

Université d'Oran 2

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

MEMOIRE

Pour l'obtention du diplôme de Magister
En Sciences Economiques

**Le rôle de l'approche multi canal dans le marketing des
services bancaires en Algérie :
La vision des clients et banques algériennes**

Présenté et soutenu publiquement par :
M^{elle}. HALOU Akila

Devant le jury composé de :

Mr. MIRAOUI Abdelkrim	Professeur	Université d'Oran 2	Président
Mr. AMROUN Seddik	Maitre de conférences (A)	Université d'Oran 2	Rapporteur
Mr. REGUIEG Issad Driss	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur
Mr. CHERCHEM Mohamed	Professeur	Université d'Oran 2	Examineur

Année universitaire 2014 - 2015

REMERCIEMENTS

Réaliser un travail quelque soit son cadre académique ne se permet que grâce au soutien d'un grand nombre de personnes ; pour moi, il s'agit de plusieurs personnes qui m'ont encouragé et m'ont aidé à réaliser ce mémoire :

- Je remercie mon encadreur Mr **AMROUN Seddik**, qui m'a aidé à préciser et à choisir le thème de mon mémoire et pour son soutien, ses conseils et son esprit ouvert.
- Mes vifs remerciements aux membres de jury : Mr **MIRAOUI Abdelkrim**, Mr **REGUIEG Issad Driss** et Mr **CHERCHEM Mohamed**, qui ont accepté de lire et d'évaluer mon mémoire.
- Mes sincères remerciements vont aux directeurs des banques qui m'ont facilité l'élaboration de l'étude empirique grâce à leur professionnalisme et leur sympathie.
- Je tiens à remercier en particulier Mr **BADOC** pour ses précieux conseils et Madame **PEREZ**.
- Mes remerciements vont aussi au directeur régional Ouest de la Banque d'Algérie Mr **LEKHLIFI** pour sa disponibilité.
- Mes remerciements particuliers à tous mes enseignants au niveau de l'Université d'Oran 2 ainsi qu'à toute l'équipe administrative de la post-graduation.
- À tous les clients bancaires anonymes qui ont répondu à mon questionnaire.

Je ne saurai terminer sans remercier les plus chères personnes qui m'ont soutenu tout au long de mon travail : à mes parents et à mes frères ; je sais que je ne le fais pas souvent mais voilà : merci d'exister dans ma vie.

À vous tous : MERCI

DEDICACE

Je me permets d'emprunter une citation de mon auteur préféré *Emile Zola* : « Maman, est-ce que j'ai quelque chose à moi qui ne soit pas à vous ? » ; pour cela je dédie ce travail à ma chère maman **MALIKA** qui donne du sens à ma vie. À ma source de bonheur mon père **BELAID**. À vous deux je dédie ce travail, que Dieu vous garde et vous accorde santé et longue vie.

À mes frères : **HAMMOUDA, BRAHIM, KARIM, MUSTAPHA** et **AISSA**, pour votre soutien et amour inconditionnés : vous illuminez ma vie.

À mes belles-sœurs **ZOULIKHA, TAOUES** et **IMANE**.

À mes chers **SARAH, OUARDA, NASSIM** et **YOUNES**.

À toute la famille **HALOU** et la famille **LAGAB**.

À tous (tes) mes amis (es) et à mes collègues de travail.

Résumé :

Dans l'objectif de satisfaire le client, les banques s'engagent de plus en plus dans la démarche multicanal ; ce concept désigne l'utilisation de multiple dispositifs d'échange, à savoir les canaux traditionnels et les canaux émergents numériques dans la logique de tirer le meilleur profit de chaque canal en fonction des autres. Cette orientation est développée ces dernières années à cause de l'évolution importante des technologies en particulier des TIC, considérées aujourd'hui parmi les dispositifs les plus importants dans les stratégies marketing. Par ailleurs, la nature de l'échange bancaire et ses spécificités imposent l'orientation vers le marketing relationnel, renforcé par le multicanal et qui permet l'identification et la satisfaction des différents segments des clientèles, en prenant en compte leurs préférences en termes de moyen utilisé pour établir l'échange. Le principe du multicanal se résume dans la bonne coordination des canaux. Le but de ce travail de recherche est, d'étudier le rôle de l'approche multicanal dans les services bancaires et son impact sur la relation *Banque-Client*, dans le contexte international à travers l'étude théorique ensuite dans le contexte algérien à travers l'étude empirique.

Mots clé : le marketing des services, le marketing bancaire, l'approche marketing multicanal, l'approche relationnelle, le réseau multicanal, l'évolution technologique, la participation du client, la GRC (CRM).

Abstract :

In the objective to satisfy its customers, banks are increasingly engaged in the multi-channel approach, this concept refers to the principle of using a multiple devices in exchange from the traditional channels to the digital ones, in the way how to get the best benefit of each channel as a function of the others. This orientation is more developed in the few last years because of the huge evolution of technologies, in particular the information and communication technology which present one of the most important marketing's tools. Because of the banking exchange's nature and its specificities, the relationship marketing becomes necessary, which is reinforced by the multi-channels approach. This approach gives chances to identify, to know and to satisfy client taking into account their favorite channels used in their banking exchange. The multi-channel marketing is based on the smart coordination process.

The objective of this research is to study the role of the multi-channel approach in banking services and its impact on bank-customer relationship in the international context then in a local context.

Keys words : services marketing, banking marketing, multichannel marketing, multichannel network, relationship marketing, technological evolution, customer participation. CRM.

المخلص :

سعيها منها إلى إرضاء العملاء، تركز البنوك حاليا على اعتماد منهجية تعدد القنوات. يتلخص هذا الأسلوب في استعمال وسائل متعددة في المبادلات و العلاقات البنكية و التي تتمثل في اعتماد القنوات التقليدية إضافة إلى القنوات الرقمية الحديثة. تركز هذه المنهجية على مبدأ الاستغلال الأمثل لمزايا كل وحداتها، و على مبدأ التنسيق الجيد بين مختلف الوسائل المكونة لكل قناة. انتشار إستراتيجية التسويق المتعدد القنوات يرجع أساسا إلى التطور السريع الذي عرفه قطاع التكنولوجيا في السنوات الأخيرة و بالأخص على صعيد تكنولوجيات الإعلام و الاتصال. هذه الأخيرة تعتبر حاليا من بين أهم الوسائل التي تعتمد عليها منهجيات التسويق المعاصر.

نظرا لخصائص النشاط البنكي و طبيعة المنتجات البنكية المرتبطة بمنتج ذو طبيعة خاصة تتمثل في التعاملات المالية، فإن تسويقها يفرض الاعتماد بشكل كبير على الاهتمام بعامل العلاقة و نوعيتها بين البنك و عميله. تحسين العلاقات أصبح أكثر نجاعة بانتهاج مقاربة التسويق متعدد القنوات و الذي يسمح بمعرفة جيدة بالعملاء و توفير معلومات أكثر عنهم و بالتالي القدرة على إرضاءهم بشكل أفضل و ذلك عن طريق توفير عدد هام و متنوع من الوسائل المناسبة لكل فئة منهم.

للتنويه، نذكر أن الهدف من هذا البحث هو إلقاء الضوء و دراسة الدور الفعلي لمقاربة تعدد القنوات في التسويق البنكي. و أثر هذه المقاربة على العلاقة ما بين البنك و الزبون أولا في الإطار الدولي من خلال المعالجة النظرية ثم على الصعيد المحلي من خلال الدراسة التطبيقية لهذا الموضوع وفقا للمعطيات الخاصة بالسوق البنكية الجزائرية.

SOMMAIRE

Introduction générale

Chapitre 1 : Le marketing bancaire traditionnel

Section 1 : Le marketing des services.

Section 2 : L'émergence du marketing bancaire dans sa forme traditionnelle.

Section 3 : Les défis liés au marketing bancaire traditionnel et l'intégration des nouvelles technologies dans son fonctionnement.

