recevoir des offres et des conseils parfaitement adaptés à leur situation personnelle, leur historique financier et leurs projets de vie. Les banques qui savent exploiter les données dont elles disposent pour personnaliser leurs offres bénéficient d'un avantage concurrentiel significatif. <sup>8</sup> La personnalisation ne se limite pas aux offres commerciales : elle s'étend à la communication (messages personnalisés selon le profil et le cycle de vie du client), à l'interface (applications mobiles dont l'affichage s'adapte aux habitudes de chaque utilisateur) et au conseil (recommandations automatisées basées sur l'analyse des données transactionnelles).

Le troisième enjeu est la confiance et la responsabilité. Après les crises financières de 2008 et leurs répercussions sur la réputation du secteur bancaire, les institutions financières

ont dû redoubler d'efforts pour restaurer la confiance de leurs clients. La transparence des informations, la responsabilité sociale et environnementale des banques, et l'éthique dans les pratiques commerciales sont devenus des arguments marketing à part entière. Selon une étude d'Edelman (2023), la confiance envers les institutions financières reste inférieure à la moyenne des autres secteurs dans la plupart des pays développés.

Le quatrième enjeu est réglementaire. Le cadre législatif et réglementaire qui encadre les activités bancaires (Bâle III/IV, directive MIF2, RGPD, directive PSD2) impose des contraintes spécifiques aux actions marketing des banques, notamment en matière de devoir de conseil, de transparence tarifaire et de protection des données personnelles des clients. Ces contraintes, bien que parfois perçues comme des obstacles, peuvent aussi constituer des opportunités de différenciation pour les banques qui les respectent de façon exemplaire et sauront en faire un argument de confiance auprès de leurs clients.

**Tableau 3: Synthèse des enjeux contemporains du marketing bancaire**

| Enjeu                    | Description                                        | Réponse des banques                            |
|--------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Digitalisation           | Transformation des usages vers le mobile et le web | Applications mobiles, open banking, API        |
| Personnalisation         | Attentes croissantes d'offres sur mesure           | Big data, IA, algorithmes de recommandation    |
| Confiance & éthique      | Méfiance post-crise, exigence de transparence      | Communication RSE, transparence tarifaire      |
| Conformité réglementaire | Multiplication des normes (Bâle IV, MIF2, RGPD)    | Compliance marketing, devoir de conseil        |
| Concurrence fintech      | Nouveaux entrants agiles et technologiques         | Partenariats, acquisitions, innovation interne |
| Finance verte            | Demande ESG des clients et investisseurs           | Produits verts, reporting extra-financier      |

#### **4. Le rôle stratégique du marketing dans la performance bancaire**

Au-delà de sa fonction traditionnelle d'analyse et de communication, le marketing bancaire joue aujourd'hui un rôle stratégique central dans la performance globale des institutions financières. En effet, dans un contexte de forte concurrence et de transformation digitale accélérée, le marketing ne se limite plus à promouvoir des produits, mais devient un levier essentiel de création de valeur.

Le marketing permet notamment d'aligner les offres de la banque avec les attentes réelles des clients, en s'appuyant sur des données précises issues des systèmes d'information. Cette capacité d'adaptation rapide constitue un avantage concurrentiel déterminant. Par exemple, certaines banques digitales comme Revolut ou N26 utilisent les données en temps réel pour ajuster leurs offres et proposer des services personnalisés, renforçant ainsi leur attractivité auprès des jeunes générations.

Par ailleurs, le marketing contribue directement à l'amélioration de la rentabilité bancaire. Une segmentation efficace permet de concentrer les ressources sur les segments les plus rentables, tandis que des stratégies de fidélisation bien conçues réduisent les coûts d'acquisition client. Selon plusieurs études, une augmentation de 5 % du taux de fidélisation peut entraîner une hausse significative des profits bancaires<sup>4</sup>.

Enfin, le marketing joue un rôle clé dans la gestion de la marque (branding). Dans un secteur où la confiance est primordiale, une image de marque forte et cohérente permet de rassurer les clients et de renforcer leur engagement. Les grandes banques investissent ainsi massivement dans leur communication institutionnelle afin de maintenir une réputation solide.

### **5. L'impact de la transformation digitale sur le marketing bancaire**

La transformation digitale constitue l'un des facteurs les plus déterminants dans l'évolution du marketing des services financiers. Elle a profondément modifié les comportements des clients, les modes de distribution des services et les stratégies marketing des banques.

Tout d'abord, les clients bancaires sont devenus plus autonomes et connectés. Ils utilisent majoritairement les applications mobiles pour gérer leurs comptes, effectuer des

---

<sup>4</sup> Chaudhry, Sajid. « Digital Transformation in Banking. » *Journal of Financial Services Marketing* 24, no 3-4 (2019): 85-96.

transactions et accéder à des services financiers. Cette évolution oblige les banques à repenser leur approche marketing en intégrant pleinement les canaux digitaux.

Ensuite, le digital permet une meilleure connaissance du client grâce à l'exploitation des données (big data). Les banques peuvent analyser les comportements de leurs clients et anticiper leurs besoins. Par exemple, un client recevant régulièrement un salaire élevé peut être ciblé pour des produits d'investissement ou de gestion de patrimoine.

De plus, le marketing digital offre des outils puissants pour atteindre les clients de manière ciblée et personnalisée. Les campagnes publicitaires en ligne, le marketing sur les réseaux sociaux et les notifications push permettent d'interagir directement avec les clients, améliorant ainsi l'efficacité des actions marketing.

Cependant, cette transformation digitale s'accompagne de défis importants, notamment en matière de protection des données et de cybersécurité. Les banques doivent garantir la confidentialité des informations tout en exploitant leur potentiel marketing.

### **6. Le comportement du consommateur bancaire moderne**

Le comportement du consommateur bancaire a évolué de manière significative au cours des dernières années. Le client moderne est désormais plus informé, plus exigeant et plus volatile.

D'une part, l'accès à l'information via Internet permet aux clients de comparer facilement les offres bancaires. Cette transparence renforce leur pouvoir de négociation et les incite à rechercher les meilleures conditions tarifaires.

D'autre part, les clients accordent une importance croissante à l'expérience utilisateur. La simplicité, la rapidité et la fluidité des services sont devenues des critères essentiels dans le choix d'une banque. Une application mobile performante peut ainsi constituer un avantage concurrentiel majeur.

En outre, les clients recherchent de plus en plus des services personnalisés. Ils attendent de leur banque qu'elle comprenne leurs besoins spécifiques et leur propose des solutions adaptées. Cette tendance est particulièrement marquée chez les jeunes générations, qui privilégient les banques innovantes et digitales.

Enfin, la dimension éthique et responsable joue un rôle croissant dans le comportement des consommateurs. De nombreux clients souhaitent aujourd'hui que leur

banque adopte des pratiques responsables, notamment en matière d'investissement durable et de transparence<sup>5</sup>.

### **Conclusion:**

Ce premier chapitre nous a permis de poser les bases conceptuelles du marketing des services financiers. Nous avons mis en évidence les spécificités qui distinguent le marketing bancaire du marketing des biens tangibles, retracé l'évolution historique de la fonction marketing dans les banques, et identifié les grands enjeux contemporains auxquels le secteur est confronté. Ces éléments constituent le socle sur lequel s'appuient les chapitres suivants, qui aborderont le marketing bancaire sous des angles plus opérationnels et stratégiques.

---

<sup>5</sup> McKinsey & Company. « The Future of Personalization in Banking. » McKinsey Insights, juin 2021.

**COUR N° 02 :**  
**DÉROULEMENT DU MARKETING BANCAIRE**

### **Introduction:**

Le deuxième chapitre s'intéresse au processus concret par lequel le marketing se déploie au sein d'un établissement bancaire. Comment passe-t-on de la stratégie à l'action ? Quelles sont les étapes du processus marketing, qui en est responsable, et comment la relation client est-elle gérée dans la durée ? Ces questions sont au cœur des préoccupations des directeurs marketing et des responsables commerciaux des banques.

### **1. Le processus marketing dans le secteur bancaire**

Le déroulement du marketing bancaire suit un processus structuré qui peut être décomposé en plusieurs phases distinctes mais interdépendantes. Ce processus s'apparente à ce que Kotler appelle le « marketing management », c'est-à-dire l'art et la science de choisir les marchés cibles, d'acquérir, de fidéliser et de développer les clients en créant, délivrant et communiquant une valeur supérieure<sup>6</sup>.

La première phase est l'analyse de la situation. Avant de définir toute stratégie, la banque doit réaliser un diagnostic approfondi de son environnement interne (ses forces et faiblesses) et externe (les opportunités et menaces qui caractérisent son marché). Cette phase mobilise divers outils analytiques, notamment l'analyse SWOT, la matrice BCG et les études de marché. L'analyse de la situation est un préalable indispensable à toute démarche stratégique : une banque qui méconnaît ses forces et ses faiblesses, ou qui ignore les évolutions de son marché, ne peut pas définir une stratégie cohérente et efficace.

La deuxième phase est la définition des objectifs marketing. Ces objectifs doivent être spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis (critères SMART). Ils peuvent porter sur des indicateurs variés : part de marché, taux de conquête de nouveaux clients, taux de fidélisation, revenus par client, taux de satisfaction, etc. La définition d'objectifs clairs est une étape cruciale car elle permet de guider l'allocation des ressources et de mesurer les progrès réalisés.

La troisième phase est l'élaboration de la stratégie marketing. Elle comprend les décisions de segmentation (identification des différents groupes de clients), de ciblage (choix des segments à adresser en priorité) et de positionnement (définition de la proposition de

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip, et Kevin Keller. *Marketing Management*. 15e éd. Pearson Education, 2016, p. 35.

valeur distinctive de la banque auprès des segments ciblés)<sup>7</sup>. Ces décisions sont les plus stratégiques du processus marketing car elles conditionnent l'ensemble des décisions opérationnelles qui suivent.

La quatrième phase est la mise en œuvre opérationnelle du mix marketing. C'est la phase pendant laquelle les décisions stratégiques se traduisent en actions concrètes : développement de nouveaux produits, définition des tarifs, mise en place des canaux de distribution, lancement des campagnes de communication, formation du personnel. C'est la phase la plus visible du processus marketing car elle est directement perceptible par les clients.

La cinquième et dernière phase est le contrôle et l'évaluation. Les résultats obtenus sont comparés aux objectifs fixés, et les écarts sont analysés pour permettre des ajustements en temps réel ou pour la planification future. Les tableaux de bord marketing, qui centralisent les indicateurs de performance clés (KPI), sont les outils indispensables de cette phase de contrôle. Dans les banques les plus avancées, le contrôle marketing est désormais réalisé en quasi-temps réel grâce à des outils de data analytics sophistiqués.

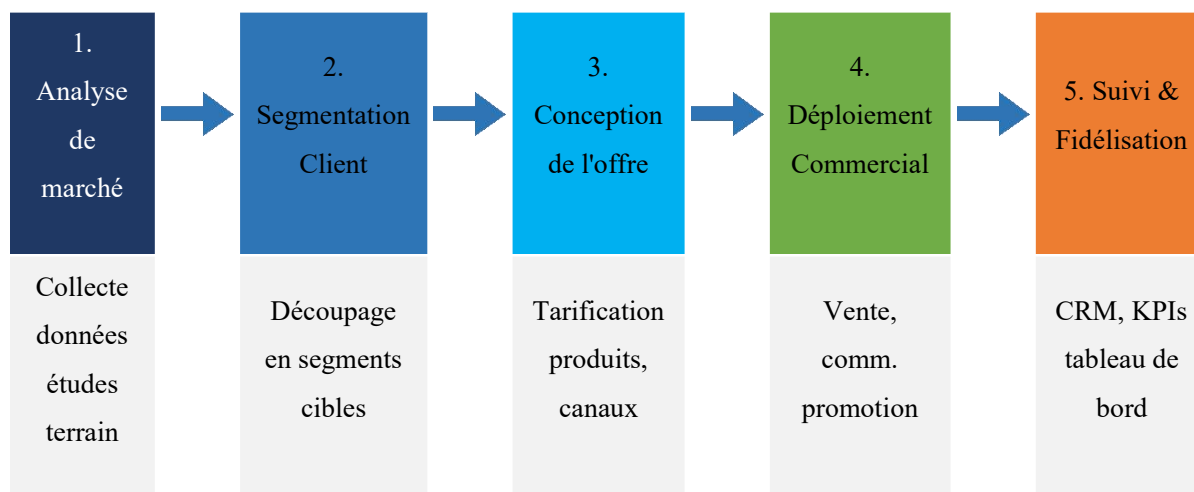
**Tableau 4: Les cinq phases du processus marketing bancaire**

| Phase                                 | Contenu                                            | Outils mobilisés                               |
|---------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>1. Analyse de la situation</b>     | <b>Diagnostic interne et externe</b>               | <b>SWOT, PESTEL, études de marché</b>          |
| <b>2. Fixation des objectifs</b>      | <b>Définition d'objectifs SMART</b>                | <b>Tableaux de bord, KPI marketing</b>         |
| <b>3. Élaboration de la stratégie</b> | <b>SCP : segmentation, ciblage, positionnement</b> | <b>Matrices stratégiques, personas clients</b> |
| <b>4. Mix marketing</b>               | <b>Décisions sur les 7P</b>                        | <b>Plan de campagne, brief agence</b>          |
| <b>5. Contrôle et évaluation</b>      | <b>Mesure des résultats et ajustements</b>         | <b>ROI marketing, NPS, taux de conversion</b>  |

---

<sup>7</sup> Lambin, Jean-Jacques. *Market-Driven Management*. Paris : Dunod, 2012, p. 249.

**Schéma 1: Processus Marketing Bancaire (Flux avec Flèches)**



**Le Processus Marketing Bancaire en 5 Phases**



## **2. Les étapes du plan marketing bancaire**

Le plan marketing constitue le document de référence qui formalise la stratégie et les actions marketing de la banque pour une période donnée, généralement un an. Il est structuré en plusieurs sections qui assurent la cohérence et la lisibilité de la démarche.

Le résumé opérationnel présente de manière synthétique les principaux objectifs, les stratégies retenues et les ressources nécessaires. Il est destiné à la direction générale et permet une validation rapide des orientations choisies. Sa clarté et sa concision sont essentielles pour obtenir l'adhésion des décideurs.

L'analyse de la situation de marché comprend une étude du marché bancaire global, des tendances démographiques et économiques, une analyse de la concurrence et de ses stratégies, ainsi qu'une évaluation des forces et faiblesses de la banque. Cette section s'appuie sur des données quantitatives (statistiques bancaires, parts de marché) et qualitatives (enquêtes de satisfaction, études comportementales)<sup>8</sup>. Elle constitue le socle factuel sur lequel repose l'ensemble du plan.

L'analyse de la clientèle existante est une section cruciale. Elle vise à dresser un portrait détaillé des clients actuels : qui sont-ils ? Quels produits utilisent-ils ? Quel est leur potentiel de développement ? Quels segments sont les plus rentables ? Quels sont les risques d'attrition ? Cette analyse s'appuie de plus en plus sur des outils de business intelligence et de data analytics qui permettent de croiser de multiples sources de données pour produire une vision précise et actualisée du portefeuille clients.

Les objectifs et la stratégie marketing précisent les cibles commerciales, les segments prioritaires, le positionnement de la banque et les axes de différenciation. Ils définissent également les ressources allouées à chaque action. Cette section est le cœur stratégique du plan marketing.

Le plan d'action opérationnel détaille les initiatives marketing concrètes : campagnes publicitaires, lancement de nouveaux produits, actions de fidélisation, événements clients, etc. Chaque action est accompagnée d'un calendrier, d'un budget et d'indicateurs de performance. La qualité du plan d'action est déterminante pour l'efficacité opérationnelle de la démarche marketing.

### **3. La gestion de la relation client (GRC) comme fil conducteur du marketing bancaire**

La gestion de la relation client ou CRM (Customer Relationship Management) est devenue un pilier central du marketing bancaire moderne. Elle repose sur l'idée que la rentabilité à long terme d'une banque dépend moins de sa capacité à conquérir de nouveaux clients que de sa capacité à fidéliser et à développer ses clients existants<sup>9</sup>. Cette orientation vers la fidélisation est d'autant plus stratégique dans le secteur bancaire que les coûts d'acquisition de nouveaux clients y sont particulièrement élevés.

---

<sup>8</sup> Billon, Jean-Luc. *Le Marketing Bancaire et Financier*. Paris : Dunod, 2010, p. 112.

<sup>9</sup> Reinartz, Werner, et V. Kumar. « The Mismanagement of Customer Loyalty. » *HBR* 80(7), 2002: 86–94.

La valeur vie client (Customer Lifetime Value, CLV) est le concept clé qui sous-tend cette approche. Il s'agit de la valeur actualisée de l'ensemble des revenus qu'un client générera pour la banque tout au long de sa relation avec elle. La maximisation de cette valeur passe par une connaissance fine du client, une offre parfaitement adaptée à ses besoins à chaque étape de sa vie, et une relation de confiance entretenue dans la durée. Les études montrent que les clients « multi-équipés » (qui détiennent plusieurs produits dans la même banque) ont un CLV de deux à trois fois supérieur à celui des clients « mono-produit ».

Les systèmes CRM permettent aux banques de centraliser l'ensemble des informations relatives à leurs clients (données socio-démographiques, historique de transactions, produits détenus, interactions avec la banque, réclamations, etc.) et de les utiliser pour personnaliser les offres et améliorer la qualité de service. Les grandes banques ont investi des sommes considérables dans ces systèmes au cours des deux dernières décennies.

Plus récemment, les concepts de marketing de données (data-driven marketing) et de personnalisation à grande échelle (mass customisation) ont émergé comme les nouvelles frontières de la GRC bancaire. Grâce aux algorithmes d'intelligence artificielle et à l'exploitation des big data, les banques peuvent désormais anticiper les besoins de leurs clients, proposer des offres au moment le plus propice (Next Best Action) et personnaliser chaque interaction digitale<sup>10</sup>. Cette évolution vers un CRM prédictif représente une révolution dans les pratiques de gestion de la relation client bancaire.