Chapitre 2 : Du marketing bancaire traditionnel vers le multicanal

Section 1 : L'évolution technologique : ses effets et impacts sur la banque.

Section 2 : L'ère d'une nouvelle approche « l'approche multicanal ».

Section 3 : L'adoption du multicanal dans le marketing des services bancaires.

Chapitre 3 : Le rôle de la relation client dans l'approche multicanal bancaire

Section 1 : Le client « élément de base de l'activité bancaire », vers un client multicanal.

Section 2 : L'approche relationnelle « un courant dominant dans les économies des services et l'enjeu de l'entreprise multicanal.

Section 3 : La gestion de la relation client dans le marketing bancaire multicanal.

Chapitre 4 : L'approche multicanal dans les banques algériennes et son impact sur le comportement des clients algériens

Section 1 : Développement du secteur bancaire en Algérie et le paysage actuel de la banque algérienne.

Section 2 : Architecture et méthodologie de la recherche empirique.

Section 3 : Présentation et analyse des résultats.

Conclusion générale.

Bibliographie.

Liste des tableaux.

Liste des figures.

Les annexes.

Table des matières.

INTRODUCTION GENERALE

La vie des êtres humains a connu un grand passage, d'une vie simple basée sur l'effort physique et le travail à la main de l'individu à une vie basée sur la machine et la technologie ; cette dernière a radicalement bouleversé tous les domaines. L'objectif principal de la technologie est de faciliter la vie humaine et la rendre de plus en plus en une « vie tranquille ». Dans ce sens, la révolution technologique numérique a changé considérablement l'image et la structure des économies du 20^{ème} siècle à travers la libéralisation de la recherche et de la réflexion.

Pour de nombreux experts, il s'agit de l'avènement d'une ère nouvelle qui crée de vastes possibilités de communication entre les individus et les entreprises. Ces dernières cherchent toujours à s'adapter au nouvel environnement transformé par le développement rapide de la technologie. En effet, ce développement a créé de nouvelles formes de services et produits, de nouvelles méthodes, techniques et outils de gestion ainsi qu'un changement des conditions de travail dans les entreprises dans le but d'améliorer la performance et la productivité. Vu le rôle important et croissant des différents outils et *gadgets* technologiques dans la vie quotidienne contemporaine, les agents économiques affirmaient la nécessité de s'engager dans cette évolution ; des grandes entreprises ont pris en considération que leurs rentabilité et efficacité économiques sont liées à leur niveau d'adaptation aux nouvelles technologies et à leur capacité de bien les utiliser.

Aujourd'hui, les Technologies de l'Information et de la Communication TIC sont parmi les technologies qui impactent de plus en plus le mode de vie des individus et des entreprises. Ce qui rend l'investissement dans les TIC comme l'un des principaux moteurs de compétitivité des entreprises. Selon les études de l'OCDE¹, dans les pays développés les TIC et les NTIC seraient un facteur important de la croissance économique sur plusieurs niveaux : au niveau du système d'information, au niveau organisationnel et au niveau commercial.

La survie des entreprises de services est conditionnée à leurs capacités d'acquérir et de fidéliser les clients ; pour cela, suivre le rythme de la vie du client devient nécessaire. Toute l'image de la relation entreprise-client connaît une nouvelle trajectoire, en intégrant des nouvelles tendances de contact et d'échange afin d'améliorer la relation.

¹ : www.oecd.org/fr.

1. Intérêt du sujet :

Les entreprises de services proposent aux clients plusieurs systèmes de création, présentation et délivrance du service grâce à l'émergence de multiples canaux technologiques (les travaux de *Lefèvre* et *Plé* 2004). En effet, les TIC prennent une part sans cesse structurante dans les stratégies des entreprises de services, ce qui pourrait générer des avantages compétitifs significatifs en l'occurrence une meilleure valeur ajoutée de la relation client (*Domegan*)². Ces entreprises cherchent ainsi une plus grande productivité en se rapprochant du client tout en se trouvant à distance (*Munos*, 2003)³ afin d'élargir leur base clientèle. Dans un commerce concurrentiel le client est devenu plus volatile, lui satisfaire permet de le fidéliser et cela constitue aujourd'hui l'enjeu des entreprises de services ; parmi ces entreprises on peut citer les banques et les autres institutions financières, secteur emblématique de la distribution et du marketing moderne.

Le secteur bancaire a connu de profonds bouleversements, sans doute plus remarquables que ceux de tout autre secteur depuis les années 80 : dérégulation, modification des activités et des coûts d'exploitation, invasion des nouvelles technologies et la concurrence accrue favorisée par l'émergence de nouveaux acteurs sur les marchés bancaires ainsi qu'une clientèle de plus en plus exigeante et participative. À cause de ces transformations, la conception du métier de banquier, ses pratiques et son image ont été visiblement changées.

Dans de telles conditions, atteindre l'avantage compétitif est conditionné par les capacités de développer ses spécificités et se bâtir une identité propre différenciatrice. Cela passe par l'amélioration de la qualité de la relation client, lui en met à la disposition des multiples canaux relationnels. Dans ce sens, les apports des TIC constituent une évolution majeure dans les services bancaires, l'utilisation des nouvelles technologies a conduit à une meilleure connaissance du client, le fait de les ajouter aux canaux traditionnels pourra renforcer la présence de la banque, ses capacités et ses qualités de la relation.

Sur cette base et depuis une vingtaine d'années, un nouveau concept est apparu : « *l'approche multicanal* » permettant la personnalisation des services, l'individualisation, la meilleure

² : C. T. *DOMEGAN*, « The adoption of information technology in customer service », e-book, *European journal of marketing*, Vol 30 n°6, 1996.

³ : *Anne. M. SECK*, « L'expérience du client dans un contexte de distribution multicanal de services : sur quoi se fonde la satisfaction globale du client ? », article présenté durant la journée de recherche en marketing de Bourgogne. Novembre 2008.

coordination entre les services proposés aux clients et surtout développer la communication ascendante et descendante entre le client et sa banque avec une accélération des échanges.

Dans le climat économique actuel, la banque ne peut assurer la réalisation de ses objectifs stratégiques et réussir économiquement que si elle adopte une stratégie marketing efficace, même si elle n'a pas les meilleurs produits/services dans le marché, cette stratégie de s'adresser à la bonne personne, au bon moment, avec le bon message mais aussi via le « bon canal ». Le progrès technologique et la globalisation bouleversent les pratiques bancaires managériales et à priori l'approche marketing bancaire traditionnelle.

« *La démarche multicanal* » consiste à proposer au client bancaire de nombreux moyens de contact et d'échange à savoir les moyens traditionnels que sont le face à face, la relation à distance par téléphone ou par les automates ainsi que les plus avancées des technologies de l'information et de la communication et le mode digital (Internet et la téléphonie mobile). Le multicanal consiste à choisir les canaux les plus appropriés pour chaque action ; cette stratégie est devenue une nécessité pour la banque car « *au-delà de la dimension transactionnelle, elle introduit une dimension relationnelle qui raffermi la relation entre l'entreprise de service et ses clients* »⁴ **Rolland**, 2003. Les banques doivent utiliser les différents canaux pour se rapprocher du client afin de prospecter de nouvelles clientèles et/ou de fidéliser l'existante. Dans ce sens, **Nelson** confirme que la gestion des TIC est primordiale pour générer un avantage compétitif à long terme dans les services bancaires dématérialisés, cet avantage est encore mieux assuré en modernisant les canaux traditionnels en même temps.

En Algérie, le secteur bancaire est perturbé par ses particularités : son histoire, ses traditions et sa gestion interne. Les défaillances et les insuffisances des banques publiques en matière d'organisation et d'information ainsi que le manque de transparence rendent leur supervision plus complexe. La **loi 90.10**⁵ du 14 Avril 1990 est la transcription de cette nouvelle dynamique de gestion économique impulsée sous son aspect financier, en donnant à la Banque Centrale d'Algérie une pleine autonomie et un pouvoir en matière d'autorité monétaire. Et de là, le banquier allait dès lors pouvoir exercer son métier librement et choisir ses clients, en prenant comme critères de base la performance et la rentabilité, donc l'intérêt économique et commercial de la banque. La structure concurrentielle du marché bancaire n'est pas le seul défi que doit relever la banque algérienne. Aujourd'hui, l'évolution de la

⁴ : *Anne. M. SECK*, op.cit, page 01.

⁵ : La loi n° 90.10 du 14 avril 1990 relative à la monnaie et au crédit.

technologie implique autant de mutations dans les métiers des banques. Non seulement le contexte technologique international est très différent, de même le contexte monétaire et financier mondial a radicalement évolué. Bien évidemment, depuis 1990 les différentes évolutions réglementaires, technologiques sont autant de facteurs qui ont contribué au maintien d'un niveau élevé de l'investissement technologique bancaire. Dans ce sens, sur la scène algérienne les travaux entrepris sur ce concept sont limités et non suffisants relativement au regard du développement rapide des outils technologiques (exemple : le lancement de la 3G en fin 2013), le changement d'habitudes et de comportements des Algériens qui utilisent de plus en plus les nouveautés technologiques comme un nouveau mode émergeant d'un côté et l'évolution du marché bancaire algérien à travers l'installation des nouvelles banques (étrangères) de l'autre côté.

2. Problématique (objectif de l'étude) :

Ce travail de recherche vise à mettre en évidence le rôle de l'approche multicanal dans le marketing des services bancaires, en répondant à la question principale suivante : **Quel est le rôle de l'approche multicanal dans le marketing des services bancaires (l'impact des TIC en particulier) en Algérie ? Or, quel est son impact sur le comportement des clients bancaires algériens et sur les banques ?**

Pour cela, on doit répondre aux questions secondaires suivantes :

- Quelles sont les caractéristiques du marketing des services et quelle est son importance ?
- Quelles sont les politiques marketing spécifiques aux produits et services bancaires ?
- Quel est l'impact de l'évolution technologique sur le comportement des clients ?
- Quels sont les supports et les moyens qui composent le multicanal et comment doivent-ils être utilisés ?
- Comment peut-on assurer la bonne coordination entre les différents canaux (l'ensemble des canaux traditionnels et des canaux numériques) au sein de la banque ?
- Au niveau des réseaux mis en œuvre, comment peuvent-ils jouer un rôle déterminant dans la qualité de la relation *Banque-Client* ?
- Les démarches théoriques du marketing bancaire multicanal sont-elles pertinentes pour la banque algérienne ? Si oui, à quel degré influencent-elles le comportement du client, le déroulement des activités bancaires et les décisions des responsables des banques ?

3. Les hypothèses adoptées :

La présente recherche se fonde sur les hypothèses suivantes :

- **H 1** : Le multicanal est un moyen de consolidation de l'approche relation-client dans les services bancaires et une nouvelle forme de distribution bancaire en Algérie ; dans ce cadre les banques focalisent leurs stratégies marketing sur *l'approche relationnelle* afin d'assurer la fidélisation des clients.

- **H 2** : *L'intégration des TIC améliore le service* fourni ce qui implique l'amélioration dans *l'efficacité des opérations marketing* ; cela favorise la communication, l'établissement de la confiance et l'engagement. Elles présentent un facteur positif dans la perspective de la qualité de la relation ainsi qu'elles jouent un rôle progressivement important dans la réussite de l'approche multicanal. Ce qui permet aux banques de mieux commercialiser leurs offres en prenant en compte les différents segments des clients.

- **H 3** : Les banques étrangères ont l'avantage en termes de l'installation et l'utilisation des canaux technologiques modernes par rapport aux banques publiques, grâce à leurs expériences acquises dans d'autres systèmes bancaires internationaux.

4. Méthodologie de la recherche :

Comme démarche méthodologique, on a suivi la démarche scientifique appropriée à ce genre de travaux, tout en respectant les normes académiques. Commencant par la phase de documentation : collecter les données et les informations relatives au sujet traité en consultant des « livres, e-books, articles, papiers de recherches, sites web et vidéo » afin de construire la partie théorique ; cette dernière comprend trois chapitres. Puis on les a rédigés sur la base de la littérature consultée. Ensuite, on a lancé deux enquêtes dans le cadre de la réalisation de notre étude empirique dans le 4^{ème} chapitre. Cette dernière phase comprend deux enquêtes afin d'étudier la vision de chacune des deux parties de l'échange bancaire : une étude qualitative (à travers un échantillon de 7 banques commerciales et la Banque d'Algérie) et une étude quantitative (sur la base d'un échantillon de 152 clients bancaires). En dernière étape, on a synthétisé les données, présenté les résultats et analysé ces derniers afin d'exposer le cas algérien concernant le thème traité, à travers des résultats qui reflètent le positionnement et le rôle de l'approche multicanal dans le marketing des services bancaires, ainsi que le degré de son développement en Algérie.

Chapitre 1

**Le marketing bancaire
traditionnel**

Introduction

Les 50 dernières années ont été marquées par un ensemble de faits qui ont fortement bouleversé les métiers, les fondements et les pratiques bancaires.

Comme toute autre fonction initiale dans toute entreprise de services moderne, la fonction marketing passait de sa forme classique (traditionnelle) à une forme plus scientifique. Et comme tout autre secteur, le secteur bancaire (dont le métier repose majoritairement sur la gestion de l'information) a toujours cherché à bien gérer cette fonction dans le but de créer l'esprit marketing idéal et de le bien appliquer car « *Ce n'est pas toujours suffisant d'avoir l'esprit bon mais le principal est de l'appliquer bien* » **Descartes**⁶.

Dans ce premier chapitre, on trouve nécessaire d'étudier le marketing des services qui constitue la discipline dans laquelle le marketing bancaire développe ses techniques et d'étudier le concept du marketing bancaire dans sa forme traditionnelle. Cela se fera à travers trois sections :

- En section 1 : On présente le marketing des services d'une manière générale,
- En section 2 : On étudie le marketing bancaire : son développement, ses spécificités avec un survol historique,
- En section 3 : On termine avec les défis et les limites de l'approche bancaire traditionnelle face à l'invasion des nouvelles technologies et la nécessité de remettre en cause l'approche traditionnelle en passant à une autre plus développée.

⁶ : René DESCARTES, « Discours de la méthode : pour bien conduire sa raison chercher la vérité dans les sciences, 1637 », éditions *Gaya Scienza*, première partie, e-book version Juin 2012. Page 4.

SECTION 1: LE MARKETING DES SERVICES

L'activité bancaire constitue l'une des plus importantes et des plus dynamiques dans les activités de services à savoir sa croissance et son impact direct et/ou indirect sur les autres activités économiques. Avant de se focaliser sur le secteur bancaire, on présente l'aspect général des concepts : le service, la servuction et le marketing des services.

1.1 Le service :

Les services occupent une part importante dans les économies de marché, ils ont fait l'objet d'une attention croissante depuis les années 80 tant d'un point de vue théorique que pratique.

1.1.1 Définition du service :

Il n'existe pas une seule définition scientifique ni précise du terme, on définit les services fréquemment à partir de leurs caractéristiques. Depuis *Adam Smith*, les définitions du service ont mis en évidence les différences qui les opposent aux biens (*Walters et Bergiel*, 1982)⁷. Les produits tangibles sont créés dans des usines sans avoir besoin de l'intervention du client alors que les services sont réalisés dans le cadre d'un processus où on trouve que le consommateur est un facteur principal dans l'opération de la production du service car il entre directement en interaction avec les ressources mises en place par l'entreprise. Une partie du service offert peut être réalisée avant que le client ne prenne part au processus mais la partie cruciale qui détermine le niveau d'appréciation de la qualité par le client, a lieu en présence de ce dernier en interaction directe avec l'offreur du service⁸. Lorsque un client consomme un produit, il utilise le produit lui-même, il consomme directement le résultat d'un processus de production auquel il n'a pas pris part. Mais lorsqu'il consomme une prestation de service, il perçoit d'une manière plus ou moins extensive mais toujours d'une façon le processus de réalisation du service ; il prend part lui-même à la réalisation de ce processus⁹.