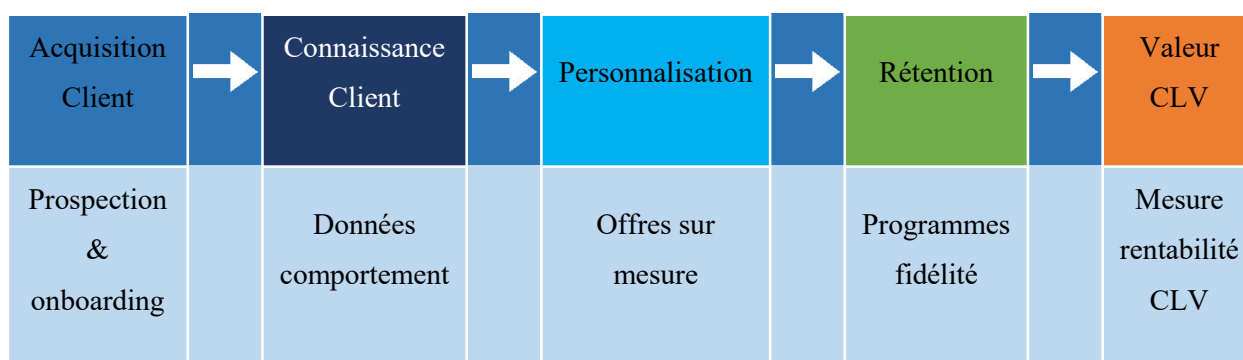
---

<sup>10</sup> Accenture. « Banking on AI. » Accenture Consulting Report, 2022.

**Tableau 5: Principaux indicateurs de la gestion de la relation client (GRC)**

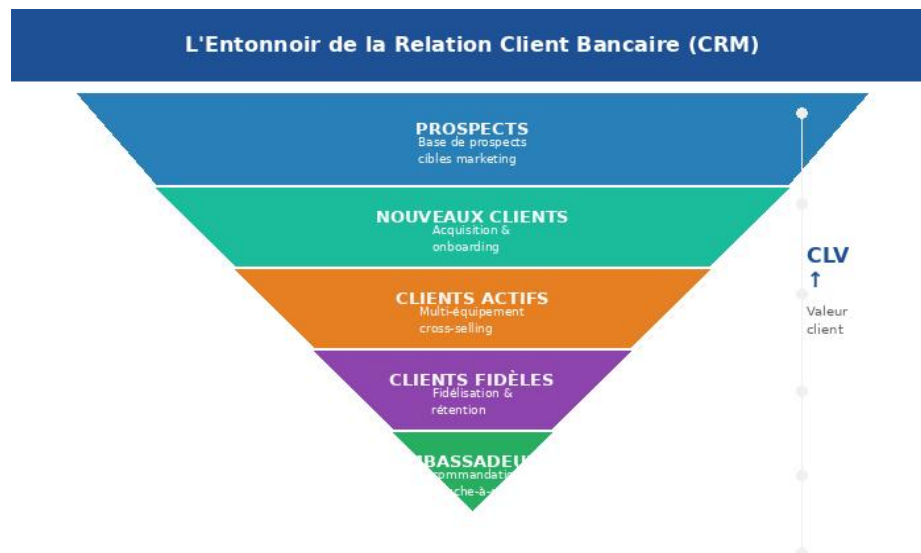
| Indicateur                           | Définition                                         | Fréquence de suivi          |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------|-----------------------------|
| <b>Customer Lifetime Value (CLV)</b> | Valeur actualisée de la relation sur la durée      | Annuelle / par cohorte      |
| <b>Taux d'attrition (churn)</b>      | % clients perdus sur une période                   | Mensuelle                   |
| <b>Taux d'équipement</b>             | Nombre moyen de produits par client                | Trimestrielle               |
| <b>Taux de cross-selling</b>         | % clients ayant souscrit un produit supplémentaire | Mensuelle                   |
| <b>Satisfaction globale (CSAT)</b>   | Score moyen de satisfaction client                 | Continue / post-interaction |
| <b>Net Promoter Score (NPS)</b>      | Écart promoteurs/détracteurs                       | Semestrielle                |
| <b>Coût d'acquisition client</b>     | Budget marketing / nouveaux clients                | Mensuelle                   |

**Schéma 2: Cycle GRC : Acquisition → Valeur Client**



☞ Cycle continu — la fidélisation relance l'acquisition

Source : Kotler & Keller (2016) – Marketing Management ; Lovelock & Wirtz (2014).



#### 4. L'importance du marketing relationnel dans le secteur bancaire

Le marketing relationnel s'impose aujourd'hui comme une composante essentielle du marketing bancaire. Contrairement au marketing transactionnel, qui se concentre sur la vente ponctuelle, le marketing relationnel vise à établir une relation durable et mutuellement bénéfique entre la banque et ses clients.

Dans le secteur bancaire, cette approche est particulièrement pertinente en raison de la durée de la relation client. En effet, un client peut rester fidèle à sa banque pendant plusieurs années, voire plusieurs décennies. Il devient donc plus rentable de développer cette relation que de chercher constamment de nouveaux clients.

Le marketing relationnel repose sur plusieurs principes fondamentaux, notamment la confiance, la communication et la personnalisation. Les banques doivent être en mesure de comprendre les besoins évolutifs de leurs clients et de leur proposer des solutions adaptées à chaque étape de leur vie (études, emploi, mariage, investissement, retraite).

Par ailleurs, les technologies numériques jouent un rôle clé dans le développement du marketing relationnel. Les outils CRM permettent de suivre les interactions avec les clients et d'anticiper leurs besoins. Par exemple, une banque peut proposer un crédit immobilier à un client dont les revenus augmentent progressivement et qui effectue des recherches liées à l'immobilier.

Ainsi, le marketing relationnel contribue à renforcer la fidélité des clients et à améliorer leur satisfaction, ce qui constitue un avantage concurrentiel durable pour les banques.

### **5. Le rôle du marketing digital dans la mise en œuvre opérationnelle**

Le marketing digital occupe désormais une place centrale dans la mise en œuvre des stratégies marketing bancaires. Il permet aux banques d'atteindre leurs clients de manière plus efficace, plus rapide et plus personnalisée.

Les banques utilisent différents outils digitaux pour promouvoir leurs services. Le référencement naturel (SEO) leur permet d'apparaître dans les résultats des moteurs de recherche lorsque les clients recherchent des produits financiers. Le référencement payant (SEA) permet quant à lui de cibler des segments spécifiques à travers des campagnes publicitaires en ligne.

Les réseaux sociaux jouent également un rôle important dans la communication bancaire. Ils permettent de renforcer la relation avec les clients, de diffuser des contenus éducatifs et de gérer la réputation de la banque. Une présence active sur des plateformes comme LinkedIn ou Instagram contribue à améliorer l'image de marque et à attirer de nouveaux clients.

En outre, les campagnes d'emailing et les notifications mobiles permettent de maintenir un contact permanent avec les clients. Ces outils facilitent la diffusion d'offres personnalisées et améliorent l'engagement client.

Cependant, l'utilisation du marketing digital nécessite une maîtrise des données et une attention particulière à la protection de la vie privée des clients. Les banques doivent respecter les réglementations en vigueur, notamment le RGPD, afin de garantir la confiance des utilisateurs.

### **6. Les indicateurs de performance du marketing bancaire (KPI)**

La performance du marketing bancaire doit être mesurée de manière rigoureuse afin d'évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre. Les indicateurs clés de performance (KPI) permettent de suivre les résultats et d'ajuster les stratégies en conséquence.

Parmi les principaux KPI utilisés dans le secteur bancaire, on peut citer le taux de conversion, qui mesure la proportion de prospects devenus clients, ainsi que le coût d'acquisition client, qui permet d'évaluer l'efficacité des campagnes marketing.

Le taux de fidélisation est également un indicateur essentiel, car il reflète la capacité de la banque à maintenir ses clients sur le long terme. Un taux de fidélisation élevé est généralement associé à une meilleure rentabilité.

Le Net Promoter Score (NPS) est un indicateur largement utilisé pour mesurer la satisfaction et la recommandation des clients. Un NPS élevé indique que les clients sont satisfaits et susceptibles de recommander la banque à leur entourage.

Enfin, le retour sur investissement (ROI) marketing permet d'évaluer la rentabilité des actions marketing en comparant les revenus générés aux coûts engagés.

### **Conclusion :**

Ce chapitre a mis en lumière la complexité et la richesse du processus marketing dans le secteur bancaire. De la planification stratégique à la mise en œuvre opérationnelle, en passant par la gestion de la relation client, le marketing bancaire est une fonction à la fois analytique et créative qui requiert des compétences diversifiées et une connaissance approfondie du marché.

**COUR N° 03 :**

**SERVICE FINANCIER BANCAIRE**

### **Introduction :**

Le troisième chapitre est consacré à l'objet même du marketing bancaire : le service financier. Il s'agit d'en dresser une cartographie complète, d'en analyser les caractéristiques spécifiques, et d'examiner comment l'innovation transforme continuellement l'offre de services des établissements bancaires.

### **1. Typologies des services bancaires**

L'offre d'une banque contemporaine est extrêmement diversifiée. On peut la structurer en plusieurs grandes catégories fonctionnelles, qui répondent à des besoins fondamentaux des ménages et des entreprises<sup>11</sup>. Cette diversification est le fruit d'une évolution historique qui a vu les banques progressivement élargir leur offre au-delà de leur cœur de métier traditionnel (la collecte de dépôts et l'octroi de crédit) pour intégrer des services d'investissement, d'assurance et de gestion de patrimoine.

Les services de dépôt et de gestion de compte constituent la base de la relation bancaire. Ils comprennent les comptes courants (ou comptes de dépôt à vue), les comptes d'épargne réglementés (livret A, livret de développement durable, etc.), les comptes à terme et les comptes rémunérés. Ces produits, bien que peu générateurs de marges directes, sont essentiels car ils constituent la porte d'entrée dans la relation bancaire et génèrent des données précieuses sur le comportement financier des clients.

Les services de crédit représentent l'activité la plus rentable des banques. On distingue les crédits à la consommation (prêts personnels, revolving), les crédits immobiliers (prêts à l'habitat, prêts relais), les crédits professionnels (crédits d'investissement, crédit-bail, affacturage) et les crédits aux collectivités locales. La concurrence sur ces produits est intense, ce qui oblige les banques à différencier leur offre sur d'autres dimensions que le seul taux d'intérêt, notamment la rapidité d'instruction, la simplicité du dossier et la qualité de l'accompagnement.

Les services d'épargne et d'investissement regroupent les produits destinés à valoriser le patrimoine des clients sur le moyen et long terme : assurance-vie, plans d'épargne en actions (PEA), OPCVM et fonds communs de placement, comptes titres, PER (Plan d'Épargne Retraite). Ces produits sont de plus en plus au cœur des stratégies commerciales

---

<sup>11</sup> Billon, Jean-Luc. *Le Marketing Bancaire et Financier*. Paris : Dunod, 2010, p. 67–89.

des banques, car ils génèrent des revenus de commissions récurrents et fidélisent les clients sur le long terme.

Les services de paiement constituent un secteur en pleine révolution, notamment sous l'impulsion des nouvelles réglementations (PSD2 en Europe) et des innovations technologiques<sup>12</sup>. Outre les instruments classiques (chèque, virement, prélèvement, carte bancaire), les banques proposent désormais des solutions de paiement mobile, sans contact, instantané et international. L'émergence des portefeuilles électroniques (Apple Pay, Google Pay) et des solutions de paiement fractionnaire (BNPL — Buy Now Pay Later) représente un nouveau champ de bataille concurrentiel.

Les services d'assurance et de prévoyance sont devenus un axe de développement majeur pour les banques, dans le cadre de la bancassurance. Les banques commercialisent des assurances multirisques habitation, des assurances auto, des assurances emprunteur, des mutuelles santé et des produits de prévoyance. La bancassurance représente aujourd'hui une part significative des revenus des grandes banques françaises (BNP Paribas Cardif, Crédit Agricole Assurances, etc.).

**Tableau 6: Typologies des services bancaires et tendances récentes**

| Catégorie                  | Produits principaux                                      | Tendances récentes                    |
|----------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| Dépôt et gestion de compte | Compte courant, livret A, LDDS, compte à terme           | Agrégation de comptes, open banking   |
| Crédit                     | Prêt immobilier, crédit conso, crédit pro, affacturation | Crédit instantané, scoring alternatif |
| Épargne et investissement  | Assurance-vie, PEA, OPCVM, PER                           | Robo-advisors, épargne salariale      |
| Paiement                   | Carte bancaire, virement, prélèvement, paiement mobile   | Paiement instantané, crypto-actifs    |
| Assurance (bancassurance)  | MRH, auto, emprunteur, prévoyance, santé                 | Télématique, assurance à l'usage      |
| Services aux entreprises   | Facturation, crédit-bail, trade finance                  | Plateformes BtoB, API banking         |

<sup>12</sup> Banque de France. « Rapport annuel sur les systèmes de paiement. » Paris : Banque de France, 2023.

### **2. Caractéristiques spécifiques des services financiers**

Au-delà des quatre propriétés génériques des services (IHIP), les services financiers bancaires présentent des caractéristiques supplémentaires qui influencent leur marketing et requièrent des approches spécifiques.

La confiance est un attribut fondamental des services financiers. Les clients confient leur argent, leurs projets et leur avenir financier à leur banque. Cette relation de confiance est longue à construire mais fragile : un incident de service, un scandale financier ou une mauvaise communication peuvent suffire à l'entamer. Les banques investissent donc massivement dans leur réputation, leur marque et la qualité de leur communication<sup>13</sup>. La notion de confiance est également au cœur des études sur la fidélité bancaire : les clients qui font confiance à leur banque principale sont significativement moins susceptibles de la quitter, même face à des offres concurrentes attractives.

La complexité est une autre caractéristique distinctive. Beaucoup de produits financiers (crédits structurés, produits d'investissement, assurances complexes) sont difficiles à comprendre pour le grand public. Cette asymétrie d'information entre la banque et le client pose un problème éthique (risque de vente inappropriée ou misselling) et un défi pédagogique. Les réglementations comme MIF2 et la DMLA2 ont cherché à encadrer ce risque en imposant aux banques un devoir d'information et de conseil renforcé. La simplification du langage bancaire et la pédagogie financière sont devenues des enjeux marketing importants.

La durée de la relation est également caractéristique. Contrairement à d'autres secteurs, la relation entre un client et sa banque principale est généralement longue, parfois très longue. En France, la durée de détention du compte bancaire principal dépasse en moyenne 11 ans. Cette durée crée des opportunités de cross-selling et d'up-selling, mais aussi le risque d'inertie et de perte de clients au profit de concurrents plus innovants. Le défi pour les banques est de maintenir l'engagement du client sur la durée en renouvelant régulièrement leur proposition de valeur.

La réglementation constitue une contrainte spécifique des services financiers. Toutes les dimensions du service bancaire (produits, tarifs, distribution, communication) sont encadrées par un dispositif législatif et réglementaire dense, qui évolue en permanence. Les

---

<sup>13</sup> Guéguen, Nicolas. « Confiance et relation de service : le cas de la banque. » *Revue Française de Gestion* 35(195), 2009: 31–46.

équipes marketing doivent travailler en étroite collaboration avec les équipes juridiques et de conformité pour s'assurer que toutes leurs initiatives respectent le cadre réglementaire en vigueur.

### **3. Innovation dans les services bancaires**

L'innovation est devenue un impératif stratégique dans le secteur bancaire. La concurrence des fintechs, les nouvelles attentes des clients et l'évolution technologique contraignent les banques à renouveler en permanence leur offre de services<sup>14</sup>. L'innovation bancaire peut être catégorisée selon plusieurs axes complémentaires.

L'innovation de produit vise à créer de nouveaux services ou à améliorer les services existants. Les exemples récents sont nombreux : comptes d'agrégation (qui permettent de visualiser l'ensemble de ses comptes, quelle que soit la banque, dans une seule application), coffres-forts numériques, outils de gestion budgétaire personnalisés, solutions de micro-épargne automatique, crédits instantanés, néo-assurances paramétriques, etc. Ces innovations répondent à des besoins qui existaient mais auxquels les solutions traditionnelles ne répondaient pas de manière satisfaisante.

L'innovation de processus vise à améliorer l'efficacité et la qualité des processus de service. La dématérialisation et l'automatisation de l'ouverture de compte (KYC digital, signature électronique, vérification d'identité biométrique) en sont un exemple emblématique. Ces innovations réduisent les coûts de traitement, raccourcissent les délais et améliorent l'expérience client. Elles permettent également de réallouer les ressources humaines vers des tâches à plus haute valeur ajoutée, notamment le conseil.

L'innovation de modèle économique est la plus transformatrice. Les néobanques comme N26, Revolut ou Monzo ont montré qu'il était possible de proposer des services bancaires de base gratuitement et de monétiser par des services premium ou des partenariats commerciaux. Ce modèle remet en cause le schéma tarifaire traditionnel des banques et les oblige à repenser l'ensemble de leur proposition de valeur.

L'open Banking, rendu obligatoire en Europe par la directive PSD2, est une innovation systémique qui ouvre les données bancaires (avec le consentement du client) à des tiers agréés. Il permet le développement d'un écosystème de services financiers innovants construits sur les données et les infrastructures des banques. Il représente à la fois une menace

---

<sup>14</sup> Finextra Research. « The Future of Banking: Innovation in Financial Services. » 2023.

(désintermédiation) et une opportunité (nouvelles sources de revenus) pour les banques traditionnelles.