⁷ : *Frédéric BIELEN* et *Christophe SEMPELS*, « Les fondements du marketing des services : examen critique et évolution », Revue Française du Marketing N° 212, avril 2007. Page 54.

⁸ : Car ce que le client consomme dans le contexte du service (produit immatériel) est de nature différente de ce qu'il consomme dans le contexte de produits matériels.

⁹ : *Christian GRONROOS*, « Le marketing des services : consommation et marketing de processus », Revue Française du Marketing N° 171, 1999. Page 10.

Il s'agit d'un « *processus, acte social, relation et performance immatérielle* ». Dans ce contexte, il n'y a pas de séparation nette entre l'opération de *production* et celle d'*échange*, ni de distinction claire entre processus de *production* et *résultat* (**Bacet, Bonany et Mayère** 1987 ; **Berry et Parasuraman** 1991)¹⁰. Quelle que soit la définition retenue, le service constitue un système complexe d'interfaces et d'échanges, de nombreux auteurs ont mis en évidence la nature et les caractéristiques des relations qui lient l'entreprise de services à ses clients (**Eiglier et Langeard** 1987 ; **Normann** 1991 ; **Irons** 1993 ; **Grönroos** 1994)¹¹.

Selon **Grönroos**¹² : « *un service est une activité où série d'activités de nature plus ou moins tangibles qui, normalement mais non nécessairement prend place dans les interactions entre le consommateur et un employé de l'entreprise de services et/ou des biens et des ressources physiques et /ou des systèmes du fournisseur de services, cette activité est proposée comme solution au problème du consommateur* ».

1. 1. 2 La typologie des services :

Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activité qui va du commerce à l'administration : incluant les activités financières (*notre champ d'étude*), les activités immobilières, les transports, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs, l'éducation, la santé et l'action sociale, c'est le sens donné par les Anglo-saxons aux différents types de « Services »¹³. Ce vaste ensemble d'activités est dénommé « Activités tertiaires », on distingue le tertiaire marchand (ex : le transport, le commerce, les activités immobilières, les activités financières) et le tertiaire non- marchand (ex : l'éducation, la santé, l'action sociale, l'administration).

On distingue aussi les services orientés vers les particuliers et d'autres limités et orientés spécifiquement vers les entreprises (**Veys**, 1991)¹⁴ :

- **Les services aux entreprises** : c'est l'ensemble des services rendus aux organisations en général, quelles soient des entreprises au sens économiques, des collectivités locales, des associations, des comités d'entreprises ou autres mais pas forcément d'entités uniquement

¹⁰ : **Frédéric JALLAT**, « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : Une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations et d'échanges au sein des activités de services », Revue Française du Marketing N° 171, 1999.

¹¹ : idem, page 21.

¹²: **Monique ZOLLINGER et Eric LAMARQUE**, « Marketing et stratégie de la banque », Dunod, 1999. Page 8.

¹³ : www.Insee.com (site web officiel de l'institut national des statistiques et études économiques). 2007.

¹⁴ : **Paul VEYS**, « Marketing des activités tertiaires », éditions Ellipses, 2007.

dédiées à ce type d'activités car de nombreux secteurs de services sont en réalité mixtes (entreprises et particuliers), tel est le cas des banques et les compagnies d'assurances¹⁵.

- **Les services aux particuliers** : c'est l'ensemble des activités de services rendu aux particuliers ; ces activités correspondent aux domaines suivants : hôtels et restaurants, activités récréatives, culturelles, sportives et politiques, services personnels et domestiques.

Cette typologie est pertinente par prestataire, ce qui est remarquable ces dernières années est la croissance rapide de la masse de l'offre des services spécifiques aux entreprises.

Plusieurs d'autres critères de classification sont apparus, selon la nature de l'acte de service-même et le degré de contact avec le client. Dans ce sens, on distingue quatre catégories de services essentielles (*Lovelock, Wirtz et Lapert, 2004*)¹⁶ :

- Les services visant le processus de traitement des personnes (ex : transport de passagers, soins et santé, hébergement, restauration),
 - Les services visant le processus de traitement des biens (ex : transport de marchandises, maintenance et réparation des produits, services d'entretien),
 - Les services visant le processus de stimulation mentale des personnes (ex : art et divertissement, formation, conseil, psychothérapie),
 - Les services visant le processus d'information (ex : comptabilité, banque, traitement et transmission de données).
- **Les services associés** : c'est l'ensemble des services complémentaires à un produit principal qui apportent plus de bénéfices complémentaires au client et qui peuvent être le point de différenciation. On distingue les services de base « le minimum attendu par le client » et les services additionnels (qui constituent la source de différenciation) et qui peuvent être inclus dans l'offre ou optionnels¹⁷.

1. 1. 3 Les caractéristiques des services :

Les services regroupent les mêmes caractéristiques de base : *l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité*. Ce sont les quatre caractéristiques qui les distinguent des

¹⁵ : Jean-Paul FLIPO, « Activités des services et relations inter-entreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface », Revue Française du Marketing N° 171, 1999. Page 63.

¹⁶ : Frédéric BIELEN et Christophe SEMPELS, op.cit, pages 59, 60.

¹⁷ : Jacques LENDREVIE et Julien LEVY, « Théorie et nouvelles pratiques du marketing », e-book Mercator. 10^{ème} édition 2013, Dunod.

produits matériels et rendent nécessaire la mise en place d'un marketing approprié aux services, **P. Kotler**¹⁸ définit ces caractéristique comme suit :

1. 1. 3. 1 L'intangibilité :

On ne peut pas « toucher » un service ; ceci entraîne chez le client une attention particulière à tout signe relatif au service (comme le prix, le logo, la marque et d'autres encore) qui pourrait refléter la qualité du service. Il s'agit d'un acte, d'un effort ou performance tandis que le produit matériel est un objet physique touchable qui donne au client une possibilité parfois même de le tester sans qu'il l'achète. Ainsi, les services ne peuvent faire l'objet d'un inventaire, ni leur offre être constituée en stock-tampon pour les périodes de forte demande¹⁹. En effet, même si la prestation de service nécessite généralement l'intervention d'un support matériel, elle n'existe qu'à partir du moment où elle est produite et consommée.

1. 1. 3. 2 L'inséparabilité (la simultanéité) :

On ne peut pas séparer entre deux opérations qu'elles soient *la production* et *la consommation* du service car ce dernier est consommé et distribué en même temps de sa fabrication et la capacité de production dépend ici de la disponibilité du client et du personnel en contact. Le produit tangible est fabriqué puis vendu ensuite consommé, contrairement au service qu'est tout d'abord vendu puis réalisé et consommé simultanément²⁰.

1. 1. 3. 3 L'hétérogénéité (la variabilité) :

Le service est hétérogène et non reproductible ; la prestation du service est influencée fortement de la qualité de l'intervention du prestataire et sa performance d'un côté et de l'état psychologique du client de l'autre côté. On peut avoir deux résultats différents pour le même type de service, donc il est difficile d'assurer une régularité qualitative ou fournir un service dont le résultat est stable (qui peut être combattue dans la production d'un bien et non pas dans celle d'un service). **Kotler** affirment que c'est probablement la variabilité des services qui explique le volume de bouche-à-oreille constaté à leur propos et que chaque exécution de prestation de service est différente à l'autre, c'est-à-dire : chaque prestation va dépendre des acteurs de la servuction impliqués.

¹⁸ : *Phillipe KOTLER*, « Marketing Management, Millenium Edition », Special edition, *Pearson Custom Publishing*, USA, 2005. Pages 200, 201, 202.

¹⁹ : *Monique ZOLLINGER* et *Eric LAMARQUE*, op.cit, page 10.

²⁰ : idem, page 09.

1. 1. 3. 4 La périssabilité :

En théorie, un service ne peut pas être stocké ni conservé, il doit être consommé dès qu'il est produit ; dans ce sens un service qui n'est pas consommé lors de sa réalisation est un service perdu.

1. 2 La servuction :

La servuction est un terme apparu dans les années 80 qui désigne spécifiquement « *produire un service* ». La production d'un service constitue un ensemble d'actes et opérations qui conduisent à un changement d'un état et non pas à créer un bien tangible *Gallouj*, (1998)²¹.

1. 2. 1 La définition du terme « Servuction » :

Eiglier et *Langeard* (1987) proposent le terme « Servuction » faisant référence au processus de création d'un service et le définissent comme « *Organisation systématique et cohérente de tous les éléments physiques et humains de l'interface client-entreprise nécessaire à la réalisation d'une prestation de service dont les caractéristiques commerciales et les niveaux de qualité ont été déterminés* »²².

La servuction définit le mode de fabrication d'un service qui résulte de l'interaction de trois éléments (voir **figure 1** : le système de servuction) :

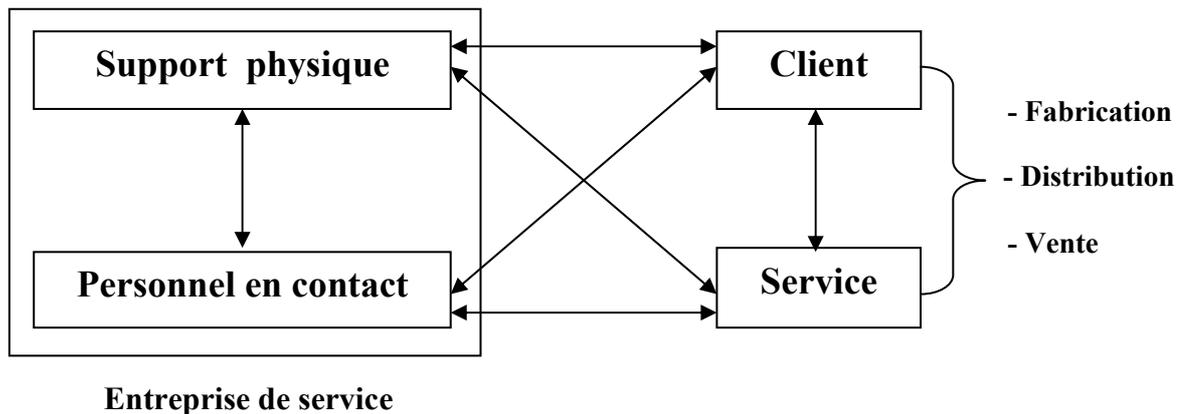
- Le support physique,
- Le personnel,
- Le client.

Ce dernier élément est directement, individuellement et en général physiquement impliqué dans la production du service : il en est le coproducteur.

La servuction se distingue de la production classique du produit matériel car elle se base essentiellement sur *le marketing* et concerne principalement la relation avec clients, alors que la production d'un produit classique qui est le bien tangible, est essentiellement une problématique *industrielle* en premier lieu.

²¹ : *Rabeh MORRAR*, « Public-Private innovation networks in services », thèse de doctorat, Université de Lille1, juin 2011.

²² : *Anne Marianne SECK*, op.cit, page 02.

Figure 1 : Le système de servuction.

Source : Eiglier, Langeard et V Mathieu, « Marketing des services » 1997 ; cité par Sylvie de Coussergues « gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie », Dunod, 2007, page 210.

1. 2. 2 Le fonctionnement de la servuction :

La servuction implique :

- Une participation directe du client à la production du service, sans lui le service ne pourrait exister, contrairement à la production d'un bien où le client n'est pas inclus dans l'opération de création du produit. Dans ce sens, le client est un élément participatif dans le processus de réalisation de son produit (le service),
- Dans certains cas, on peut éliminer le personnel²³, d'ici la présence du support physique et du client est suffisante à la création d'un service, exemple : le cas des automates bancaires ou le client utilise le support GAB sans l'intervention du personnel en contact,
- La servuction est à l'origine des interactions mais pas seulement au niveau de l'entreprise mais aussi entre les clients eux-mêmes,
- Souvent, la servuction se base essentiellement sur trois éléments : le client, le personnel et le support physique.

1. 2. 3 Les différentes formes de servuction :

On distingue quatre formes principales de servuction, en fonction des deux variables qui caractérisent le système de servuction (voir le tableau 1) :

²³ : Le même service peut être réalisé avec deux différents systèmes de servuction : par exemple, un client bancaire peut retirer son argent par le biais de distributeurs automatiques de billets (DAB) sans l'intervention du personnel de la banque, comme il peut faire appel à son conseiller dans l'agence pour avoir son argent liquide.

- 1^{ère} variable : selon le mode d'interaction client/prestataire.
- 2^{ème} variable : selon la nature de cette interaction.

Tableau 1 : Les formes de servuction identifiables en fonction du mode d'interaction client/prestataire et de la nature de cette interaction.

		Mode d'interaction entre client et prestataire	
		Interaction physique directe	Interaction à distance
Nature de l'interaction entre le client et le prestataire	Interaction humaine (avec personnel de contact)	1) Servuction en face à face avec personnel de contact : Ex : l'interaction avec son conseiller dans une agence bancaire.	3) Servuction à distance avec personnel : Ex : l'interaction avec un chargé de clientèle via cellule téléphonique.
	Interaction automatisée (sans personnel de contact)	2) Servuction automatisée de proximité : Ex : l'usage d'un guichet automatique bancaire.	4) Servuction à distance automatisée : Ex : l'usage du site internet de banque à domicile.

Source : Hervé BREGEARD, « Nouvelles technologies et servuction : le choix par les clients du mode d'obtention d'une prestation », papier de recherche, groupe ESC Grenoble. Avril 2002

Avec l'intervention du client dans le circuit de fabrication du service, le marketing devient un point essentiel car la bonne servuction est liée directement à la relation avec le client. Cette exigence influence la conception du système de servuction.

1. 2. 4 Les éléments du système de servuction :

Le système de servuction comprend les éléments suivants :

1. 2. 4. 1 Le client :

Sans lui, le service ne peut pas exister ; il joue le rôle de consommateur mais aussi celui de producteur. Le client pourrait être amené à spécifier ou à réaliser une prestation de service, c'est ce qui n'est pas le cas d'un client qui achète un produit physique.

1. 2. 4. 2 Le personnel en contact :

Le personnel constitue un acteur essentiel dans le management du système de servuction car il représente l'entreprise. Aux yeux du client le personnel est l'entreprise elle-même, il est donc l'image de l'entreprise de service. Celle-ci accorde une attention importante à ses employés, surtout ceux qui sont en contact direct avec les clients (*front office*), le personnel en contact a un impact direct sur la satisfaction du client.

1. 2. 4. 3 Le réseau de distribution :

C'est l'ensemble de points de servuction et des moyens physiques mis en place par l'entreprise de service, à proximité des clients. Exemple, l'agence bancaire et les automates.

- ✓ Le défi pour une entreprise de service serait de contrôler le fonctionnement de chaque entité ainsi de motiver son personnel et lui donner un sentiment d'appartenance.

1. 3 Le développement du marketing des services :

Le marketing constitue l'un des piliers de la réussite d'un organisme, il s'agit d'une philosophie, une discipline ou bien tout simplement du talent. Dans ce sens, le marketing n'a été jamais une science exacte ni un ensemble de formules rigoureuses, même avec sa forme qui est devenu de plus en plus scientifique. Sa tâche est en rapport étroit avec le fond de la nature humaine, il restera toujours un art²⁴. Son cadre de fonctionnement et sa pratique ont beaucoup évolué en parallèle avec les évolutions de l'environnement économique, technologique et socioculturel. Depuis les années 50-60, nombreuses sont les études qui ont été consacrées à le développer ; la fonction « *marketing* » s'est professionnalisée et plusieurs domaines d'activités ont développé un trait marketing convenable en prenant en compte les particularités de l'activité concernée.