### **4. La digitalisation des services bancaires et ses impacts**

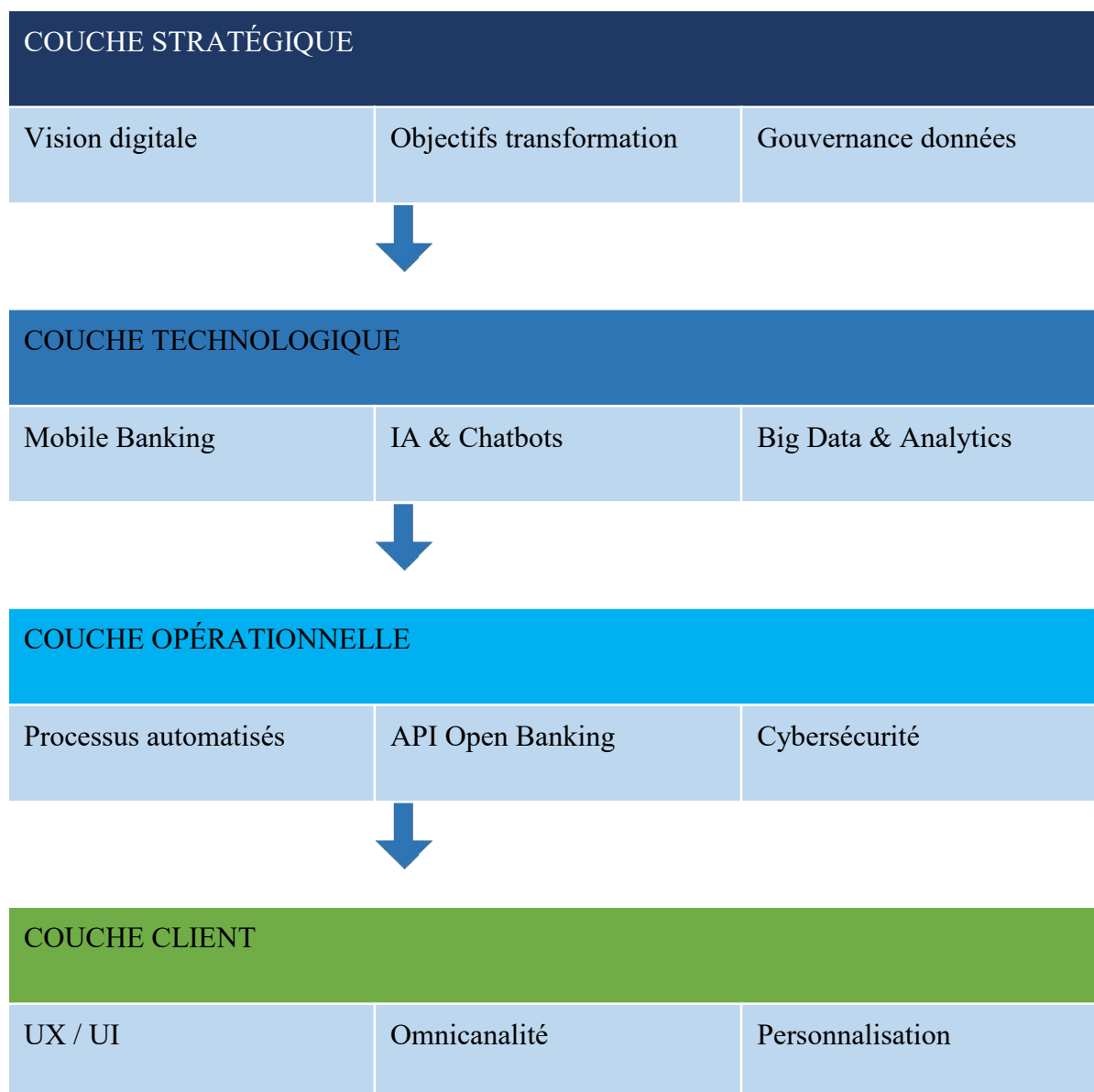
La digitalisation des services bancaires constitue aujourd'hui une transformation majeure qui redéfinit la nature même des services financiers. Elle ne se limite pas à la simple mise en ligne des services traditionnels, mais implique une refonte complète des modèles de service.

D'une part, les banques proposent désormais des services entièrement dématérialisés, accessibles 24h/24 et 7j/7. Les clients peuvent ouvrir un compte, demander un crédit ou investir en ligne sans se déplacer en agence. Cette accessibilité améliore considérablement l'expérience client et réduit les contraintes liées au temps et à la localisation.

D'autre part, la digitalisation permet une automatisation des processus bancaires. Les opérations qui nécessitaient auparavant une intervention humaine sont désormais réalisées automatiquement grâce à des systèmes informatiques avancés. Cela permet de réduire les coûts opérationnels et d'augmenter la rapidité de traitement.

Cependant, cette transformation pose également des défis, notamment en matière de sécurité des données et de protection contre les cyberattaques. Les banques doivent investir massivement dans des systèmes de cybersécurité afin de garantir la confiance des clients.

**Schéma 3: Architecture de Transformation Digitale (Couches avec Flèches)**



### **5. L'expérience client dans les services bancaires**

L'expérience client est devenue un élément central dans la conception des services bancaires. Elle englobe l'ensemble des interactions entre le client et la banque, que ce soit en agence, en ligne ou via mobile.

Une expérience client positive repose sur plusieurs facteurs clés :

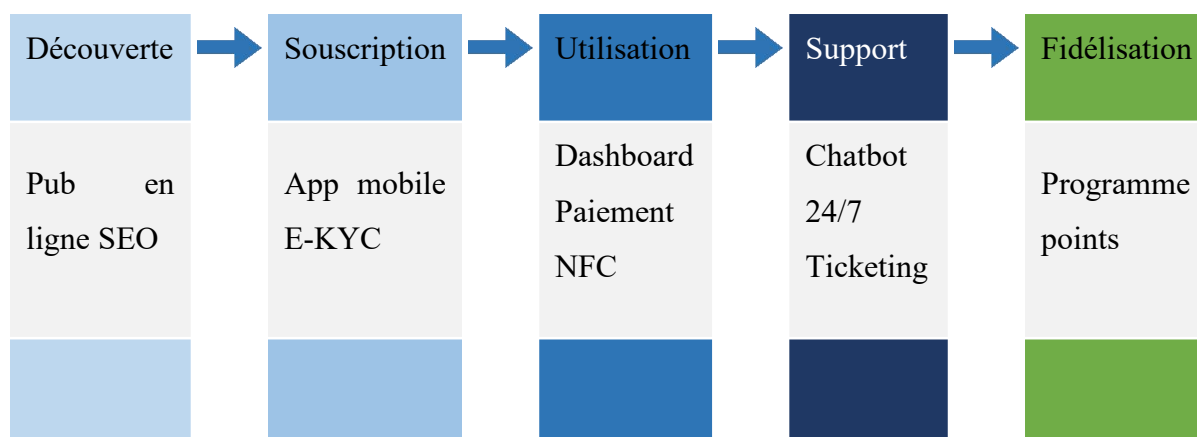
- ✓ la simplicité des démarches
- ✓ la rapidité des services
- ✓ la qualité de l'accompagnement

Les banques cherchent aujourd'hui à offrir une expérience fluide et cohérente sur tous les canaux (approche omnicanale). Par exemple, un client peut commencer une demande de crédit en ligne et la finaliser en agence avec un conseiller.

De plus, l'ergonomie des applications mobiles joue un rôle déterminant dans la satisfaction des clients. Une interface intuitive et facile à utiliser peut améliorer considérablement l'image de la banque.

Ainsi, l'amélioration de l'expérience client constitue un levier essentiel de différenciation dans un secteur fortement concurrentiel.

### **Schéma 4: Parcours Client Digital avec Flèches de Progression**



Source : Accenture (2023) – Digital Banking Report ; McKinsey Global Banking Review (2022).

### **6. L'innovation comme levier de compétitivité bancaire**

L'innovation est devenue une nécessité pour les banques afin de rester compétitives face aux nouveaux acteurs du secteur financier. Elle permet de répondre aux attentes des clients tout en s'adaptant aux évolutions technologiques.

Les banques développent de nouveaux services innovants tels que :

- ✓ les applications de gestion budgétaire
- ✓ les services de paiement mobile
- ✓ les solutions de crédit instantané

Les fintechs jouent un rôle important dans cette dynamique d'innovation. Elles introduisent de nouvelles technologies et de nouveaux modèles économiques qui poussent les banques traditionnelles à se réinventer.

Par ailleurs, les banques adoptent de plus en plus des stratégies de collaboration avec les fintechs, notamment à travers des partenariats ou des investissements. Cette approche permet d'accélérer l'innovation tout en réduisant les risques.

### **Conclusion:**

La diversité et la complexité des services financiers bancaires illustrent la richesse du terrain sur lequel s'exerce le marketing bancaire. Les caractéristiques spécifiques de ces services «confiance, complexité, durée de la relation, contraintes réglementaires» impliquent des approches marketing adaptées, que nous allons explorer à travers le prisme du mix marketing dans le chapitre suivant.

**COUR N° 04 :**

**MIX MARKETING DES SERVICES FINANCIERS BANCAIRES**

### Introduction :

Le mix marketing est l'ensemble des décisions et actions combinées qu'une entreprise met en place pour atteindre ses objectifs sur un marché cible. Pour le secteur des services, et notamment les services financiers, le modèle traditionnel des 4P (Produit, Prix, Place/Distribution, Promotion/Communication) doit être enrichi de trois dimensions supplémentaires : Personnel, Processus et Preuve physique (Physical Evidence). Ce chapitre examine chacune de ces sept composantes dans le contexte bancaire.

**Tableau 7: Le modèle des 7P appliqué aux services financiers bancaires**

| <b>P</b> | <b>Composante</b>                    | <b>Description</b>                            | <b>Exemples bancaires</b>                            |
|----------|--------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>1</b> | <b>Produit</b>                       | <b>Gamme de services offerts</b>              | <b>Crédit immobilier, PEA, assurance-vie</b>         |
| <b>2</b> | <b>Prix</b>                          | <b>Taux, commissions, cotisations</b>         | <b>Tarification freemium, gratuité des virements</b> |
| <b>3</b> | <b>Place<br/>(Distribution)</b>      | <b>Canaux de mise à disposition</b>           | <b>Agences, mobile, courtiers, partenaires</b>       |
| <b>4</b> | <b>Promotion<br/>(Communication)</b> | <b>Messages et médias utilisés</b>            | <b>Pub TV, SEO, réseaux sociaux, emailings</b>       |
| <b>5</b> | <b>Personnel</b>                     | <b>Compétences et comportement des agents</b> | <b>Formation, scripts, évaluation qualité</b>        |
| <b>6</b> | <b>Processus</b>                     | <b>Procédures de délivrance du service</b>    | <b>KYC digital, signature électronique, OCR</b>      |
| <b>7</b> | <b>Preuve physique</b>               | <b>Éléments tangibles de l'environnement</b>  | <b>Design agences, UX app, uniformes</b>             |



## 1. La politique produit dans le secteur bancaire

La politique produit est au cœur du mix marketing. Dans le secteur bancaire, elle consiste à définir la gamme de services offerts aux clients, à gérer leur cycle de vie et à innover pour répondre aux besoins changeants du marché<sup>15</sup>. Une politique produit cohérente et bien gérée est un facteur essentiel de la compétitivité bancaire.

La notion de gamme est fondamentale. Une banque de détail gère simultanément des dizaines, voire des centaines de produits différents, organisés en familles cohérentes : gamme des crédits immobiliers, gamme des crédits à la consommation, gamme des produits d'épargne, gamme des services de paiement, etc. La gestion de la gamme implique des décisions d'élargissement (ajout de nouveaux produits), d'approfondissement (déclinaisons et variantes d'un produit existant), d'écémage (suppression des produits peu rentables) et de modernisation. Ces décisions doivent être prises avec soin, car une gamme trop étendue peut être source de confusion pour les clients et de complexité opérationnelle pour la banque.

Le concept de produit bancaire doit être appréhendé à trois niveaux. Le produit de base correspond au bénéfice fondamental recherché par le client (par exemple, la sécurité de son épargne ou le financement de son projet immobilier). Le produit réel est l'ensemble des caractéristiques formelles du produit : taux, durée, modalités, garanties, conditions d'accès. Le produit augmenté est l'ensemble des services associés qui enrichissent l'offre au-delà de

<sup>15</sup> Lovelock, Christopher, et Jochen Wirtz. *Services Marketing*. 8e éd. Pearson, 2016, p. 89–112.

ses caractéristiques intrinsèques : le conseil personnalisé, les outils de simulation en ligne, l'application mobile de gestion du crédit, le service après-vente.

Le cycle de vie du produit bancaire présente des caractéristiques particulières. La phase de lancement est souvent longue et coûteuse, car elle nécessite des investissements en systèmes d'information, en formation du personnel et en communication. La phase de maturité peut durer très longtemps — certains produits bancaires comme le livret d'épargne ou le plan d'épargne logement existent depuis des décennies. Le déclin, enfin, est souvent lié à des changements réglementaires ou technologiques plutôt qu'à une simple obsolescence commerciale.

### **2. La politique de prix dans le secteur bancaire**

La politique tarifaire bancaire est particulièrement complexe pour plusieurs raisons. D'abord, le prix d'un service financier prend des formes multiples : taux d'intérêt (pour les crédits et les dépôts), commissions et frais de dossier, cotisations annuelles (carte bancaire, assurance), droits de garde (portefeuille titres), etc. Ensuite, les prix sont souvent peu transparents et difficiles à comparer, bien que les réglementations récentes aient amélioré la situation<sup>16</sup>.

Les banques utilisent des stratégies tarifaires variées selon les segments de clientèle et les types de produits. La tarification au coût de revient est appliquée aux produits standardisés. La tarification concurrentielle est dominante sur les crédits immobiliers où la sensibilité au prix est élevée. La tarification à la valeur est pratiquée pour les services à forte valeur ajoutée comme la gestion de patrimoine privé. La tarification en package permet de regrouper plusieurs services pour un forfait mensuel, simplifiant la facturation et renforçant la fidélisation.

---

<sup>16</sup> Voss, Glenn B., A. Parasuraman, et Dhruv Grewal. *Journal of Marketing* 62(4), 1998: 46–61.

**Tableau 8: Stratégies de tarification dans le secteur bancaire**

| <b>Stratégie de prix</b>        | <b>Description</b>                                 | <b>Produits concernés</b>                          |
|---------------------------------|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <b>Coût de revient majoré</b>   | <b>Prix = coût + marge</b>                         | <b>Virements, cartes bancaires, packages</b>       |
| <b>Alignement concurrentiel</b> | <b>Prix calqué sur le marché</b>                   | <b>Crédits immobiliers, assurance emprunteur</b>   |
| <b>Valeur perçue</b>            | <b>Prix reflète la valeur créée pour le client</b> | <b>Gestion de patrimoine, conseil premium</b>      |
| <b>Freemium</b>                 | <b>Services de base gratuits, premium payants</b>  | <b>Néobanques, agrégateurs de comptes</b>          |
| <b>Captive pricing</b>          | <b>Produit de base bas, consommables chers</b>     | <b>Compte courant gratuit, découvert payant</b>    |
| <b>Tarification dynamique</b>   | <b>Prix ajusté en temps réel selon la demande</b>  | <b>Crédits instantanés, assurance paramétrique</b> |

La gratuité de certains services (notamment en France, la gratuité du compte courant et des chèques pour les particuliers) est une spécificité du modèle bancaire français. Cette gratuité est en réalité compensée par d'autres sources de revenus (commissions sur les produits d'assurance et d'épargne, marge d'intermédiation sur les crédits) et pose des questions de soutenabilité dans un contexte de taux d'intérêt bas persistants.

### **3. La distribution et la communication**

#### **➤ La politique de distribution:**

La distribution bancaire a connu une transformation radicale au cours des trente dernières années, sous l'effet combiné de la digitalisation et des évolutions comportementales des clients<sup>17</sup>. Le passage d'un modèle de distribution monocanal (l'agence) à un modèle omnicanal (agence, Internet, mobile, téléphone, API) est l'une des transformations les plus significatives du secteur.

<sup>17</sup> PWC. « Retail Banking 2025 and Beyond. » PWC Financial Services Report, 2020.

Le réseau d'agences demeure un canal de distribution central, mais son rôle se transforme profondément. On est passé du modèle traditionnel de l'agence-guichet (axée sur les transactions administratives) à celui de l'agence-conseil (axée sur les entretiens à valeur ajoutée avec des conseillers spécialisés). Le nombre d'agences diminue dans tous les pays développés : en France, le réseau bancaire a perdu environ 20 % de ses agences entre 2010 et 2023. Mais celles qui restent sont davantage orientées vers le conseil, la vente de produits complexes et le maintien du lien affectif avec les clients.

La banque à distance (téléphone, Internet, mobile) est devenue le premier canal d'interaction entre les banques et leurs clients pour les transactions courantes. Plus de 80 % des clients bancaires utilisent régulièrement l'application mobile de leur banque. Le développement de la banque mobile a entraîné une exigence croissante en matière d'expérience utilisateur (UX) : les applications doivent être intuitives, rapides, sécurisées et complètes. Le design d'expérience (UX design) est devenu un facteur clé de différenciation entre banques.

### ➤ **La politique de communication**

La communication bancaire a pour objectif de faire connaître l'offre de la banque, de construire et d'entretenir son image de marque, de générer du trafic vers les canaux de vente et de fidéliser les clients existants. Elle se décline en plusieurs niveaux complémentaires.

La communication institutionnelle vise à construire une image de marque forte, rassurante et différenciée. Elle mobilise la publicité télévisée, les affichages, les partenariats sportifs ou culturels. Les banques françaises investissent des sommes considérables dans leur communication institutionnelle, de l'ordre de plusieurs centaines de millions d'euros par an pour les grands groupes. Cette communication vise à créer et entretenir un sentiment de confiance et de proximité avec le grand public.

La communication commerciale est plus directe et axée sur les offres. Elle comprend les mailings personnalisés, les campagnes de marketing direct (emails, SMS), les campagnes de publicité sur les réseaux sociaux et le marketing de contenu (blog, podcasts financiers, webinaires). Le marketing de contenu est particulièrement efficace dans le secteur bancaire, car il permet de répondre aux questions des clients et prospects sur des sujets financiers complexes, en positionnant la banque comme un expert de confiance.

La communication digitale est devenue prépondérante. Le référencement naturel (SEO) permet à la banque d'être visible sur les moteurs de recherche au moment où un client potentiel exprime un besoin. Le référencement payant (SEA) permet d'acheter des positions sur des requêtes ciblées. La présence sur les réseaux sociaux (LinkedIn, Instagram, Facebook) est devenue incontournable pour la gestion de la réputation et l'animation d'une communauté de clients<sup>18</sup>.

#### **4. Les trois P complémentaires : Personnel, Processus, Preuve physique**

Dans le secteur des services, le modèle des 4P s'avère insuffisant pour rendre compte de la complexité du mix marketing. Booms et Bitner ont proposé dès 1981 d'étendre le modèle à 7P en ajoutant les dimensions Personnel, Processus et Preuve physique (Physical Evidence). Ces trois dimensions supplémentaires sont particulièrement importantes dans le secteur bancaire, où la qualité de l'interaction humaine, la fluidité des processus et les signaux tangibles de qualité jouent un rôle décisif dans la perception des clients.

Le Personnel est un facteur clé de différenciation dans le secteur bancaire. La qualité de l'accueil, l'expertise et l'empathie des conseillers, leur capacité à comprendre les besoins des clients et à leur proposer des solutions adaptées sont des déterminants majeurs de la satisfaction client. La politique de ressources humaines (recrutement, formation, motivation, évaluation) est donc une composante essentielle du mix marketing bancaire. Les banques les plus performantes investissent massivement dans la formation de leurs conseillers, notamment en compétences relationnelles et en culture financière.

Les Processus désignent l'ensemble des procédures et des flux d'activités par lesquels les services sont délivrés aux clients. Un processus bien conçu est à la fois efficace (temps de traitement réduit, faible taux d'erreur) et agréable à vivre pour le client. La simplification des processus et la réduction de la paperasserie sont des axes d'amélioration permanents dans les banques. La cartographie des parcours clients (customer journey mapping) est un outil précieux pour identifier les points de friction dans les processus et les optimiser.

La Preuve physique (Physical Evidence) fait référence à l'environnement dans lequel le service est délivré et à tous les éléments tangibles qui témoignent de la qualité de la banque. Elle comprend l'aménagement des agences, le design des applications mobiles et des sites web, la qualité des supports de communication et la tenue du personnel. Dans un secteur où le

---

<sup>18</sup> Booms, Bernard H., et Mary Jo Bitner. *Marketing of Services*, AMA, 1981, p. 47–51.