1. 3. 1 Généralités sur l'évolution de la fonction marketing :

Dans un livre devenu un classique, *Jacques Lendrevie, Denis Lindon, et Julien Levy*²⁵ définissent le marketing comme « *l'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leur marché ou, si l'on préfère, leur clientèle* ». Par ailleurs, plus à sa *nature humaine* (liée au but de satisfaire un désir), il s'agit d'un

²⁴ : Reavis COX, « Le trinité du marketing », Harvard Business School Review, source: Bursk Edward C, « Marketing en 18 textes choisis », tome 1.

²⁵ : Michel BADOUC et Elodie TROUILLAUD, « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance : du sens du client au néomarketing », Revue Banque édition. Source : J.Lendrevie, D.Lindon et J.Levy, « Mercator : théorie et pratique du marketing ». Dalloz, 2004. Page 27.

ensemble de techniques, méthodes et d'études d'application (dont le but est de constater, prévoir, susciter, stimuler et renouveler les besoins des consommateurs, afin d'adapter d'une manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés)²⁶. On peut résumer le concept comme toute stratégie et actions réalisés par un organisme (quel que soient son statut et son domaine d'activité) dans le but d'améliorer la rentabilité et de fidéliser sa clientèle en mettant à la disposition des individus, des produits et services nécessaires à la satisfaction des besoins sur le marché. Les points communs entre toutes les définitions données par les théoriciens sont les éléments suivants : l'existence d'une entreprise (organisme), les produits ou services distribués, un besoin à satisfaire et le marché.

Historiquement, l'approche marketing est passée de l'idée de s'intéresser plus au produit, à celle centrée sur le client : anticiper ses besoins, satisfaire ses envies et ses désirs, caresser ses fantasmes et possessions et susciter ses rêves, tout cela est devenu le point de départ du marketing et l'idée principale sur laquelle il se repose. Le **tableau 2** résume les étapes historiques les plus importantes qui caractérisent l'évolution de la pratique marketing :

Tableau 2 : L'évolution de la pratique marketing.

Optique	Rôle principal	Période	Effort majeur	Situation du marché
Optique de l'offre	Producteur	19 ^{ème} siècle et début du 20 ^{ème}	Production de masse	Offre < Demande
Optique de l'offre	producteur	Première moitié du 20 ^{ème} siècle	Production de qualité	Offre = Demande
Optique de la demande	Vendeur	À partir de 1950	Commercialisation du produit	Offre = Demande
Optique de la demande	Vendeur	1960-1970	Commercialisation et distribution du produit	Offre potentielle > Demande
Optique des besoins	Mercaticien	À partir 1970	Satisfaire le consommateur	Offre potentielle > Demande
Optique des besoins	Mercaticien	À partir 1980	Servir le consommateur dans son environnement	Offre potentielle > Demande

Source : M. Delmarquette, P. Hayat et G. Mansillon²⁷.

1.3.2 Les branches du marketing :

On distingue les branches du marketing en fonction de deux critères :

²⁶ : P. KOTLER et B. DUBOIS, « Marketing management », 11^{ème} édition, Pearson éducation, Paris 2003.

²⁷ : www.ama.org/ traduit en français. Site internet officiel de l'American Marketing Association, 2013.

1. 3. 2. 1 En fonction du domaine d'application :

En fonction du domaine d'application, on distingue le marketing dirigé vers le consommateur final appelé le marketing **B to C** (*Business to consumer*) « il recouvre les produits de grande consommation, c'est le plus développé dans les entreprises de service vu la nature des relations directes avec leurs consommateurs » et le marketing orienté vers le consommateur intermédiaire: marketing **B to B** (*Business to Business*) « il concerne les échanges entre les entreprises elles-mêmes ».

Selon le domaine d'activité, on distingue aussi d'autres branches : le marketing industriel, le marketing des organismes à but non lucratif, le marketing social, le marketing du secteur public, marketing promotionnel et *le marketing des services*.

1. 3. 2. 2 En fonction de l'ampleur de la vision choisie :

En fonction de l'ampleur d'application, il comprend : le marketing stratégique, le marketing opérationnel et le marketing organisationnel (*plus de détails en section 2, pages 31, 32*).

1. 3. 3 L'émergence, les fondements et le développement du marketing dans les services :

Avec l'évolution économique et le développement du secteur tertiaire dans les économies de marché, une forme à part du marketing est développé avec des techniques, outils et des caractères spécifiques au domaine des services.

1. 3. 3. 1 Un survol historique sur l'apparition et l'évolution du marketing des services :

Les premiers concepts du marketing des produits sont anciens, il suffit de lire les travaux de **Meuleau** (1988)²⁸ pour constater que le marketing a pénétré les entreprises dès 1880. Mais, à cette époque-là, seules les grandes entreprises du secteur industriel ont donné de l'importance au marketing tant que fonction. Dans les services, l'émergence du marketing en tant que champ spécifique débutait à la fin des années 70. Les publications sur le marketing des services démarrent d'une manière professionnelle, avec la thèse de doctorat de **McDowell**²⁹(1953), suivie par celle de **Parcker** (1958). En 1963, **W.J.Regan** affirme dans un article publié dans le « *Journal of Marketing* » que les Etats-Unis sont engagées dans une « *Service's*

²⁸ : Annie MUNOS, « Servuction et coopération : une approche de marketing de la coopération dans les services », Revue Française du Marketing N° 167, 1998/2.

²⁹ : Frédéric. BIELEN et Christophe. SEMPELS, op.cit, page 54.

Revolution »³⁰ qui affectera de façon significative et radicale le comportement du consommateur. Dans la même revue, **Rathmell**³¹ affirme en 1966 que les chercheurs et les praticiens du marketing doivent absolument accorder une plus grande importance au secteur des services. Et depuis les années 70, la masse d'activité liée aux services est devenu très importante dans les pays développés, la croissance des services et la complexité de leur offre peuvent générer certaines confusion chez le consommateur, ce qui oblige les entreprises de services à repenser leur stratégie marketing pour éclairer l'utilisateur dans son accès aux services. En cette époque, la discipline marketing des services prend son essor ; pour mieux préciser le premier ouvrage dédié au marketing des services est écrit par **Rathmell** en 1974³² qui a proposé la démarche marketing cohérente pour les services, en se focalisant sur quatre secteurs : les *services sportifs*, la *santé*, les *services bancaires* et les *services professionnels*.

Mais il faut dire que les plus importants travaux de conceptualisation du marketing appliqué aux services datent de 1975 avec les travaux d'**Eiglier** et **Langeard**, qui ont donné naissance au concept servuction (cf. **Page 16**). C'est pourquoi un service devait être géré différemment d'un produit matériel et qu'une branche marketing spécifique aux services s'imposait. À la fin des années 70, au moment où la littérature sur le marketing des services croît, la question fondamentale de sa légitimité en tant que discipline spécifique du marketing est encore posée. Les chercheurs activant dans le domaine du marketing des services se font fréquemment critiquer verbalement dans les conférences ou dans certains jurys de thèse et la critique est toujours la même : le marketing des services est un cas particulier du marketing qui applique les mêmes principes de base du marketing et il ne constituerait pas un paradigme spécifique.

Le concept fût clairement énoncé en 1977 suite à l'appel de **Lynn Shostack**³³ (vice présidente de la *Citibank*), exprimant le besoin de nouveaux concepts pour le marketing des services pour s'affranchir des chaînes de pensée du marketing des produits. Elle a publié un article dans *the Journal Of Marketing*, en adressant une question fondamentale à la communauté académique : *le marketing deviendrait-il myope en échouant à développer un paradigme pertinent pour les activités de services ?* Elle affirme qu'une application pure des règles de marketing des produits au domaine des services conduit souvent à l'échec. Au-delà, les travaux de recherches dans le domaine ont évolué d'une manière intéressante depuis 1977 où

³⁰ : www.ama.org.

³¹ : Frédéric. BIELEN et Christophe. SEMPELS, op.cit, page 54.

³² : idem, page 55.

³³ : Monique ZOLLINGER et Eric LAMARQUE, op.cit, page 07.

on trouve que les chercheurs ont spécialisé et orienté leurs recherches plus spécifiquement sur des aspects précisés de la servuction. On trouve par exemple les travaux de *Schneider* 1990 sur la « *relation humaine dans les services* », les travaux de *Berry & Parasuraman* 1991 et *Chase & Hayes* 1990 sur « *la qualité dans les services* », *Fitzsimmons & Sullivan* en 1982 sur « *la gestion des opérations dans les services* »³⁴. Aujourd'hui, l'importance du marketing des services est devenue de plus en plus évidente à cause de la croissance exponentielle du secteur des services, ces derniers qui absorbent une part très importante du budget du consommateur moderne.

1. 3. 3. 2 Définition du concept « marketing des services » et ses spécificités :

La commercialisation des services est fortement impactée par l'intangibilité, l'immatérialité du produit et l'absence de possibilité de stockage. Principalement le marketing des services est la branche de marketing développé dans les secteurs tertiaires surtout dans les banques, il tire l'essentiel de sa spécialité du caractère intangible des services et l'importance primordiale de la qualité des différents éléments influençant la création et la délivrance du service (ex : accueil, ambiance, relation humaine). Dans ce sens, le marketing des services regroupe l'ensemble des techniques et des outils du marketing qui permet la création et la commercialisation des services qui assurent la satisfaction des consommateurs des services³⁵ et donc d'adapter d'une manière continue le service proposé aux besoins et désirs déterminés. Il comprend les domaines du transport, des assurances, des services financiers, de l'hôtellerie, des télécommunications, des loisirs, des chaînes de restauration, de la santé, des administrations, de la formation, des conseils, de l'éducation, des services juridiques.

- ✓ Le marketing des services est complexe car il doit tenir compte aux éléments suivants³⁶ :
 - La nature des prestations très élargie,
 - Des typologies de la clientèle visée différentes (*B to C, B to B*),
 - Des secteurs en mutations permanente (services de téléphonie, internet),
 - Des principaux facteurs d'impact sur l'environnement des services (privatisation, développement rapide des nouvelles technologies, développement des réseaux).

- ✓ Solliciter son client dans les services se fait par ³⁷ :

³⁴ : *Annie MUNOS*, op.cit, page 52.

³⁵ : Les réflexions et les travaux de recherches sont orientés tout d'abord vers la recherche d'identifications des caractères spécifiques des services pour arriver à définir le concept.

³⁶ : *Nathalie VAN LAETHEM*, « Toute la fonction marketing », Dunod, Paris, 2005. Page 67.

³⁷ : idem, page 226.

- Le personnel en contact : au-delà du classique « sourire, bonjour, au revoir, merci), il est nécessaire de créer un lien relationnel avec son client sans lui déranger. Dans le marketing des services, la relation client est de plus en plus importante en termes d'assurer la confiance et l'engagement du client/prospect (*voir chapitre 3*),
- L'envoi d'un questionnaire de satisfaction après la prestation rendue.

1. 3. 3. 3 Les différences entre le marketing des services et le marketing des produits :

Christopher H. Lovelock³⁸ expert et chercheur en marketing des services, distingue sept différences principales entre le marketing des services et le marketing des produits :

- La nature de la production,
- La grande implication des clients dans le processus de production,
- La part d'humain dans la production,
- Les grandes difficultés à maintenir des standards de contrôle de qualité,
- L'absence d'inventaire,
- L'importance du facteur temps,
- La structure des canaux de distribution.

1. 3. 3. 4 Les fondements du marketing des services :

Pour le marketing des services, l'individualisation de l'offre et la personnalisation, sont deux principes de base car les produits immatériels sont difficiles à vendre ; pour cela les campagnes promotionnelles des services doivent être plus créatives et innovantes. Le facteur innovation est l'un des principes sur lesquels s'appuie le marketing des services.

La typologie complexe des activités de services nécessite de mettre en place une démarche marketing comportant la prise en compte et la compréhension des quatre niveaux suivants³⁹ :

- **1^{er} niveau** : à qui s'adresse le service (le destinataire : *B to B* ou *B to C*).
- **2^{ème} niveau** : quelle est la nature de la prestation de service ? Service immatériel (ex : un conseil) ou service lié à un produit (ex : location de voiture).
- **3^{ème} niveau** : quel est le niveau de contact entre le personnel de l'entreprise et le client ? (ex : contact client développé = front office développé).
- **4^{ème} niveau** : quelle est l'intensité de la participation du client à la fabrication du service ? Forte (ex : vente de meuble en kit), faible (ex : chirurgie).

³⁸ : www.e-marketing.fr.

³⁹ : *Nathalie VAN LAETHEM*, op.cit, page 220.

SECTION 2 : L'EMERGENCE DU MARKETING BANCAIRE DANS SA FORME TRADITIONNELLE

Le secteur bancaire a connu un changement radical à partir du 20^{ème} siècle, influencé par la mondialisation, les nouvelles réformes économiques, financières et sociales internationales, l'augmentation des risques et par la révolution des technologies. Cela a mené à une vague d'opérations de modernisation des banques dans le but d'assurer leur survie.

En effet, dans de telles conditions, la bonne connaissance de son marché et de son client devient une nécessité pour atteindre l'avantage concurrentiel puis assure la rentabilité financière (l'objectif de base de l'entreprise bancaire).

2.1 L'entreprise bancaire :

La banque constitue aujourd'hui, un acteur significatif dans l'activité économique mondiale.

2.1.1 Définition de la banque :

Le terme 'banque' est l'appellation générique habituellement utilisée pour désigner des entreprises à fonction, statuts ou activités fort différents. Il convient donc de définir plus précisément ce que l'entreprise bancaire recouvre en adoptant successivement 03 approches :

- Une approche théorique où la fonction d'intermédiaire financier est privilégiée,
- Une approche institutionnelle liée à la notion d'établissement de crédit,
- Et une approche plus professionnelle qui reconnaît la diversité du métier banquier⁴⁰.

Elle constitue : « *L'unité économique qui s'occupe de toute activité de conception, production et commercialisation des services bancaires* ». Les opérations principales effectuées par la banque sont : ⁴¹

- Recevoir et gérer des dépôts et collecter l'épargne des clients,
- Accorder des crédits,
- Conseiller sa clientèle en matière de placement ou de patrimoine,
- Effectuer des opérations de change et des opérations d'intermédiation dans les transferts des fonds,

⁴⁰ : Sylvie DE COUSSERGUES, « Gestion de la banque », Dunod, Paris, 5^{ème} édition, 2007. Page 1.

⁴¹ : www.gralon.net/Banque : présentation et histoire, article publié le 13/03/2008.

- Proposer et gérer des moyens de paiement et mettre en disposition des services financiers.

Les banques effectuent leurs activités généralement à travers un réseau d'agences, aujourd'hui elles utilisent de plus en plus d'autres fenêtres et canaux plus sophistiqués, les transactions se font aussi à travers les guichets automatiques bancaires GAB situés dans les places public, ainsi via les moyens digitaux à distance ex : les opérations bancaires effectuées en ligne grâce au réseau Internet (l'e-banking).