## Le Marketing des Services Financiers Bancaires

service est intangible, ces éléments tangibles jouent un rôle crucial dans la formation des perceptions clients.

**Schéma 5: Les 7P du Marketing Bancaire (Variable → Impact)**

| VARIABLE 7P                |   | DÉCLINAISON DANS LE SECTEUR BANCAIRE                |
|----------------------------|---|-----------------------------------------------------|
| Produit (Product)          | ➔ | Comptes, crédits, assurances, placements, cartes    |
| Prix (Price)               | ➔ | Taux d'intérêt, commissions, frais de dossier       |
| Place (Place)              | ➔ | Agences, ATM, internet banking, mobile, API         |
| Promotion                  | ➔ | Publicité, parrainage, offres, bouche-à-oreille     |
| Personnel (People)         | ➔ | Conseillers, call center, chatbots, culture client  |
| Processus (Process)        | ➔ | Procédures, automatisation, délais, KYC/AML         |
| Preuve Physique<br>(Proof) | ➔ | Agence moderne, app intuitive, relevés, e-signature |
| CLIENT AU CENTRE           |   |                                                     |

Source : Booms & Bitner (1981) ; Zeithaml, Bitner & Gremler (2018) – Services Marketing.

### **5. L'importance de la cohérence du mix marketing bancaire**

La réussite d'une stratégie marketing bancaire ne repose pas uniquement sur la qualité de chacune des composantes du mix marketing, mais surtout sur leur cohérence globale. En effet, les décisions relatives au produit, au prix, à la distribution et à la communication doivent être alignées afin de transmettre une image claire et crédible au client.

Par exemple, une banque qui adopte un positionnement haut de gamme doit proposer des services de qualité supérieure, une tarification cohérente avec ce positionnement, ainsi qu'un service client personnalisé. Une incohérence entre ces éléments peut nuire à la perception de la marque et diminuer la confiance des clients.

La cohérence du mix marketing permet également de renforcer l'efficacité des actions commerciales. Lorsque tous les éléments du mix convergent vers un même objectif, l'impact sur le client est plus fort et plus durable. Cela facilite également la mémorisation de l'image de marque.

### **6. L'adaptation du mix marketing à la digitalisation**

La digitalisation a profondément transformé les composantes du mix marketing bancaire. Chaque élément du mix doit être adapté aux nouveaux comportements des clients et aux évolutions technologiques.

Au niveau du produit, les services bancaires sont de plus en plus digitalisés, avec des fonctionnalités accessibles via des applications mobiles. Les banques doivent intégrer des innovations technologiques pour répondre aux attentes des clients.

Concernant le prix, la transparence est devenue essentielle. Les clients souhaitent comprendre clairement les coûts associés aux services bancaires. De plus, l'émergence des banques en ligne a introduit de nouveaux modèles tarifaires, notamment la gratuité de certains services.

La distribution s'oriente désormais vers une approche omnicanale, combinant agences physiques et canaux digitaux. Les banques doivent assurer une continuité entre ces différents canaux afin d'offrir une expérience fluide aux clients.

Enfin, la communication s'appuie de plus en plus sur les outils digitaux, tels que les réseaux sociaux et le marketing en ligne. Cela permet d'atteindre les clients de manière plus ciblée et interactive.

### **7. Le rôle du personnel dans la création de valeur**

Malgré la montée en puissance du digital, le facteur humain reste un élément déterminant dans le marketing des services bancaires. Le personnel constitue un point de contact direct avec le client et joue un rôle essentiel dans la qualité de service.

Les conseillers bancaires doivent posséder des compétences techniques et relationnelles afin de répondre efficacement aux besoins des clients. Leur capacité à instaurer une relation de confiance influence fortement la satisfaction et la fidélisation.

Par ailleurs, la formation continue du personnel est indispensable pour s'adapter aux évolutions du secteur. Les banques investissent dans le développement des compétences afin d'améliorer la performance commerciale et la qualité du service.

### **8. L'optimisation des processus et de l'expérience client**

Les processus bancaires jouent un rôle clé dans la perception de la qualité de service.

Des processus simples, rapides et efficaces permettent d'améliorer l'expérience client et de réduire les frustrations.

Les banques cherchent à simplifier les démarches administratives en réduisant le nombre d'étapes nécessaires pour accéder à un service. Par exemple, l'ouverture de compte en ligne permet de gagner du temps et d'améliorer la satisfaction client.

De plus, l'utilisation des technologies permet d'automatiser certaines tâches et de réduire les délais de traitement. Cela contribue à améliorer l'efficacité opérationnelle et à offrir un service plus rapide aux clients.

Ainsi, l'optimisation des processus constitue un levier important pour améliorer la performance du marketing bancaire

### **Conclusion:**

Le mix marketing bancaire est un système complexe et intégré dont les sept composantes se renforcent mutuellement. Une politique produit innovante n'a de sens que si elle est soutenue par une tarification adéquate, une distribution efficace et une communication pertinente. Le chapitre suivant examine l'environnement dans lequel ce mix doit s'inscrire.

**COUR N° 05 :**

**L'ENVIRONNEMENT MARKETING DES SERVICES FINANCIERS BANCAIRES**

## **Introduction :**

Le marketing ne s'exerce pas dans le vide. Les décisions marketing sont profondément influencées par l'environnement dans lequel évolue la banque. Ce chapitre analyse les différentes composantes de cet environnement, en distinguant le macro-environnement (facteurs qui s'imposent à toutes les banques) et le micro-environnement (facteurs spécifiques à la situation concurrentielle de chaque banque), ainsi que la transformation digitale qui reconfigure l'ensemble du paysage bancaire.

## **1. Le macro-environnement bancaire : analyse PESTEL**

L'analyse du macro-environnement est généralement structurée selon le cadre PESTEL, qui identifie six catégories de facteurs environnementaux : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique et Légal<sup>19</sup>. Ce cadre analytique est particulièrement pertinent pour le secteur bancaire, qui est l'un des secteurs les plus sensibles aux évolutions macro-environnementales.

L'environnement politique a une influence directe et immédiate sur le secteur bancaire. Les décisions des gouvernements en matière de politique économique, fiscale et sociale conditionnent l'activité des banques. Par exemple, les politiques de soutien au logement (PTZ, prêt à l'accession sociale) stimulent la demande de crédit immobilier. Les politiques de rigueur budgétaire peuvent au contraire freiner la demande de services bancaires. La stabilité politique est également un facteur crucial pour la confiance des investisseurs et la solidité du système financier.

L'environnement économique est le facteur le plus directement lié à l'activité bancaire. Le niveau et l'évolution des taux d'intérêt (directement influencés par la politique monétaire de la BCE pour les banques européennes) déterminent largement la rentabilité des banques<sup>20</sup>. La conjoncture économique générale (croissance, chômage, inflation) influence la demande de crédit et le risque de défaut. Les crises économiques majeures comme la crise financière de 2008 ou la crise du Covid-19 en 2020 ont des répercussions profondes et durables sur l'activité bancaire.

---

<sup>19</sup> Johnson, Gerry, Kevan Scholes, et Richard Whittington. *Exploring Corporate Strategy*. 9e éd. Pearson, 2011, p. 55–80.

<sup>20</sup> BCE. « Rapport sur la stabilité financière. » Banque Centrale Européenne, mai 2023.

L'environnement socioculturel est un facteur de plus en plus stratégique pour les banques. Les mutations démographiques (vieillessement de la population dans les pays développés, montée en puissance des générations Y et Z), l'évolution des modes de vie (mobilité, télétravail, consommation responsable), les nouvelles attentes en matière d'éthique et de responsabilité sociale des entreprises — tous ces facteurs influencent les besoins financiers des clients et les leviers de communication pertinents.

L'environnement technologique est sans doute le facteur le plus disruptif pour les banques aujourd'hui. L'intelligence artificielle, la blockchain, le cloud computing, les API ouvertes, la biométrie — ces technologies transforment en profondeur les modèles opérationnels et les offres de services des banques. La révolution numérique a également considérablement réduit les barrières à l'entrée dans le secteur bancaire, favorisant l'émergence de nouveaux concurrents technologiques.

L'environnement écologique représente un enjeu croissant pour le secteur financier. Les banques sont de plus en plus sollicitées pour intégrer les critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) dans leurs décisions de financement et d'investissement. La finance verte (green bonds, prêts verts, fonds ISR) est un segment en plein essor, qui répond à la fois à une demande clients, à des injonctions réglementaires et à un impératif de responsabilité.

L'environnement légal et réglementaire est particulièrement dense dans le secteur bancaire. Bâle III/IV (ratios de solvabilité et de liquidité), MIF2 (protection des investisseurs), RGPD (protection des données), PSD2 (open Banking), réglementation anti-blanchiment (LCB-FT) — ces cadres réglementaires imposent des contraintes opérationnelles lourdes mais aussi des opportunités pour les banques qui savent s'y adapter et en faire un argument de confiance.

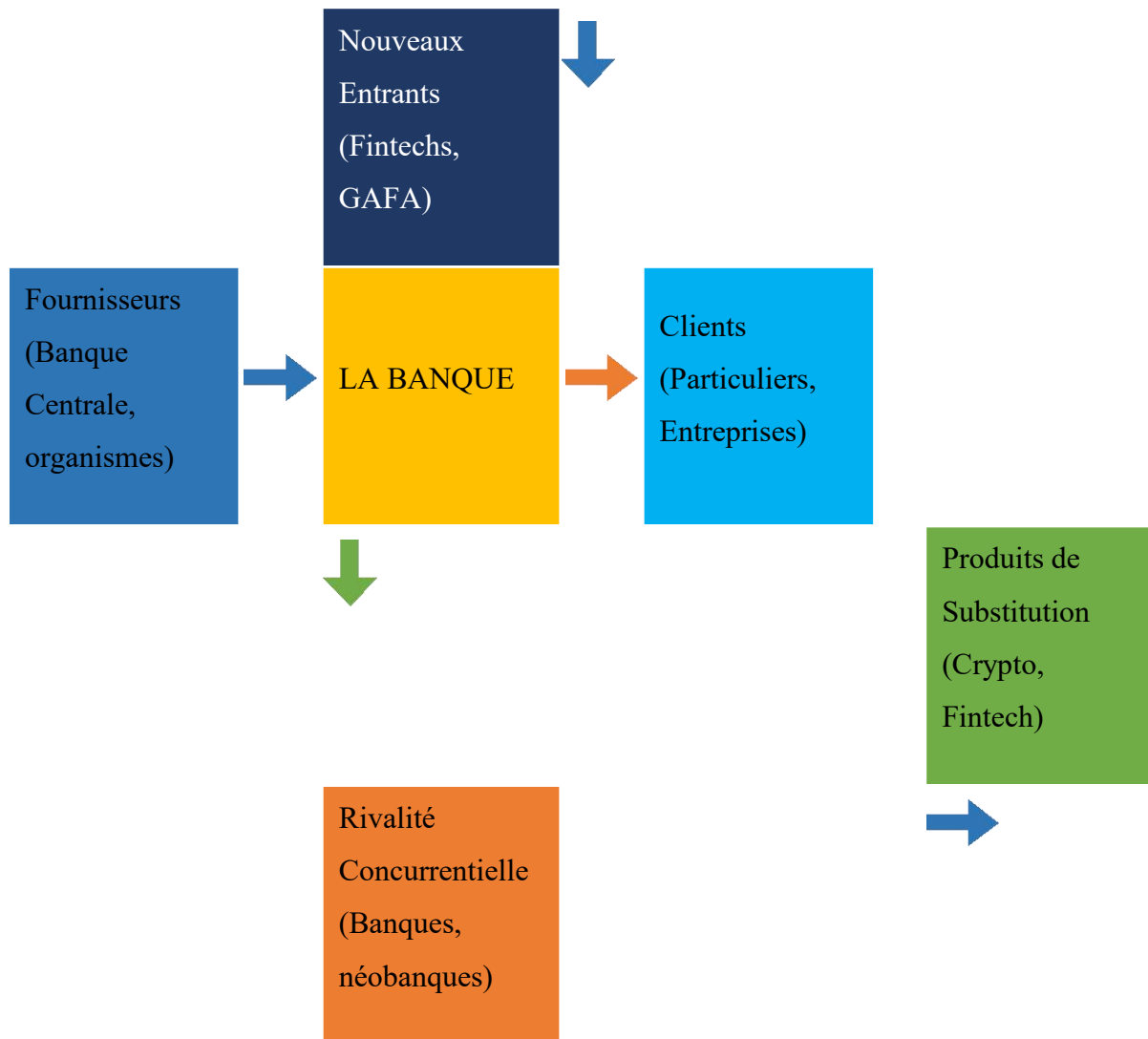
**Tableau 9: Analyse PESTEL du secteur bancaire**

| <b>Axe</b> | <b>Facteur</b>       | <b>Impact sur les banques</b>                 | <b>Exemples concrets</b>                        |
|------------|----------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| <b>P</b>   | <b>Politique</b>     | <b>Politiques fiscales, aides au logement</b> | <b>PTZ, plan d'épargne retraite (PER)</b>       |
| <b>E</b>   | <b>Économique</b>    | <b>Taux d'intérêt, croissance, chômage</b>    | <b>Politique BCE, inflation, taux de défaut</b> |
| <b>S</b>   | <b>Socioculturel</b> | <b>Démographie, comportements, valeurs</b>    | <b>Vieillesse, générations Y/Z, RSE</b>         |
| <b>T</b>   | <b>Technologique</b> | <b>Innovations digitales, cybersécurité</b>   | <b>IA, blockchain, open banking, cloud</b>      |
| <b>E</b>   | <b>Écologique</b>    | <b>Finance verte, réglementation ESG</b>      | <b>Green bonds, prêts verts, reporting CSRD</b> |
| <b>L</b>   | <b>Légal</b>         | <b>Cadre réglementaire bancaire</b>           | <b>Bâle IV, MIF2, RGPD, PSD2, LCB-FT</b>        |

**Schéma 6 «A»: Analyse PESTEL : Facteur → Indicateurs**

| FACTEUR           |   | INDICATEUR 1                | INDICATEUR 2           | INDICATEUR 3             |
|-------------------|---|-----------------------------|------------------------|--------------------------|
| P – Politique     | ➔ | Réglementation Bâle III/IV  | Politiques monétaires  | Cadre légal bancaire     |
| E – Économique    | ➔ | Taux d'intérêt              | Inflation & PIB        | Chômage & revenus        |
| S – Socioculturel | ➔ | Démographie & bancarisation | Comportement épargnant | Confiance envers banques |
| T – Technologique | ➔ | Fintech & néobanques        | IA & Big Data          | Blockchain & CBDC        |
| E – Écologique    | ➔ | Finance verte               | ESG & reporting        | Investissements durables |
| L – Légal         | ➔ | RGPD / protection données   | Lutte anti-blanchiment | Réglementation DSP2      |

### Schéma 6 «B»: 5 Forces de Porter dans le Secteur Bancaire



Source : Porter (1985) – Competitive Advantage ; Johnson, Scholes & Whittington (2017).

### 2. Le micro-environnement et la dynamique concurrentielle

Le micro-environnement désigne l'ensemble des acteurs qui interagissent directement avec la banque dans le cadre de son activité : clients, concurrents, fournisseurs, intermédiaires et partenaires<sup>21</sup>. L'analyse du micro-environnement permet à la banque d'identifier les forces et les faiblesses de sa position concurrentielle et d'adapter sa stratégie marketing en conséquence.

<sup>21</sup> Porter, Michael E. Competitive Strategy. New York : Free Press, 1980.

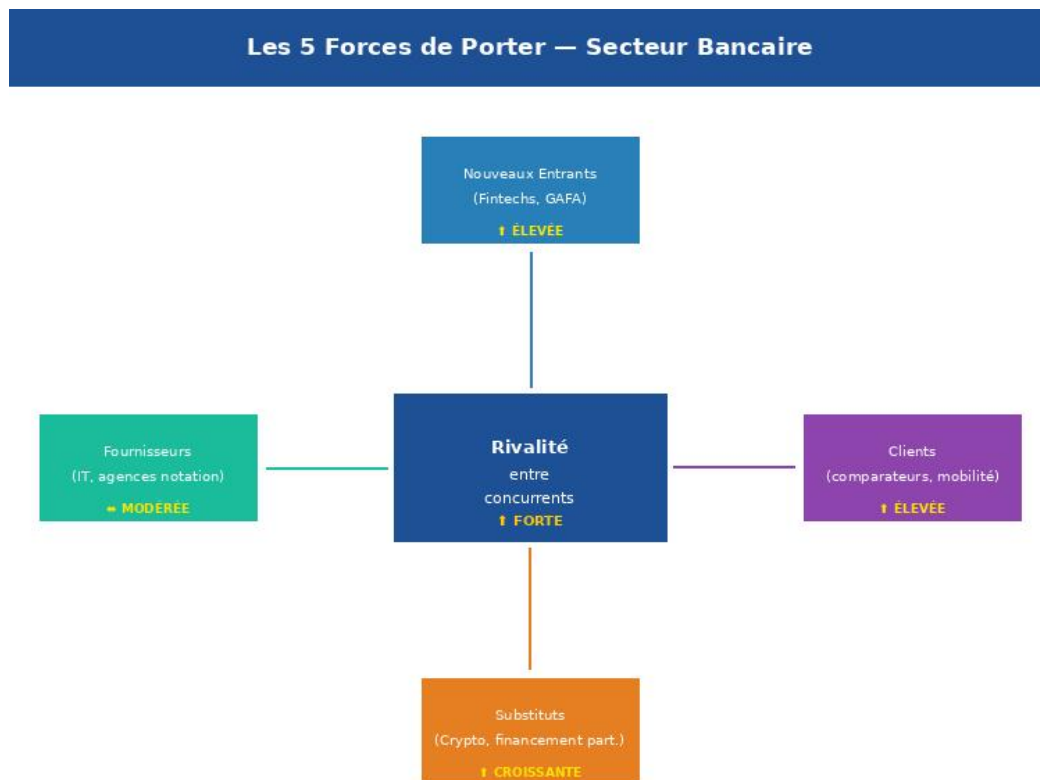
La dynamique concurrentielle dans le secteur bancaire peut être analysée à l'aide du modèle des cinq forces de Michael Porter. Ce modèle permet d'évaluer l'intensité de la concurrence et la structure du secteur, en examinant cinq dimensions : la menace des nouveaux entrants, la menace des produits de substitution, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir de négociation des clients et l'intensité de la rivalité entre concurrents établis.

La menace des nouveaux entrants est élevée : les barrières à l'entrée traditionnelles (capital réglementaire, réseau d'agences, confiance des clients) sont progressivement surmontées par les fintechs, qui s'appuient sur la technologie et des modèles économiques innovants. L'entrée des GAFA (Google, Apple, Facebook, Amazon) dans les services financiers représente une menace particulièrement sérieuse, car ces acteurs bénéficient d'une relation de confiance établie avec des centaines de millions d'utilisateurs.

Le pouvoir de négociation des clients a augmenté de façon spectaculaire avec la digitalisation. Les comparateurs en ligne permettent aux clients de comparer facilement les offres et de changer de banque plus facilement. L'entrée en vigueur de la loi Hamon (2014) et le service de mobilité bancaire (2017) ont renforcé ce pouvoir en simplifiant les procédures de changement de banque.

**Tableau 10: Analyse des cinq forces de Porter dans le secteur bancaire**

| <b>Force</b>                        | <b>Intensité (secteur bancaire)</b> | <b>Commentaire</b>                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Menace des nouveaux entrants</b> | <b>Élevée</b>                       | <b>Fintechs, néobanques, GAFA réduisent les barrières</b>      |
| <b>Pouvoir des fournisseurs</b>     | <b>Modérée</b>                      | <b>Fournisseurs IT, banques centrales, agences de notation</b> |
| <b>Pouvoir des clients</b>          | <b>Élevée</b>                       | <b>Comparateurs, mobilité bancaire facilitée (loi Hamon)</b>   |
| <b>Menace des substituts</b>        | <b>Croissante</b>                   | <b>Crypto-actifs, financement participatif, PayPal, Lydia</b>  |
| <b>Rivalité concurrentielle</b>     | <b>Forte sur le retail</b>          | <b>Guerre des taux, innovations de services fréquentes</b>     |



### 3. La digitalisation de l'environnement bancaire

La transformation digitale est sans doute la tendance de fond la plus structurante de l'environnement bancaire contemporain. Elle agit à plusieurs niveaux simultanément : elle modifie les comportements des clients, elle crée de nouveaux canaux d'interaction, elle permet de nouveaux produits et services, et elle remet en cause les modèles opérationnels traditionnels<sup>22</sup>.

Du côté des clients, la digitalisation a engendré de nouvelles attentes : immédiateté (réponse en temps réel, 24h/24), simplicité (parcours clients fluides, interfaces intuitives), personnalisation (offres adaptées à la situation individuelle), et transparence (tarifs clairs, information complète). Les clients qui ne reçoivent pas ces attributs de leur banque principale sont de plus en plus enclins à se tourner vers des alternatives numériques.

Du côté des banques, la digitalisation impose des investissements considérables en systèmes d'information, en cybersécurité, en compétences data et en design d'expérience utilisateur. Elle oblige également à revoir les modèles organisationnels pour être plus agiles et innovants, à l'image des pratiques de développement agile (Scrum, DevOps) importées du

<sup>22</sup> Deloitte. « The Future of Banking : Digital Transformation Strategies. » Deloitte Insights, 2022.

monde technologique. Les banques qui ont réussi leur transformation digitale se caractérisent par une culture de l'expérimentation et une tolérance à l'échec qui contrastent avec la culture traditionnellement prudente du secteur financier.

La cyber sécurité est un enjeu environnemental croissant. Les cyberattaques contre les institutions financières se multiplient (phishing, ransomware, attaques sur les infrastructures de paiement). Les banques doivent investir massivement dans leur sécurité informatique, non seulement pour se protéger mais aussi pour maintenir la confiance de leurs clients. La sécurité est devenue un argument marketing à part entière : les banques qui communiquent de manière transparente et rassurante sur leurs investissements en cybersécurité renforcent la confiance de leurs clients.

#### **4. L'impact de la mondialisation sur le marketing bancaire**

La mondialisation a profondément transformé le secteur bancaire en intensifiant la concurrence et en favorisant l'ouverture des marchés financiers. Les banques ne se limitent plus à un cadre national, mais opèrent désormais dans un environnement globalisé.

Cette ouverture internationale permet aux banques d'accéder à de nouveaux marchés et d'élargir leur clientèle. Cependant, elle implique également une adaptation aux spécificités culturelles, économiques et réglementaires de chaque pays.

Par ailleurs, la mondialisation favorise l'émergence de groupes bancaires internationaux capables de proposer des services diversifiés à grande échelle. Ces acteurs disposent de ressources importantes qui leur permettent d'investir dans l'innovation et le marketing.

Cependant, cette concurrence internationale représente un défi pour les banques locales, qui doivent renforcer leur positionnement et développer des stratégies différenciées pour rester compétitives.

#### **5. L'influence des innovations technologiques sur l'environnement bancaire**

Les innovations technologiques constituent un facteur majeur de transformation de l'environnement bancaire. Elles modifient non seulement les services proposés, mais également les modes de fonctionnement des banques.

L'intelligence artificielle, par exemple, permet d'améliorer l'analyse des données clients et de proposer des services personnalisés. Elle est également utilisée dans la détection des fraudes et la gestion des risques.

La blockchain représente une autre innovation importante, notamment dans le domaine des transactions financières. Elle permet d'assurer une meilleure traçabilité et une sécurité accrue des opérations.

De plus, le développement du cloud computing permet aux banques de réduire leurs coûts informatiques et d'améliorer la flexibilité de leurs systèmes.

Ces innovations offrent de nombreuses opportunités, mais elles exigent également des investissements importants et une adaptation constante des compétences.

### **6. Les enjeux concurrentiels dans un environnement en mutation**

Le secteur bancaire est aujourd'hui marqué par une concurrence accrue, notamment avec l'arrivée de nouveaux acteurs tels que les fintechs et les néobanques.

Ces nouveaux entrants proposent des services innovants, souvent plus simples et moins coûteux que ceux des banques traditionnelles. Ils attirent principalement une clientèle jeune et connectée.

Face à cette concurrence, les banques traditionnelles doivent repenser leurs stratégies marketing et investir dans la digitalisation. Elles doivent également améliorer la qualité de leurs services afin de fidéliser leurs clients.

En outre, la concurrence ne se limite plus aux acteurs bancaires. Des entreprises technologiques comme Google ou Apple proposent désormais des services financiers, ce qui renforce la pression concurrentielle.

### **7. L'évolution des attentes des clients dans l'environnement bancaire**

Les attentes des clients ont évolué de manière significative sous l'effet des transformations économiques et technologiques.

Les clients recherchent désormais des services rapides, simples et accessibles à tout moment. Ils attendent également une personnalisation des offres et une meilleure qualité de service.

Par ailleurs, la transparence est devenue une exigence essentielle. Les clients souhaitent comprendre clairement les conditions des produits bancaires et éviter les frais cachés.

Enfin, les préoccupations environnementales et sociales influencent de plus en plus les choix des clients. Ils privilégient les banques qui adoptent des pratiques responsables et durables.

### **Conclusion:**

L'environnement du marketing bancaire est à la fois riche et complexe. Les forces macro-économiques, les mutations technologiques, les évolutions réglementaires et la dynamique concurrentielle constituent autant de contraintes et d'opportunités que les banques doivent intégrer dans leur stratégie marketing. L'analyse rigoureuse de cet environnement est la condition préalable à toute démarche stratégique cohérente.

**COUR N° 06:**

**L'ANALYSE STRATÉGIQUE DU MARKETING DES SERVICES  
BANCAIRES**

### **Introduction :**

L'analyse stratégique constitue le cœur de la démarche marketing. Elle permet à la banque de prendre des décisions éclairées sur les marchés à conquérir, les clients à cibler et la façon de se différencier de la concurrence. Ce chapitre présente les principaux outils d'analyse stratégique et les stratégies qui en découlent pour le secteur bancaire.

### **1. Segmentation, ciblage et positionnement:**

La démarche SCP (Segmentation, Ciblage, Positionnement) est le fondement de toute stratégie marketing. Elle constitue le fil directeur qui relie l'analyse de marché aux décisions opérationnelles du mix marketing<sup>23</sup>. Dans le secteur bancaire, où la diversité des clients est extrême (des jeunes étudiants sans revenus aux entrepreneurs fortunés, des ménages endettés aux investisseurs institutionnels) la segmentation est un exercice particulièrement complexe et crucial.

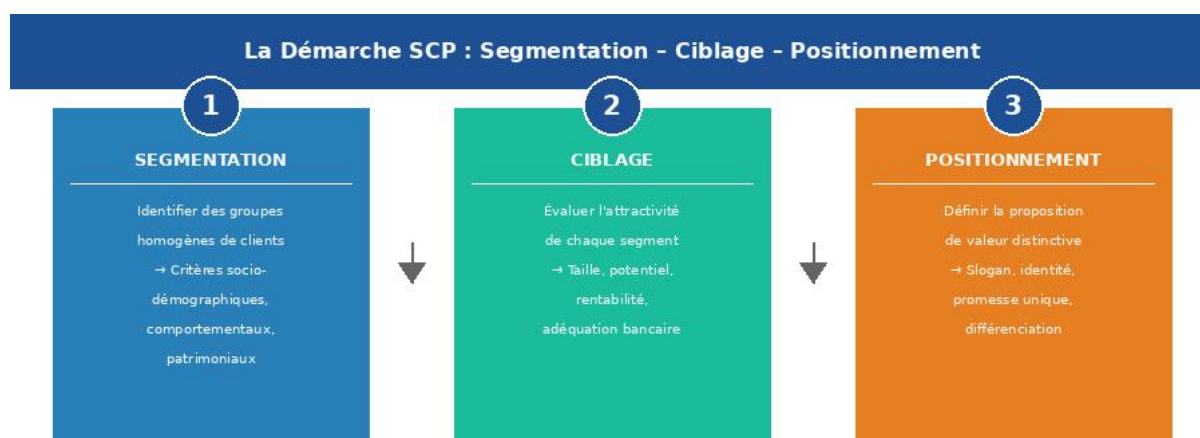
La segmentation bancaire peut s'appuyer sur des critères variés et complémentaires. Les critères sociodémographiques (âge, revenu, situation familiale, profession) restent les plus utilisés car ils sont faciles à mesurer et corréler bien avec les besoins financiers. Les critères comportementaux (fréquence d'utilisation des services, niveau d'équipement, canal de contact préféré, sensibilité au prix) permettent une segmentation plus fine et plus opérationnelle. Les critères psychographiques (attitudes face à la gestion financière, appétit au risque, valeurs, style de vie) ouvrent des perspectives de marketing plus personnalisé et émotionnel.

---

<sup>23</sup> Kotler, Philip, et Kevin Keller. *Marketing Management*. 15e éd. Pearson Education, 2016, p. 266–310.

**Tableau 11: Critères et segments types de la segmentation bancaire**

| Type de critère            | Exemples de variables                           | Segments typiques en banque de détail                |
|----------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Socio démographique</b> | Âge, revenu, profession, situation familiale    | Jeunes actifs, familles, seniors, chefs d'entreprise |
| <b>Comportemental</b>      | Canal préféré, nb de produits, sensibilité prix | Clients digitaux, multi-équipés, infidèles           |
| <b>Psychographique</b>     | Appétit au risque, valeurs, style de vie        | Profil défensif, équilibré, dynamique, responsable   |
| <b>Géographique</b>        | Zone urbaine/rurale, région, pays               | Métropoles, zones rurales, marchés émergents         |
| <b>Patrimonial</b>         | Masse des avoirs, revenus nets                  | Mass market, mass affluent, HNW, UHNW                |

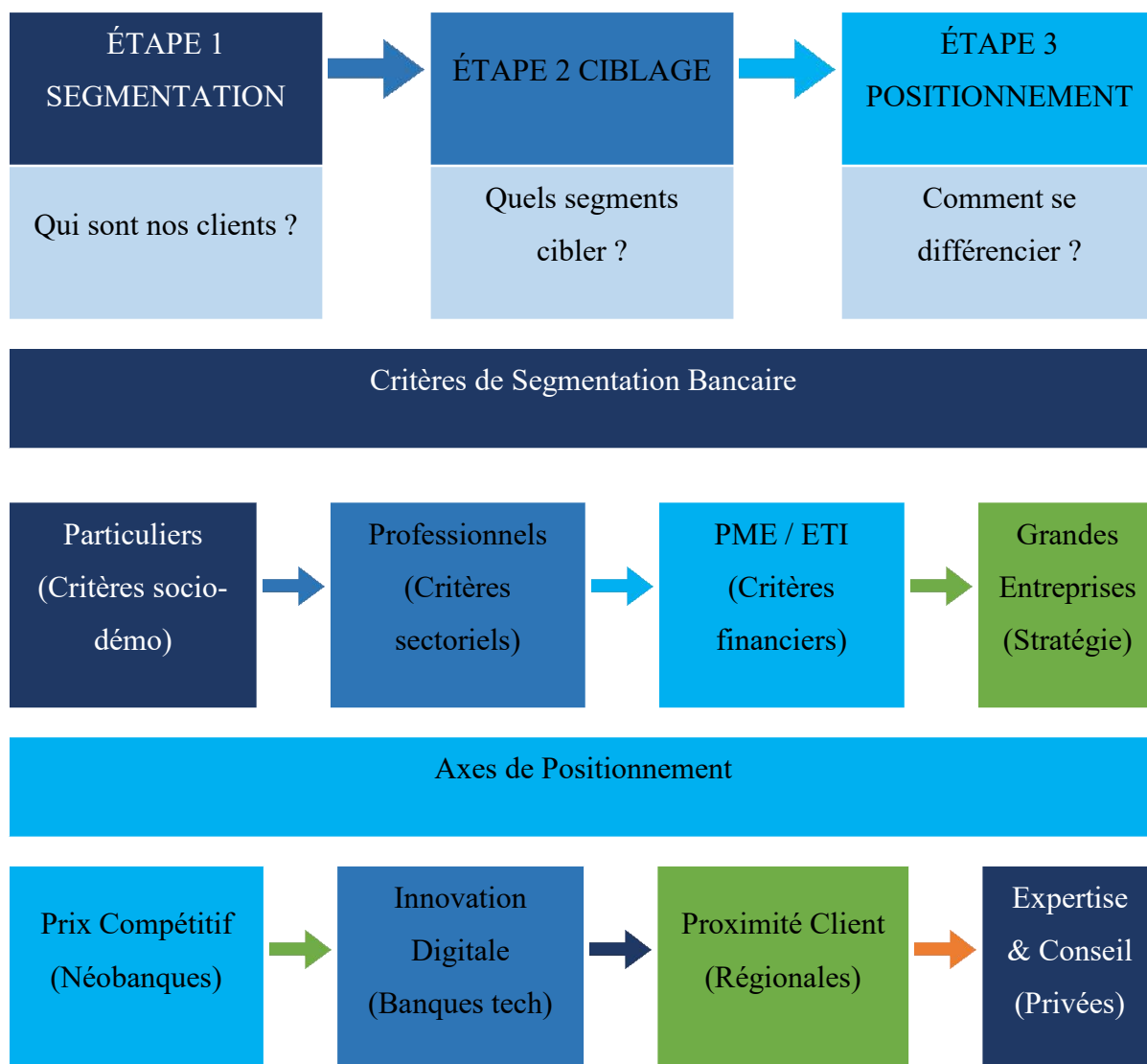


Le ciblage consiste à évaluer l'attractivité de chaque segment (taille, potentiel de croissance, rentabilité) et les capacités de la banque à le servir mieux que ses concurrents, puis à sélectionner les segments prioritaires. Une banque peut adopter une stratégie de couverture large (viser tous les segments), une stratégie de spécialisation sur quelques

segments sélectionnés, ou une stratégie de niche (se concentrer sur un seul segment étroit mais très bien servi). Chacune de ces stratégies de ciblage implique des compromis différents en termes d'investissement, de risque et de potentiel de croissance.

Le positionnement est peut-être la décision stratégique la plus importante. Il s'agit de définir la place que la banque veut occuper dans l'esprit de ses clients cibles, par rapport à ses concurrents. Un positionnement efficace doit être clair (facilement compréhensible), distinctif (différent de celui des concurrents), pertinent (répondre à un bénéfice réellement valorisé par les clients) et crédible (cohérent avec les capacités de la banque). Le positionnement se traduit concrètement par un slogan, une identité visuelle, un ton de communication et une promesse de service qui incarnent la proposition de valeur distinctive de la banque.

**Schéma 7: Modèle SCP : Processus Séquentiel avec Flèches**



Source : Kotler (2016) – Marketing Management ; Lambin & de Moerloose (2016)

### **2. Outils d'analyse stratégique**

Plusieurs outils d'analyse stratégique sont utilisés par les banques pour éclairer leurs décisions marketing. Ces outils ne sont pas mutuellement exclusifs : ils se complètent et se renforcent pour fournir une vision à la fois globale et précise de la situation stratégique de la banque<sup>24</sup>.

L'analyse SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est l'outil le plus répandu. Elle permet de croiser les facteurs internes à la banque (forces et faiblesses) avec les facteurs externes (opportunités et menaces). Une analyse SWOT bien conduite fournit une base solide pour la définition de la stratégie : comment capitaliser sur les forces pour saisir les opportunités, comment remédier aux faiblesses pour se prémunir des menaces. Elle est particulièrement utile dans le cadre de la planification marketing annuelle et lors des revues stratégiques.

La matrice BCG (Boston Consulting Group) permet de gérer le portefeuille de produits bancaires en les positionnant selon deux axes : la part de marché relative et le taux de croissance du marché. On obtient ainsi quatre catégories : les « vaches à lait » (produits matures, rentables, à faible croissance), les « vedettes » (produits leaders sur des marchés en forte croissance), les « dilemmes » (produits sur des marchés en forte croissance mais avec une faible part de marché) et les « poids morts » (produits à faible part de marché sur des marchés stagnants). Cette matrice aide les banques à allouer leurs ressources de manière optimale entre les différents produits de leur gamme.

La chaîne de valeur de Porter permet d'identifier les activités de la banque qui créent de la valeur pour les clients et celles qui sont sources d'inefficacité. Elle est particulièrement utile pour identifier les leviers d'amélioration de la qualité de service et de réduction des coûts. Dans le secteur bancaire, les activités primaires de la chaîne de valeur comprennent la collecte de ressources, la gestion des risques, la distribution des produits et le service client ; les activités de soutien comprennent la gestion des ressources humaines, les systèmes d'information et la conformité réglementaire.

---

<sup>24</sup> Johnson, Gerry, Scholes, Kevan, et Whittington, Richard. *Exploring Corporate Strategy*. 9e éd. Pearson, 2011, p. 223–258.

**Tableau 12: Synthèse des principaux outils d'analyse stratégique en banque**

| Outil                        | Description                                     | Application bancaire                           |
|------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| SWOT                         | Forces / Faiblesses /<br>Opportunités / Menaces | Diagnostic avant plan marketing<br>annuel      |
| PESTEL                       | Analyse macro-<br>environnementale en 6 axes    | Veille réglementaire et<br>technologique       |
| Matrice BCG                  | Portefeuille produits selon<br>croissance/PDM   | Arbitrage entre crédits, épargne,<br>assurance |
| Chaîne de valeur<br>(Porter) | Activités créatrices de valeur                  | Optimisation du parcours client<br>omnicanal   |
| Carte<br>perceptuelle        | Positionnement versus<br>concurrents            | Identifier un vide concurrentiel<br>en niche   |
| Matrice Ansoff               | Croissance par produit/marché                   | Extension géographique,<br>nouveaux segments   |

### 3. Les stratégies marketing dans le secteur bancaire

À partir de l'analyse stratégique, les banques définissent leurs orientations stratégiques en matière de marketing. Ces stratégies ne sont pas figées : elles évoluent en fonction des mutations de l'environnement, des résultats obtenus et des ambitions de la banque<sup>25</sup>. Plusieurs grandes familles de stratégies peuvent être distinguées.

La stratégie de leadership par les coûts vise à proposer des services bancaires à moindre coût, en répercutant les gains d'efficacité sur les tarifs proposés aux clients. C'est la stratégie suivie par les banques en ligne et néobanques, qui, en l'absence de réseau d'agences physiques, ont des structures de coûts nettement inférieures à celles des banques traditionnelles. Cette stratégie est efficace pour conquérir des clients sensibles au prix, mais elle peut créer une pression permanente sur les marges et rendre difficile le financement de l'innovation.

---

<sup>25</sup> Porter, Michael E. *Competitive Advantage*. New York : Free Press, 1985.

La stratégie de différenciation vise à se distinguer de la concurrence par une ou plusieurs caractéristiques valorisées par les clients : qualité de conseil, innovation technologique, offre premium, relation client exceptionnelle, responsabilité sociale et environnementale. C'est la stratégie suivie par la plupart des grandes banques de réseau, qui cherchent à justifier une structure tarifaire plus élevée par une valeur ajoutée supérieure. La différenciation est une stratégie plus défensive que le leadership par les coûts, car il est plus difficile pour les concurrents de reproduire une relation client de qualité que de copier un prix bas.

La stratégie de focalisation (ou niche) consiste à concentrer les efforts de la banque sur un segment de clients très spécifique, dont elle cherche à servir les besoins mieux que quiconque. Exemples : les banques islamiques (qui proposent des services financiers conformes aux principes de la charia), les banques spécialisées dans la gestion de patrimoine des ultra-high net worth individuals, ou les néobanques dédiées aux travailleurs indépendants et aux freelances (Qonto, Shine). Cette stratégie permet d'atteindre un positionnement très précis et une expertise reconnue dans un segment, mais elle expose à un risque de dépendance vis-à-vis d'un seul segment.

La stratégie de croissance peut prendre plusieurs formes : croissance intensive (conquête de nouveaux clients sur les marchés existants), croissance intégrative (rachat de concurrents ou de distributeurs), ou croissance par diversification (entrée dans de nouveaux marchés comme l'assurance, l'immobilier ou les services à la personne). Dans un secteur marqué par la consolidation, les stratégies de croissance externe (fusions-acquisitions, prises de participation dans des fintechs) sont également très fréquentes.

#### **4. L'importance de l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire**

Dans un environnement caractérisé par une forte concurrence, la recherche d'un avantage concurrentiel constitue un objectif stratégique majeur pour les banques. Cet avantage permet à une institution financière de se distinguer durablement de ses concurrents et d'attirer une clientèle fidèle.

L'avantage concurrentiel peut reposer sur plusieurs éléments, notamment la qualité des services, l'innovation technologique, la relation client ou encore la maîtrise des coûts. Par exemple, certaines banques se différencient par une offre digitale avancée, tandis que d'autres privilégient un accompagnement personnalisé en agence.

La capacité à maintenir cet avantage dans le temps dépend de l'adaptabilité de la banque face aux évolutions du marché. Une stratégie efficace doit être dynamique et évolutive afin de répondre aux changements de l'environnement.

### **5. Les stratégies d'innovation dans le marketing bancaire**

L'innovation constitue un levier essentiel pour renforcer la compétitivité des banques. Elle permet de proposer de nouveaux services et d'améliorer l'expérience client.

Les banques adoptent différentes stratégies d'innovation, telles que :

- ✓ Le développement interne de solutions technologiques
- ✓ La collaboration avec des fintechs
- ✓ L'investissement dans des startups

Ces stratégies permettent d'accélérer le processus d'innovation et de réduire les risques. Par exemple, certaines banques créent des incubateurs ou des laboratoires d'innovation pour tester de nouvelles idées.

L'innovation ne se limite pas aux produits, elle concerne également les processus et les modèles économiques. L'adoption de nouvelles technologies permet d'améliorer l'efficacité opérationnelle et de réduire les coûts.

### **6. L'intégration de la stratégie marketing dans la stratégie globale de la banque**

Le marketing bancaire ne peut être efficace que s'il est intégré dans la stratégie globale de l'établissement. Il doit être aligné avec les objectifs financiers, commerciaux et organisationnels de la banque.

Cette intégration permet d'assurer la cohérence des actions et d'optimiser l'utilisation des ressources. Par exemple, une stratégie de croissance nécessite une coordination entre les équipes marketing, commerciales et financières.

De plus, le marketing joue un rôle important dans la prise de décision stratégique. Les informations issues des études de marché et des analyses clients permettent d'orienter les choix de la banque.

Ainsi, le marketing devient un outil d'aide à la décision et un facteur clé de performance globale.

### **7. Les limites et défis de l'analyse stratégique bancaire**

Malgré son importance, l'analyse stratégique présente certaines limites. Elle repose souvent sur des données qui peuvent devenir rapidement obsolètes dans un environnement en constante évolution.

De plus, les outils d'analyse stratégique ne permettent pas toujours de prévoir avec précision les comportements des clients ou les réactions des concurrents. Les décisions stratégiques comportent donc une part d'incertitude.

Par ailleurs, la mise en œuvre des stratégies peut rencontrer des obstacles organisationnels, tels que la résistance au changement ou le manque de coordination entre les différentes fonctions de la banque.

Enfin, les contraintes réglementaires peuvent limiter la liberté d'action des banques et compliquer l'application de certaines stratégies marketing.

### **Conclusion :**

L'analyse stratégique fournit à la banque les outils conceptuels nécessaires pour prendre des décisions marketing éclairées et cohérentes. La segmentation, le ciblage et le positionnement constituent la colonne vertébrale de toute stratégie marketing, complétée par une analyse rigoureuse de l'environnement concurrentiel et des capacités internes.

**COUR N° 07:**

**LA QUALITÉ DES SERVICES FINANCIERS BANCAIRES**

## **Introduction :**

La qualité de service est au cœur de la compétitivité bancaire. Dans un secteur où les produits sont largement banalisés, c'est souvent la qualité de la relation et de l'expérience de service qui constitue le principal facteur de différenciation. Ce chapitre examine les définitions, les modèles de mesure et les stratégies d'amélioration de la qualité dans le secteur bancaire.

## **1. Définition et dimensions de la qualité de service bancaire**

La qualité de service est une notion multidimensionnelle et subjective. Elle ne peut pas être réduite à un simple indicateur objectif, car elle dépend des perceptions et des attentes des clients, qui varient selon les individus, les cultures et les contextes<sup>26</sup>. La qualité de service bancaire est donc une construction sociale et psychologique autant qu'une réalité opérationnelle.

Dans sa définition la plus classique, la qualité de service est l'écart entre les attentes du client avant la prestation de service et ses perceptions après la prestation. Si les perceptions égalent ou dépassent les attentes, le client est satisfait. Si elles sont inférieures aux attentes, le client est insatisfait. Cette conception est au cœur du modèle SERVQUAL développé par Parasuraman, Zeithaml et Berry (1985, 1988), qui demeure à ce jour la référence incontournable dans la recherche sur la qualité de service<sup>27</sup>.

Le modèle SERVQUAL identifie cinq dimensions de la qualité de service, chacune jouant un rôle spécifique dans la formation de la perception globale de la qualité par le client. La fiabilité (reliability) est la capacité à délivrer le service promis de manière fiable et précise. Dans le secteur bancaire, cela signifie que les opérations (virements, prélèvements, crédits) sont exécutées correctement, dans les délais annoncés, sans erreur. C'est la dimension la plus valorisée par les clients bancaires dans la grande majorité des études empiriques.

La réactivité (responsiveness) est la volonté d'aider les clients et de fournir un service rapide. Elle se manifeste par des temps de réponse courts (que ce soit en agence, au téléphone ou sur les canaux digitaux), par la disponibilité des conseillers et par la rapidité de traitement des demandes et réclamations. À l'ère du numérique, les attentes en matière de réactivité se sont considérablement accrues : les clients habitués aux réponses immédiates des applications

---

<sup>26</sup> Grönroos, Christian. « A Service Quality Model. » *European Journal of Marketing* 18(4), 1984: 36–44.

<sup>27</sup> Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., et Berry, L.L. « SERVQUAL. » *Journal of Retailing* 64(1), 1988: 12–40.

mobiles et des chatbots transposent ces attentes à l'ensemble de leurs interactions avec leur banque.

L'assurance (assurance) désigne la compétence du personnel, sa courtoisie et sa capacité à inspirer confiance. Dans le secteur bancaire, cela se traduit notamment par l'expertise des conseillers, leur capacité à expliquer clairement des produits complexes et leur attitude rassurante. Cette dimension est particulièrement importante dans un secteur où les clients remettent leur sécurité financière entre les mains de leur banque.

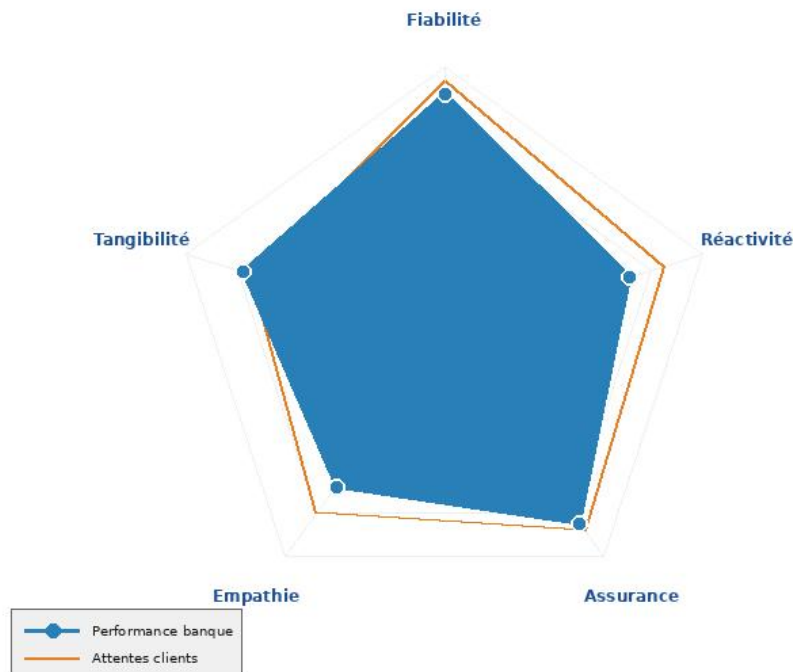
L'empathie (empathy) est l'attention individualisée que la banque porte à ses clients. Elle inclut la compréhension des besoins spécifiques de chaque client, la personnalisation des conseils et la chaleur de la relation. Cette dimension est particulièrement valorisée par les clients fortunés (qui attendent une relation haut de gamme et personnalisée) et les clients en situation de difficulté financière (qui ont besoin d'être soutenus et compris plutôt que jugés).

Les éléments tangibles (tangibles) font référence à l'apparence des installations physiques, des équipements, du personnel et des supports de communication. L'état des agences, la qualité de l'interface des applications mobiles et la clarté des relevés de compte contribuent à la perception de qualité. Ces éléments tangibles jouent le rôle de « signaux » de qualité dans un secteur où le service lui-même est intangible.

**Tableau 13: Les cinq dimensions de la qualité de service selon SERVQUAL**

| <b>Dimension</b>   | <b>Définition</b>                                      | <b>Indicateurs bancaires associés</b>                   |
|--------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| <b>Fiabilité</b>   | <b>Exécution du service de façon précise et fiable</b> | <b>Taux d'erreur de traitement, délais respectés</b>    |
| <b>Réactivité</b>  | <b>Volonté d'aider et rapidité de service</b>          | <b>Temps de réponse conseiller, délai de traitement</b> |
| <b>Assurance</b>   | <b>Compétence et capacité à inspirer confiance</b>     | <b>Expertise des conseillers, niveau de formation</b>   |
| <b>Empathie</b>    | <b>Attention individualisée portée au client</b>       | <b>Personnalisation des entretiens, écoute active</b>   |
| <b>Tangibilité</b> | <b>Apparence des installations et du personnel</b>     | <b>Design des agences, qualité des interfaces UX</b>    |

### Les 5 Dimensions SERVQUAL — Qualité de Service Bancaire



## 2. Modèles de mesure de la qualité de service bancaire

Plusieurs modèles ont été développés pour mesurer la qualité de service dans le secteur bancaire. Chacun présente des avantages et des limites spécifiques, et le choix d'un modèle doit être guidé par les objectifs de mesure et les contraintes opérationnelles de la banque<sup>28</sup>.

Le modèle SERVQUAL, déjà présenté, mesure la qualité par l'écart entre les attentes et les perceptions sur 22 items répartis selon les cinq dimensions présentées ci-dessus. Il est largement utilisé dans la recherche académique et par les banques pour leurs études de satisfaction. Ses limites ont cependant été soulignées : la difficulté à mesurer les attentes de manière fiable, et le fait que l'écart attentes-perceptions n'est pas toujours le meilleur prédicteur de la satisfaction globale.

Le modèle SERVPERF, proposé par Cronin et Taylor (1992), mesure uniquement les perceptions, sans mesurer les attentes. Il est plus simple à mettre en œuvre et présente de meilleures propriétés psychométriques dans plusieurs études comparatives. Sa simplicité en

<sup>28</sup> Cronin, J. Joseph Jr., et Taylor, Steven A. « Measuring Service Quality. » *Journal of Marketing* 56(3), 1992: 55–68.

fait un outil plus facilement déployable dans le cadre des études de satisfaction régulières menées par les banques.

Le Net Promoter Score (NPS), développé par Reichheld (2003), est devenu l'indicateur de référence dans de nombreuses banques. Il mesure la propension des clients à recommander la banque à leur entourage sur une échelle de 0 à 10. Les clients qui répondent 9-10 sont des « promoteurs », ceux qui répondent 7-8 sont des « passifs », et ceux qui répondent 0-6 sont des « détracteurs ». Le NPS est la différence entre le pourcentage de promoteurs et le pourcentage de détracteurs. Sa grande simplicité et sa corrélation avec la croissance des ventes en ont fait un indicateur phare dans de nombreux tableaux de bord marketing.

Le Customer Effort Score (CES) mesure la facilité avec laquelle les clients peuvent accomplir leurs tâches bancaires (ouvrir un compte, obtenir un crédit, résoudre un problème). Il est particulièrement pertinent dans le contexte de la digitalisation, où la fluidité des parcours clients est un enjeu majeur. Des études ont montré que la réduction de l'effort client est l'un des meilleurs prédicteurs de la fidélité, encore plus fort que la satisfaction globale.

**Tableau 14: Comparaison des principaux modèles de mesure de la qualité de service**

| Modèle   | Méthode de mesure                               | Avantages                                 | Limites                                      |
|----------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|
| SERVQUAL | Écart attentes/perceptions (22 items)           | Multidimensionnel, bien validé            | Complexe, difficultés de mesure des attentes |
| SERVPERF | Perceptions uniquement (22 items)               | Plus simple, meilleures propriétés psych. | Ne capture pas l'écart aux attentes          |
| NPS      | Recommandation (0-10), promoteurs - détracteurs | Simple, prédictif de la croissance        | Peu explicatif des causes                    |
| CES      | Facilité à faire une tâche (1-7)                | Pertinent pour les parcours digitaux      | Limité à une interaction spécifique          |
| CSAT     | Satisfaction globale ou transactionnelle        | Intuitif, suivi en temps réel             | Biais de complaisance fréquent               |

### **3. Amélioration continue de la qualité et satisfaction client**

L'amélioration de la qualité de service est un processus continu qui requiert un engagement fort de la direction et une culture d'excellence qui irrigue l'ensemble de l'organisation. Cette démarche s'appuie sur des outils et des méthodes variés, qui ont en commun de placer le client au centre de toutes les décisions.

Le management de la qualité totale (TQM) est une approche globale qui vise à impliquer l'ensemble du personnel dans une démarche d'amélioration continue. Dans le secteur bancaire, elle se traduit par des processus de certification qualité (ISO 9001), des programmes d'amélioration continue (Lean Banking, Six Sigma) et des systèmes de management par la qualité. Les banques qui ont mis en place des démarches TQM rigoureuses obtiennent généralement de meilleures performances en termes de satisfaction client et d'efficacité opérationnelle.

La gestion des moments de vérité (Moments of Truth) est un concept développé par Jan Carlzon et adapté au secteur bancaire. Chaque interaction entre le client et la banque (qu'il s'agisse d'un passage en agence, d'un appel au service clients, d'une connexion à l'application mobile ou de la réception d'un relevé de compte) est un « moment de vérité » qui influe sur la perception globale de la qualité. Identifier, cartographier et améliorer ces moments de vérité est une démarche centrale dans la gestion de la qualité bancaire.

Le design thinking est une approche de conception centrée sur l'utilisateur qui est de plus en plus utilisée par les banques pour améliorer leurs services et leurs parcours clients. Elle repose sur une observation fine des besoins et des comportements des clients, une phase de créativité et de génération d'idées, un prototypage rapide et des tests itératifs. Elle permet de concevoir des services réellement adaptés aux besoins des clients, et non aux contraintes internes de la banque.

Le voice of the customer (VoC) désigne l'ensemble des mécanismes mis en place par la banque pour recueillir, analyser et exploiter les retours clients : enquêtes de satisfaction post-interaction, analyse des réclamations, écoute des réseaux sociaux (social listening), avis en ligne, groupes de discussion. L'exploitation efficace de ces données est une source d'information précieuse pour piloter les actions d'amélioration de la qualité et anticiper les évolutions des attentes des clients.

**Schéma 8 «A»: Chaîne Causale : Qualité → Satisfaction → Fidélisation**

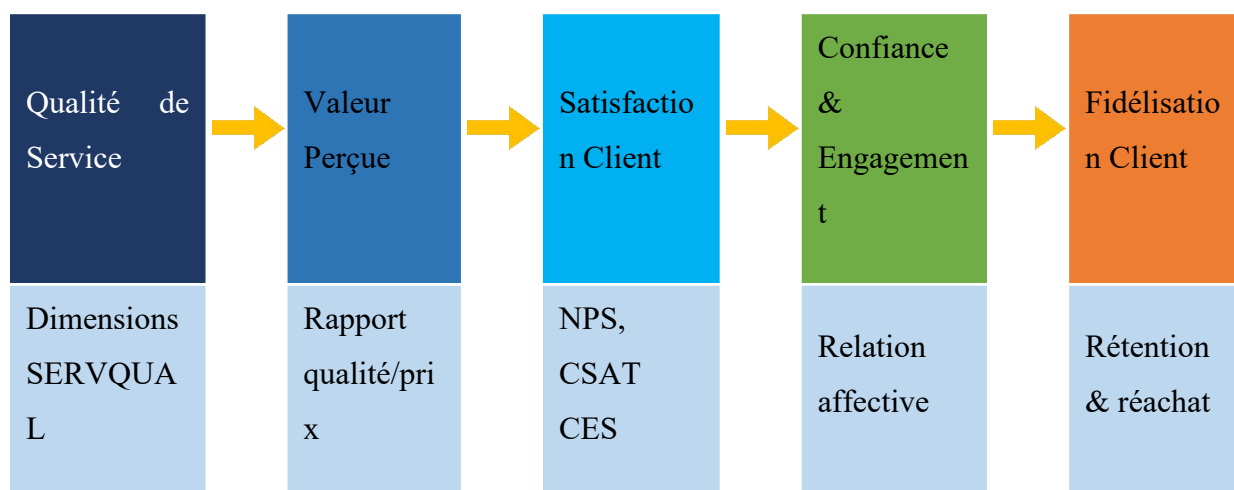


**Schéma 8 «B»: Modèle SERVQUAL : Dimension → Poids → Application**

| DIMENSION   |   | POIDS |   | DÉCLINAISON BANCAIRE                  |
|-------------|---|-------|---|---------------------------------------|
| Tangibilité | ➡ | 22%   | ➡ | Locaux modernes, app mobile intuitive |
| Fiabilité   | ➡ | 32%   | ➡ | Exactitude des opérations bancaires   |
| Réactivité  | ➡ | 22%   | ➡ | Délais, disponibilité du conseiller   |
| Assurance   | ➡ | 13%   | ➡ | Compétence, crédibilité de la banque  |
| Empathie    | ➡ | 11%   | ➡ | Attention individuelle, écoute active |

Source : Parasuraman, Zeithaml & Berry (1988) – SERVQUAL ; Oliver (1999) – Satisfaction Theory.

#### **4. Le lien entre qualité de service et fidélisation client**

La qualité de service joue un rôle déterminant dans la fidélisation des clients bancaires. En effet, un client satisfait est plus susceptible de maintenir sa relation avec sa banque et de souscrire à de nouveaux produits.

Dans le secteur bancaire, où les offres sont souvent similaires, la qualité de l'expérience vécue par le client devient un facteur de différenciation essentiel. Une interaction positive avec le conseiller, une application mobile performante ou un service rapide peuvent renforcer l'attachement du client à la banque.

Par ailleurs, la fidélisation permet d'améliorer la rentabilité à long terme. Les clients fidèles génèrent généralement plus de revenus et nécessitent moins d'efforts marketing que les nouveaux clients.

Ainsi, investir dans la qualité de service constitue une stratégie efficace pour renforcer la fidélité et assurer la pérennité de la relation client.

### **5. L'impact de la digitalisation sur la qualité de service**

La digitalisation a profondément modifié la perception de la qualité de service dans le secteur bancaire. Les clients attendent désormais des services rapides, accessibles et faciles à utiliser.

Les outils digitaux, tels que les applications mobiles et les plateformes en ligne, permettent d'améliorer la disponibilité des services. Les clients peuvent effectuer leurs opérations à tout moment, sans contrainte de temps ou de lieu.

Cependant, cette évolution implique également de nouveaux défis. Les banques doivent garantir la fiabilité et la sécurité de leurs systèmes, tout en assurant une expérience utilisateur optimale.

De plus, la digitalisation ne doit pas remplacer totalement le contact humain. Certains clients préfèrent encore interagir avec un conseiller pour des décisions importantes. Il est donc nécessaire de maintenir un équilibre entre services digitaux et relation humaine.

### **6. La gestion de la satisfaction client comme outil stratégique**

La satisfaction client est un indicateur clé de la performance des banques. Elle reflète la capacité de l'institution à répondre aux attentes de ses clients.

Les banques mettent en place des systèmes de mesure de la satisfaction afin d'identifier les points forts et les axes d'amélioration. Ces informations permettent d'ajuster les stratégies marketing et d'améliorer la qualité des services.

La gestion de la satisfaction repose également sur la prise en compte des retours clients. Les réclamations et les suggestions constituent des sources d'information précieuses pour améliorer les services<sup>29</sup>.

En outre, une bonne gestion de la satisfaction client contribue à renforcer la réputation de la banque et à attirer de nouveaux clients.

### **7. L'amélioration continue de la qualité dans les services bancaires**

L'amélioration continue est un principe fondamental dans la gestion de la qualité des services bancaires. Elle consiste à analyser régulièrement les performances et à mettre en œuvre des actions correctives.

Les banques adoptent différentes méthodes pour améliorer la qualité, telles que la formation du personnel, l'optimisation des processus et l'intégration des nouvelles technologies.

Cette démarche permet d'anticiper les attentes des clients et de s'adapter aux évolutions du marché. Elle contribue également à renforcer la compétitivité de la banque.

Ainsi, l'amélioration continue constitue un élément clé pour maintenir un niveau élevé de qualité de service.

### **Conclusion :**

La qualité de service est un facteur de compétitivité essentiel pour les banques. Les modèles de mesure disponibles (SERVQUAL, SERVPERF, NPS, CES, CSAT) fournissent des outils précieux pour diagnostiquer les failles de qualité et mesurer les progrès réalisés. Mais au-delà des outils, c'est une culture d'excellence et d'orientation client, portée par l'ensemble du personnel, qui est la condition d'une qualité de service durablement élevée.

---

<sup>29</sup> Reichheld, Frederick F. « The One Number You Need to Grow. » Harvard Business Review 81(12), 2003: 46–54.

**COUR N° 08 :**

**LES TECHNIQUES DE TRAITEMENT AVEC LES CLIENTS**

### **Introduction :**

Ce dernier chapitre s'intéresse aux techniques opérationnelles par lesquelles les banques interagissent avec leurs clients au quotidien. Il couvre les techniques de vente et de conseil, les stratégies de fidélisation et les méthodes de gestion des réclamations et des situations difficiles. C'est la dimension la plus opérationnelle du marketing bancaire, celle qui se joue au contact direct du client.

### **1. La relation client dans le secteur bancaire : techniques d'entretien et de vente**

L'entretien commercial avec le client est le moment clé de la relation bancaire. C'est lors de cet entretien (qu'il ait lieu en agence, par téléphone ou par visioconférence) que le conseiller doit comprendre les besoins du client, lui présenter les offres adaptées et le convaincre d'y souscrire. Des techniques rigoureuses, inspirées des meilleures pratiques de la vente consultative, permettent d'optimiser ces entretiens<sup>30</sup>.

La technique SPIN (Situation, Problem, Implication, Need-payoff) est une approche de vente consultative développée par Neil Rackham qui structure l'entretien autour de questions progressives visant à faire exprimer au client lui-même ses besoins et les conséquences de leur non-satisfaction. Le conseiller commence par comprendre la situation du client, puis explore les difficultés qu'il rencontre, fait prendre conscience au client des implications de ces difficultés, et enfin amène le client à formuler lui-même les bénéfices qu'une solution adéquate lui apporterait.

La méthode SONCAS (Sécurité, Orgueil, Nouveauté, Confort, Argent, Sympathie) est un outil d'identification des motivations d'achat du client. Chaque client est sensible à un ou plusieurs de ces moteurs, et le conseiller adapte son argumentaire en conséquence. Un client sensible à la Sécurité sera convaincu par les garanties et la solidité de la banque ; un client sensible à la Nouveauté sera attiré par les solutions digitales innovantes ; un client sensible à l'Argent sera réceptif aux arguments économiques et financiers.

La méthode CAB (Caractéristiques, Avantages, Bénéfices) structure l'argumentation commerciale. Pour chaque caractéristique du produit proposé, le conseiller explicite l'avantage qu'elle représente, puis le bénéfice concret que le client en retirera. Cette méthode permet de transformer des caractéristiques techniques (souvent indigestes pour le client

---

<sup>30</sup> Rackham, Neil. SPIN Selling. New York : McGraw-Hill, 1988.

profane) en bénéfices tangibles et personnalisés. Elle est particulièrement efficace pour la présentation de produits complexes comme les contrats d'assurance-vie ou les produits d'épargne retraite.

Le traitement des objections est une compétence clé dans la vente bancaire. Les objections les plus fréquentes (« c'est trop cher », « je dois y réfléchir », « j'ai déjà une offre ailleurs ») doivent être traitées avec empathie et avec des arguments précis. La technique classique de traitement de l'objection est : écouter l'objection sans l'interrompre, la reformuler pour s'assurer de l'avoir bien comprise, y répondre avec des faits et des arguments, puis vérifier que la réponse a satisfait le client.

**Tableau 15: Techniques de vente et de conseil utilisées dans le secteur bancaire**

| Technique              | Principe                                        | Application bancaire                             |
|------------------------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| SPINN                  | Questions progressives pour révéler les besoins | Entretien crédit immobilier, assurance-vie       |
| SONCAS                 | Identification des motivations d'achat          | Adapter l'argumentaire au profil du client       |
| CAB                    | Caractéristique → Avantage → Bénéfice           | Présentation d'un produit d'épargne ou de crédit |
| BATNA                  | Meilleure alternative en cas de désaccord       | Négociation de conditions sur un prêt            |
| Écoute active          | Reformulation, questionnement ouvert            | Identifier les besoins implicites du client      |
| Cross-selling proactif | Proposition d'un produit complémentaire         | Assurance emprunteur lors d'un crédit immobilier |

### **2. Les techniques de fidélisation clients**

La fidélisation est un enjeu crucial pour les banques. Il est généralement admis qu'acquérir un nouveau client coûte entre cinq et sept fois plus cher que de fidéliser un client existant. De plus, les clients fidèles sont plus rentables (ils détiennent plus de produits, effectuent plus d'opérations), plus stables (ils sont moins sensibles aux offres concurrentes) et

constituent les meilleurs ambassadeurs de la marque (bouche-à-oreille positif, recommandations)<sup>31</sup>.

Les programmes de fidélité constituent un dispositif traditionnel de fidélisation. Ils peuvent prendre différentes formes dans le secteur bancaire : programmes de récompenses liés à l'utilisation de la carte bancaire (cash back, points, miles), offres de bienvenue et avantages pour les clients de longue date, tarifs préférentiels pour les clients multi-équipés, services exclusifs pour les clients « premium » (priorité d'accès aux conseillers, invitations à des événements privés). Ces programmes contribuent à augmenter le coût de sortie psychologique et à renforcer l'attachement à la banque.

La personnalisation est devenue le principal levier de fidélisation dans le secteur bancaire digital. Grâce aux données dont elle dispose sur ses clients, la banque peut leur proposer des contenus, des conseils et des offres parfaitement adaptés à leur situation individuelle. La personnalisation se manifeste à plusieurs niveaux : personnalisation des communications (emails, notifications push), personnalisation de l'interface de l'application bancaire, personnalisation des offres commerciales (proposer un crédit auto au bon moment, détecter un besoin de refinancement).

Le marketing événementiel permet de renforcer le lien émotionnel avec les clients à travers des expériences mémorables : événements de présentation de nouveaux produits, ateliers de conseil financier, partenariats avec des événements culturels ou sportifs. Ces moments de contact « hors routine » contribuent à enrichir la relation client et à renforcer le sentiment d'appartenance à une communauté bancaire.

L'onboarding client est une étape cruciale de la fidélisation. Les premières semaines suivant l'ouverture d'un compte sont déterminantes pour la suite de la relation. Un parcours d'onboarding bien conçu (avec des tutoriels guidés, des suggestions de services complémentaires, des prises de contact proactives du conseiller) permet d'accélérer l'équipement du client et de réduire le risque d'attrition précoce. Les données montrent que les clients qui ont utilisé trois produits ou plus dans les 90 premiers jours ont un taux de rétention à 5 ans deux fois supérieur à celui des clients « mono-produit ».

---

<sup>31</sup> Reinartz, Werner, et V. Kumar. « The Mismanagement of Customer Loyalty. » HBR 80(7), 2002: 86–94.

**Tableau 16: Leviers de fidélisation dans le secteur bancaire**

| Levier                      | Description                                             | Exemples concrets                                         |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Programmes de récompense    | Points, cash back, avantages liés à l'usage de la carte | Visa Premier avec assurances et lounges aéroports         |
| Tarification préférentielle | Réductions pour les clients multi-équipés ou fidèles    | Package tout-en-un avec remise sur cotisation             |
| Personnalisation            | Offres et communications adaptées au profil individuel  | Notification push 'offre crédit auto' après achat voiture |
| Onboarding structuré        | Accompagnement des premières semaines                   | Tutoriels, appel du conseiller dans les 30 jours          |
| Service client d'exception  | Accès prioritaire, temps de réponse réduits             | Ligne dédiée clients premium, chat 24/7                   |
| Marketing événementiel      | Événements exclusifs pour renforcer l'attachement       | Webinaires patrimoniaux, concerts sponsorisés             |

### **3. La gestion des réclamations et le service après-vente**

La gestion des réclamations est un révélateur de la culture qualité d'une banque. Une réclamation bien traitée peut transformer un client mécontent en client fidèle — c'est ce que les chercheurs appellent le « paradoxe de la récupération du service ». À l'inverse, une réclamation mal traitée peut entraîner une défection définitive et, à l'ère des réseaux sociaux, des répercussions réputationnelles graves<sup>32</sup>.

Les principes fondamentaux d'une gestion efficace des réclamations bancaires peuvent être résumés en six points essentiels. L'accessibilité impose de multiplier les canaux de dépôt de réclamations pour que chaque client puisse se plaindre facilement par le canal de son choix. La rapidité exige de respecter les délais réglementaires et d'envoyer un accusé de réception rapidement, ce qui réduit l'anxiété du client en attente de réponse. L'empathie nécessite une formation spécifique du personnel chargé du traitement des réclamations, afin qu'il sache désamorcer les tensions et faire sentir au client qu'il est écouté et pris au sérieux.

<sup>32</sup> McCollough, Michael A., Berry, Leonard L., et Yadav, Manjit S. *Journal of Service Research* 3(2), 2000: 121–137.

L'équité dans la résolution implique de proposer une résolution juste, qui tienne compte à la fois des responsabilités objectives de chaque partie et de l'intérêt à long terme de la relation. Un geste commercial approprié, même modeste, peut souvent sauver une relation à fort potentiel. L'apprentissage organisationnel est le principe selon lequel chaque réclamation est une information précieuse qui doit alimenter les processus d'amélioration continue. Enfin, le suivi post-résolution permet de s'assurer que le client est effectivement satisfait de la réponse apportée, transformant potentiellement un moment de tension en preuve de professionnalisme.

**Tableau 17:** Les six principes de la gestion efficace des réclamations

| Principe              | Application pratique                                                                       |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Accessibilité         | Multiplier les canaux de dépôt (courrier, téléphone, email, chat, agence, app mobile)      |
| Rapidité              | Accusé de réception sous 24h, résolution dans les délais réglementaires (2 mois en France) |
| Empathie              | Formation du personnel à l'écoute active et à la gestion des émotions                      |
| Équité                | Proposer une résolution juste ; geste commercial si responsabilité avérée de la banque     |
| Apprentissage         | Analyser les réclamations récurrentes pour améliorer les processus et les formations       |
| Suivi post-résolution | Vérifier la satisfaction du client après traitement de sa réclamation                      |

### Processus de Gestion des Réclamations Bancaires



### **4. Le rôle des technologies dans le traitement des clients**

Les nouvelles technologies transforment profondément la manière dont les banques gèrent leurs interactions avec les clients, en termes à la fois d'efficacité, de personnalisation et d'accessibilité. Cette transformation technologique de la relation client est l'un des chantiers les plus importants des banques contemporaines, qui investissent des milliards de dollars chaque année dans la modernisation de leurs outils de gestion de la relation client<sup>33</sup>.

Les chatbots et agents conversationnels permettent de traiter automatiquement un grand nombre de demandes simples (consultation de solde, information sur les produits, prise de rendez-vous) en dehors des heures d'ouverture et sans mobiliser des conseillers humains. Les chatbots les plus avancés, basés sur des modèles de traitement du langage naturel (NLP) comme GPT ou BERT, sont capables de comprendre des demandes complexes, de maintenir des conversations contextualisées sur plusieurs échanges, et de transférer automatiquement les demandes les plus complexes à un conseiller humain.

Les outils de CRM analytique permettent aux conseillers d'avoir une vue complète et actualisée du profil de chaque client avant chaque interaction. Grâce à ces outils, le conseiller sait, avant même de décrocher son téléphone ou d'accueillir un client en agence, quel est l'historique de la relation, quels produits le client détient, quelles sont ses dernières réclamations, et quel est son potentiel de développement. Cette connaissance préalable permet de personnaliser l'interaction et d'aller directement à l'essentiel.

Les outils de next best action (NBA) utilisent des algorithmes d'intelligence artificielle pour recommander au conseiller (ou directement au client via l'application mobile) l'offre ou le service le plus susceptible de répondre à ses besoins à un moment donné. Par exemple, un client qui vient d'effectuer un virement récurrent vers un compte épargne pourrait se voir proposer un plan d'épargne programmé ; un client dont le compte courant est régulièrement à découvert pourrait se voir proposer une autorisation de découvert ou un prêt personnel.

Le social listening et la surveillance de la réputation en ligne permettent aux banques de détecter en temps réel les mentions de leur marque sur les réseaux sociaux et les avis en ligne, d'identifier les clients mécontents et d'intervenir proactivement avant qu'une insatisfaction ne se transforme en défection ou en bad buzz. Ces outils permettent également

---

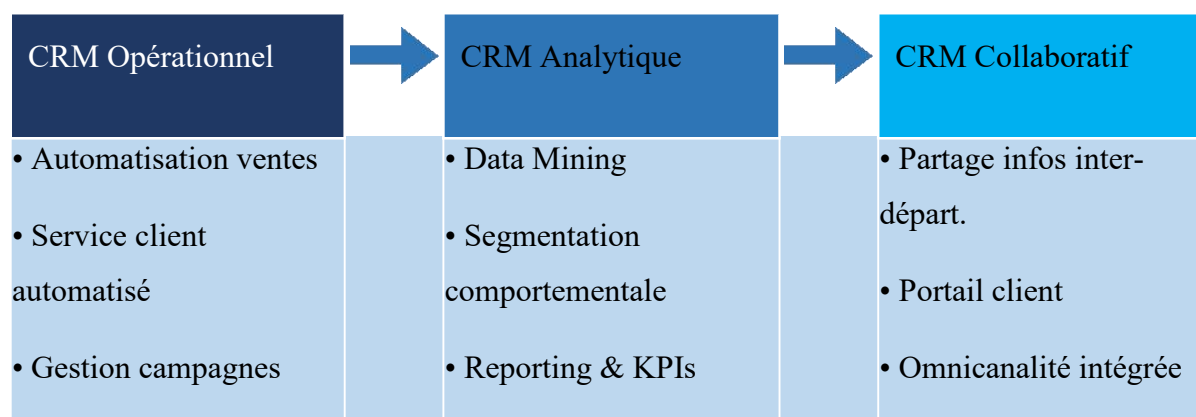
<sup>33</sup> Gartner. « The Future of Customer Experience : AI and Chatbots in Banking. » Gartner Research Report, 2023.

d'identifier les tendances émergentes et les besoins non exprimés des clients, alimentant ainsi les démarches d'innovation produit et d'amélioration de la qualité.

**Tableau 18: Technologies au service du traitement des clients**

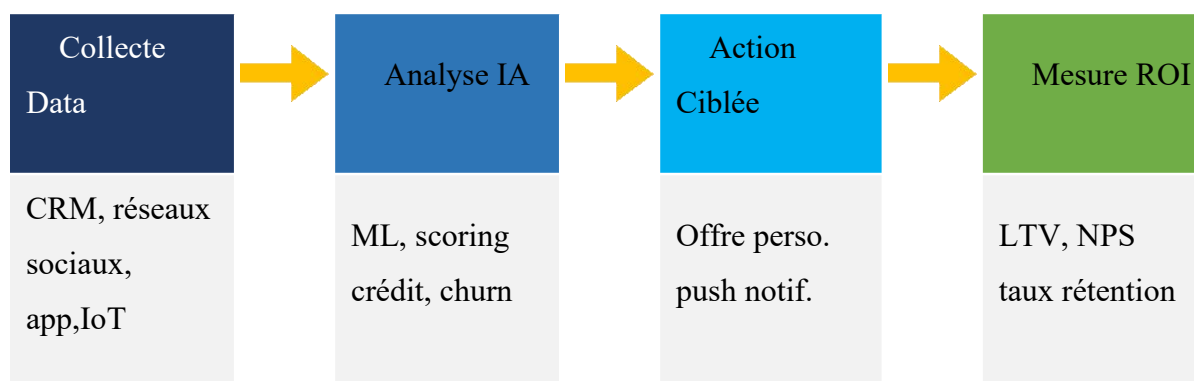
| Technologie                        | Fonctions                                                   | Bénéfices marketing                                      |
|------------------------------------|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| <b>Chatbot NLP</b>                 | <b>Réponse automatisée 24/7 aux demandes simples</b>        | <b>Réduction du temps d'attente, satisfaction accrue</b> |
| <b>CRM analytique</b>              | <b>Vue 360° du client, historique complet</b>               | <b>Personnalisation de chaque interaction</b>            |
| <b>Next Best Action (NBA)</b>      | <b>Recommandations IA de l'offre la plus pertinente</b>     | <b>Hausse du taux de cross-selling</b>                   |
| <b>Social listening</b>            | <b>Surveillance en temps réel des mentions de la marque</b> | <b>Gestion proactive de la réputation</b>                |
| <b>Biométrie &amp; KYC digital</b> | <b>Vérification d'identité à distance</b>                   | <b>Réduction des abandons à l'ouverture de compte</b>    |
| <b>Big data &amp; scoring</b>      | <b>Évaluation du risque crédit et du potentiel client</b>   | <b>Meilleure sélection et tarification du risque</b>     |

**Schéma 9 «A»: Les 3 Piliers du CRM Bancaire**



**OBJECTIF : Maximiser la Valeur Client (Customer Lifetime Value — CLV)**

**Schéma 9 «B»:** Cycle CRM Digitalisé : Data → IA → Action → ROI



☞ Le ROI mesuré alimente une nouvelle collecte de données — cycle itératif permanent

**Source : Buttle & Maklan (2019) – Customer Relationship Management ; Gartner CRM Report (2023).**

### **5. L'importance de la communication dans la relation client**

La communication constitue un élément fondamental dans la gestion de la relation client bancaire. Elle permet d'établir un dialogue permanent entre la banque et ses clients, renforçant ainsi la confiance et la transparence.

Une communication efficace repose sur la clarté des informations transmises, la disponibilité des canaux de contact et la capacité à répondre rapidement aux demandes des clients. Les banques doivent veiller à adapter leur langage afin de rendre les informations financières accessibles à tous.

Par ailleurs, la communication joue un rôle important dans la gestion des situations sensibles, notamment lors des réclamations. Une réponse rapide et adaptée peut réduire les tensions et améliorer la perception du client.

Ainsi, une bonne stratégie de communication contribue à améliorer la satisfaction et la fidélisation des clients.

### **6. La digitalisation de la relation client bancaire**

La digitalisation a profondément transformé la manière dont les banques interagissent avec leurs clients. Les outils numériques permettent d'automatiser certaines interactions et d'améliorer l'efficacité du service.

Les applications mobiles, les chatbots et les plateformes en ligne offrent aux clients un accès rapide et simple aux services bancaires. Ces outils permettent également de réduire les délais de traitement et d'améliorer la disponibilité du service.

Cependant, cette transformation nécessite une adaptation des banques afin de garantir une expérience utilisateur optimale. Les interfaces doivent être intuitives et sécurisées.

Il est également important de maintenir un équilibre entre digitalisation et relation humaine, afin de répondre aux attentes de tous les types de clients.

### **7. La gestion proactive de la relation client**

La gestion proactive de la relation client consiste à anticiper les besoins des clients avant même qu'ils ne les expriment. Cette approche repose sur l'analyse des données et l'utilisation des technologies.

Les banques peuvent identifier des opportunités commerciales en analysant le comportement des clients. Par exemple, un client qui effectue des transactions liées à un projet immobilier peut être ciblé pour une offre de crédit.

Cette approche permet d'améliorer la satisfaction client et d'augmenter les ventes. Elle contribue également à renforcer la relation entre la banque et ses clients.

### **8. Les défis futurs de la relation client bancaire**

La relation client bancaire est appelée à évoluer sous l'effet des transformations technologiques et des attentes des clients.

Parmi les principaux défis, on peut citer :

- ✓ la nécessité de renforcer la sécurité des données
- ✓ l'adaptation aux nouvelles technologies
- ✓ la personnalisation des services

Les banques doivent également faire face à une concurrence accrue et à des clients de plus en plus exigeants.

Ainsi, la capacité à innover et à s'adapter constitue un facteur clé de succès pour les banques.

### **Conclusion:**

Les techniques de traitement des clients constituent la dimension la plus opérationnelle du marketing bancaire. Qu'il s'agisse de techniques de vente consultative, de stratégies de fidélisation, de gestion des réclamations ou de l'utilisation des nouvelles technologies, c'est à ce niveau que la stratégie marketing se traduit en expériences clients concrètes, mémorables et différenciantes.

### **CONCLUSION GÉNÉRALE**

#### **Synthèse des principaux enseignements**

Au terme de cette recherche, qui a parcouru les huit dimensions fondamentales du marketing des services financiers bancaires, plusieurs enseignements majeurs se dégagent et dessinent une vision cohérente des défis et des opportunités qui caractérisent le marketing bancaire contemporain.

Le premier enseignement est que le marketing bancaire est une discipline à part entière, distincte du marketing des biens tangibles et des autres secteurs de services. Les spécificités des services financiers (intangibilité, confiance, complexité réglementaire, durée de la relation) imposent des approches marketing adaptées, qui ne peuvent pas se contenter d'importer mécaniquement les outils et recettes du marketing de grande consommation. Le marketing bancaire est une discipline hybride, à la croisée de la finance, du management, des sciences comportementales et de la technologie.

Le deuxième enseignement est que le marketing bancaire est une démarche intégrée, qui articule une phase d'analyse (études de marché, segmentation, analyse de l'environnement), une phase de décision stratégique (ciblage, positionnement, choix du mix) et une phase opérationnelle (actions commerciales, gestion de la relation client, amélioration de la qualité). Ces trois phases sont interdépendantes et doivent être alignées pour garantir la cohérence et l'efficacité de la stratégie.

Le troisième enseignement est que la digitalisation est la tendance de fond la plus transformatrice pour le marketing bancaire. Elle modifie les comportements des clients, crée de nouveaux canaux d'interaction, permet une personnalisation à grande échelle et ouvre la voie à de nouveaux modèles économiques. Les banques qui sauront intégrer le numérique non pas comme un simple canal supplémentaire, mais comme un vecteur de transformation de l'ensemble de leur chaîne de valeur, seront les mieux positionnées pour affronter la concurrence des fintechs et des néobanques.

Le quatrième enseignement est que la qualité de service et la gestion de la relation client sont les véritables fondements de la compétitivité bancaire à long terme. Dans un marché où les produits et les prix se banalisent, c'est la qualité de l'expérience humaine et digitale que vivent les clients avec leur banque qui fait la différence. Les banques qui investissent dans l'excellence du service, la personnalisation des interactions et la gestion

proactive de la relation client bâtissent une fidélité durable qui constitue leur meilleure protection contre la concurrence.

### **Perspectives et recommandations**

Cette recherche ouvre plusieurs pistes de réflexion importantes pour l'avenir du marketing bancaire. Ces perspectives ne sont pas de simples conjonctures : elles sont fondées sur les tendances observables dans le secteur et sur les attentes identifiées auprès des clients.

La première perspective est celle de la finance responsable. Les clients, notamment les plus jeunes, sont de plus en plus attentifs à l'impact environnemental et social de leur banque. Les établissements financiers qui sauront développer une offre de finance responsable (prêts verts, épargne ISR, exclusion des industries fossiles) et la communiquer de manière authentique et transparente bénéficieront d'un avantage concurrentiel croissant. La finance durable n'est plus une niche : elle est appelée à devenir la norme dans les prochaines décennies.

La deuxième perspective est celle de l'open banking et des écosystèmes de services. La directive PSD2 a ouvert la voie à un modèle bancaire plus ouvert, où les banques agissent non plus seulement comme prestataires de services financiers mais comme plateformes d'orchestration d'un écosystème de services partenaires (immobilier, automobile, santé, énergie). Le marketing de ces nouveaux modèles de valeur représente un défi et une opportunité pour les banques les plus innovantes, qui devront repenser leur proposition de valeur de fond en comble.

La troisième perspective est celle de l'intelligence artificielle au service de la personnalisation. Les modèles de langage de grande taille (LLM) et les algorithmes de machine learning permettent d'envisager un niveau de personnalisation du conseil financier jamais atteint jusqu'ici, à une échelle de masse. Les banques qui investiront dans ces technologies et dans la qualité de leurs données clients seront les mieux armées pour fidéliser leurs clients et en conquérir de nouveaux.

En définitive, le marketing des services financiers bancaires est une discipline en constante évolution, tiraillée entre les acquis d'une longue tradition de service relationnel et les impératifs d'une transformation digitale sans précédent. Les banques qui sauront concilier ces deux dimensions (l'excellence du contact humain et la puissance des outils numériques) seront celles qui domineront le paysage bancaire de demain. Le marketing n'est pas

seulement une fonction au sein de la banque : il est le moteur de sa capacité à créer de la valeur pour ses clients et pour la société dans son ensemble.

**BIBLIOGRAPHIE**

**Ouvrages de référence**

**Billon, Jean-Luc. Le Marketing Bancaire et Financier. Paris : Dunod, 2010.**

**Booms, Bernard H., et Mary Jo Bitner. « Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms. » Dans Marketing of Services, édité par J. Donnelly et W. George. Chicago : American Marketing Association, 1981.**

**Carlzon, Jan. Moments of Truth. Cambridge : Ballinger Publishing, 1987.**

**Johnson, Gerry, Kevan Scholes, et Richard Whittington. Exploring Corporate Strategy. 9e éd. Harlow : Pearson Education, 2011.**

**Kotler, Philip, et Kevin Keller. Marketing Management. 15e éd. Pearson Education, 2016.**

**Lambin, Jean-Jacques. Market-Driven Management : Marketing Stratégique et Opérationnel. Paris : Dunod, 2012.**

**Lovelock, Christopher, et Jochen Wirtz. Services Marketing : People, Technology, Strategy. 8e éd. Pearson, 2016.**

**Porter, Michael E. Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York : Free Press, 1980.**

**Porter, Michael E. Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance. New York : Free Press, 1985.**

**Rackham, Neil. SPIN Selling. New York : McGraw-Hill, 1988.**

**Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman, et Leonard L. Berry. Delivering Quality Service : Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York : Free Press, 1990.**

**Articles de revues académiques**

**Chaudhry, Sajid. « Digital Transformation in Banking. » Journal of Financial Services Marketing 24, no 3-4 (2019) : 85–96.**

**Cronin, J. Joseph Jr., et Steven A. Taylor. « Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. » Journal of Marketing 56, no 3 (1992) : 55–68.**

**Grönroos, Christian. « A Service Quality Model and its Marketing Implications. » European Journal of Marketing 18, no 4 (1984): 36–44.**

**Guéguen, Nicolas. « Confiance et relation de service : le cas de la banque. » Revue Française de Gestion 35, no 195 (2009): 31–46.**

**McCollough, Michael A., Leonard L. Berry, et Manjit S. Yadav. « An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery. » Journal of Service Research 3, no 2 (2000): 121–137.**

**Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. « SERVQUAL : A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. » Journal of Retailing 64, no 1 (1988): 12–40.**

**Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, et Leonard L. Berry. « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. » Journal of Marketing 49, no 4 (1985): 41–50.**

**Reichheld, Frederick F. « The One Number You Need to Grow. » Harvard Business Review 81, no 12 (2003): 46–54.**

**Reinartz, Werner, et V. Kumar. « The Mismanagement of Customer Loyalty. » Harvard Business Review 80, no 7 (2002): 86–94.**

**Voss, Glenn B., A. Parasuraman, et Dhruv Grewal. « The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. » Journal of Marketing 62, no 4 (1998): 46–61.**

### **Rapports et publications institutionnelles**

**Accenture. « Banking on AI : The Future of Customer Engagement. » Accenture Consulting Report, 2022.**

**Banque de France. « Rapport annuel sur les systèmes de paiement. » Paris : Banque de France, 2023.**

**BCE (Banque Centrale Européenne). « Rapport sur la stabilité financière. » Banque Centrale Européenne, mai 2023.**

**Deloitte. « The Future of Banking : Digital Transformation Strategies. » Deloitte Insights, 2022.**

**Edelman. « 2023 Edelman Trust Barometer — Financial Services. » Edelman, 2023.**

**Finextra Research. « The Future of Banking : Innovation in Financial Services. » Rapport d'étude, 2023.**

**Gartner. « The Future of Customer Experience : AI and Chatbots in Banking. » Gartner Research Report, 2023.**

**McKinsey & Company. « The Future of Personalization in Banking. » McKinsey Insights, juin 2021.**

**PWC. « Retail Banking 2025 and Beyond. » PWC Financial Services Report, 2020.**

**TABLE DES MATIÈRES**

**Introduction Générale**

**Cour N° 01: Introduction au Marketing des Services Financiers**

- 1. Définition et spécificités du marketing des services financiers**
- 2. Historique et évolution du marketing bancaire**
- 3. Enjeux contemporains**
- 4. Le rôle stratégique du marketing dans la performance bancaire**
- 5. L'impact de la transformation digitale sur le marketing bancaire**
- 6. Le comportement du consommateur bancaire moderne**

**Cour N° 02: Déroulement du Marketing Bancaire**

- 1. Le processus marketing dans le secteur bancaire**
- 2. Les étapes du plan marketing bancaire**
- 3. La gestion de la relation client**
- 4. L'importance du marketing relationnel dans le secteur bancaire**
- 5. Le rôle du marketing digital dans la mise en œuvre opérationnelle**
- 6. Les indicateurs de performance du marketing bancaire (KPI)**

**Cour N° 03: Service Financier Bancaire**

- 1. Typologies des services bancaires**
- 2. Caractéristiques des services financiers**
- 3. Innovation dans les services bancaires**
- 4. La digitalisation des services bancaires et ses impacts**
- 5. L'expérience client dans les services bancaires**
- 6. L'innovation comme levier de compétitivité bancaire**

**Cour N° 04: Mix Marketing des Services Financiers Bancaires**

- 1. La politique produit**
- 2. La politique de prix**
- 3. La distribution et la communication**

- 4. Les trois P complémentaires**
- 5. L'importance de la cohérence du mix marketing bancaire**
- 6. L'adaptation du mix marketing à la digitalisation**
- 7. Le rôle du personnel dans la création de valeur**
- 8. L'optimisation des processus et de l'expérience client**

### **Cour N° 05: L'Environnement Marketing des Services Financiers Bancaires**

- 1. Macro-environnement bancaire**
- 2. Micro-environnement et concurrence**
- 3. La digitalisation de l'environnement bancaire**
- 4. L'impact de la mondialisation sur le marketing bancaire**
- 5. L'influence des innovations technologiques sur l'environnement bancaire**
- 6. Les enjeux concurrentiels dans un environnement en mutation**
- 7. L'évolution des attentes des clients dans l'environnement bancaire**

### **Cour N° 06: L'Analyse Stratégique du Marketing des Services Bancaires**

- 1. Segmentation, ciblage et positionnement**
- 2. Outils d'analyse stratégique**
- 3. Stratégies marketing bancaires**
- 4. L'importance de l'avantage concurrentiel dans le secteur bancaire**
- 5. Les stratégies d'innovation dans le marketing bancaire**
- 6. L'intégration de la stratégie marketing dans la stratégie globale de la banque**
- 7. Les limites et défis de l'analyse stratégique bancaire**

### **Cour N° 07: La Qualité des Services Financiers Bancaires**

- 1. Définition et dimensions de la qualité de service**
- 2. Modèles de mesure de la qualité**
- 3. Amélioration continue et satisfaction client**
- 4. Le lien entre qualité de service et fidélisation client**
- 5. L'impact de la digitalisation sur la qualité de service**
- 6. La gestion de la satisfaction client comme outil stratégique**

### **7. L'amélioration continue de la qualité dans les services bancaires**

#### **Cour N° 08: Les Techniques de Traitement avec les Clients**

- 1. La relation client : techniques d'entretien et de vente**
- 2. Les techniques de fidélisation clients**
- 3. La gestion des réclamations et le service après-vente**
- 4. Le rôle des technologies dans le traitement des clients**
- 5. L'importance de la communication dans la relation client**
- 6. La digitalisation de la relation client bancaire**
- 7. La gestion proactive de la relation client**
- 8. Les défis futurs de la relation client bancaire**

#### **Conclusion Générale**

#### **Bibliographie**

#### **Table des matières**