2. 1. 2 Les origines du système bancaire (Retour à l'histoire) :

Selon les historiens, les traces d'institutions répondant à la définition de la banque et ses activités remontent à la plus haute Antiquités : jusqu'à 3000 ans avant J.C ; à l'époque sumérienne en *Mésopotamie*, les prêtres du Temple rouge d'Ourouk⁴² recevaient des offrandes et rassemblaient des ressources énormes par l'accumulation de dépôt, ils prêtaient aux commerçants. Grâce à leur statut religieux, les prêtres incarnaient la sécurité et la confiance avec les prêteurs. L'échange de la monnaie existait aussi dans la civilisation grecque mais les activités bancaires ont été mieux développées par les romains qui ont posé les premières bases juridiques des opérations bancaires⁴³.

Le mot « Banque » est apparu dans la langue française au XV^{ème} siècle, il dérive de l'italien « *Banca* » qui désigne le banc en bois sur lequel les changeurs exerçaient leur activité de l'échange au moyen-âge. Et c'est à partir de la Renaissance, que les fondements et les premières formes de la banque moderne se mettent en place avec l'apparition des banques publiques et les bourses. À cette époque-là, l'activité de crédit était contrôlée par l'autorité religieuse⁴⁴. Depuis le 16^{ème} siècle, tout le secteur bancaire et financier s'est transformé, il s'est développé avec l'apparition du papier-monnaie et des banques centrales.

2. 1. 3 Le rôle majeur des institutions bancaires :

Les banques jouent un rôle pivot dans les systèmes économiques, elles font le lien entre les besoins et les sources de financement ; leur rôle majeur est de servir d'intermédiaire entre les personnes disposant des moyens financiers et celles qui ont besoin d'un financement. Cette intermédiation est supposée permettre l'affectation optimale des ressources financières en faisant le lien entre l'offreur et le demandeur, ce qui renforce le dynamisme et l'efficacité de

⁴² : L'ancienne civilisation située dans le sud de l'Irak, ça s'écrit *URUK* dans certains ouvrages.

⁴³ : www.gralon.net/Banque : présentation et histoire, article publié le 13/03/2008.

⁴⁴ : L'activité de crédit était réservée uniquement à la communauté juive et interdite par le dogme chrétien.

l'économie. Dans les sociétés occidentales caractérisées par des économies où le secteur tertiaire a supplanté le secteur industriel, les banques sont devenues un acteur incontournable grâce à leurs produits et services variés. Au début des années 1980, le besoin croissant de liquidité et les niveaux des marges des transactions ont modifié le rôle joué par les banques dans ces sociétés⁴⁵. Elles ont évolué vers un modèle où « l'intérêt général » est moins perceptible. Cela se vérifie pour les banques qui ouvrent leur capital au public, ce qui a pour effet de renforcer la pression et le contrôle sur leurs résultats financiers. De nombreux clients estiment que cette évolution du rôle et donc des stratégies des banques est une trahison de leur rôle de base de « l'intérêt général ». Souvent, ils se sentent piégés entre l'obligation de disposer d'un compte bancaire et celle d'en payer les frais potentiels. La méfiance et le scepticisme du public envers les banques ont augmenté, notamment depuis que les Etats (ou le contribuable) ont dû renflouer certaines banques occidentales après la crise économique (exemple : *RBS* au Royaume-Uni, *Allied Irish Banks* et *Bank of Ireland* en Irlande, *Commerzbank* en Allemagne). Ce fait a eu des conséquences négatives sur la réputation et la confiance ; dans ce cas elles se sont obligées de redéfinir leur rôle dans la société ou au moins devenir plus transparente. Pour atteindre ces objectifs, elles doivent soutenir la croissance par le financement, mettre l'accent sur la valeur ajoutée de leurs services et s'assurer que leurs opérations soient orientées essentiellement vers le « client ».

2. 2 Le marché bancaire :

Le marché bancaire a des spécificités liées principalement à la nature du produit de l'échange (l'argent). Le passage à l'économie de marché des capitaux a donné lieu à de très nombreuses réformes, elles concernent les établissements de crédit en tant d'intervenants majeurs des marchés de capitaux avec le développement de l'intermédiation de marché.

2. 2. 1 Définition du marché bancaire :

Le marché bancaire s'appréhende à travers les acteurs principaux que sont : les banques, les clients et les autorités⁴⁶ qui organisent les transactions ; c'est l'interaction de l'offre (produits proposés) et la demande. Dans un monde en évolution rapide, le marché bancaire évolue aussi rapidement, ainsi que les lois qui le réglementent et les produits et services proposés (créés). Il est important de rester très vigilant sur les dernières évolutions en matière. *Kotler*⁴⁷ distingue

⁴⁵ : www.Bearingpoint.com/fr.

⁴⁶ : www.trader-finance.fr.

⁴⁷ : *Phillipe KOTLER*, op.cit, page 5.

deux formes de marché, « *the market place* » : il désigne le marché physique dans le sens traditionnel où le client doit se déplacer physiquement et le « *market space* » : qui constitue le marché digital où les échanges se font à distance via les moyens technologiques.

2. 2. 2 L'offre bancaire :

Sous l'impulsion des nouveaux modèles bancaires d'aujourd'hui et en particulier l'intégration technologiques dans l'activité bancaire, les banques développent en constant leurs offres de produits. Elles créent de plus en plus des produits personnalisés selon les besoins de sa clientèle. Grâce au développement des instruments financiers, la banque moderne se caractérise par une multi-production ; elle propose plusieurs formes diversifiées de produits.

2. 2. 2. 1 Les différents types de services bancaires :

Les services bancaires regroupent l'ensemble des prestations liées au fonctionnement d'un compte, comprenant les opérations nécessaires à sa mise en place telles que la mise à disposition de divers moyens de paiement ou la possibilité de procéder à des dépôts et retraits de différentes manières⁴⁸. On distingue deux principaux types de services bancaires :

- 1- Les services bancaires purs : c'est l'ensemble des services issus du travail à l'instar des activités de conseil et de l'ingénierie financière.
- 2- Les services mixtes : ils résultent de la combinaison du travail et des biens d'équipement. Ils intègrent souvent des composantes technologiques complexes.

2. 2. 2. 2 Les caractéristiques principales des produits bancaires :

Les produits bancaires ont trois caractéristiques principales :

- 1) Un produit bancaire est conditionné par des organismes de réglementation bancaire ou fiscale.
- 2) Un produit bancaire est immatériel (intangibles), dans ce sens il tient à la nature d'un service en général ; il se caractérise par toutes les caractéristiques d'un service (**cf. pages : 15, 16**) avec quelques particularités spécifiques aux services bancaires.
- 3) Un produit bancaire est directement proposé à la clientèle alors qu'il est important d'établir une relation personnalisée entre la banque et son client car ce dernier est assimilé peu importe le canal de distribution utilisé.

⁴⁸ : www.comparabanques.fr, (le guide des banques en ligne).

2.2.3 La demande bancaire :

La demande bancaire se caractérise par quatre principales spécificités⁴⁹ :

- 1) *L'hétérogénéité* : la particularité essentielle des services bancaires est la diversité de la demande. Chaque client est différent de l'autre, de cela s'impose l'importance de la segmentation de la clientèle dans le marketing bancaire,
- 2) *L'atomicité* : on le trouve beaucoup plus dans une banque de détail qui s'intéresse singulièrement à chaque entité de ses clients,
- 3) *La stabilité* : la demande bancaire est souvent stable du fait que toute relation entre un banquier et son client est construite sur le principe de confiance et les deux intervenants (banquier et client) tirent un avantage si cette relation perdure. Ainsi la stabilité est renforcée (assurée) dans le cas d'une banque qui offre une multiplicité des services bancaires au client, ce qui lui incite à être fidèle à une seule banque (car il est satisfait) « *the one stop shopping* »,
- 4) *Elle est par fois irrationnelle* : dans certaines situations, le comportement des agents économiques peut être irrationnel et les enquêtes de motivation mettent en évidence un décalage entre l'analyse rationnelle des besoins et motivations et l'irrationalité de quelques comportements financiers.

2.3 L'apparition et les principes du marketing des services bancaires :

Le marketing des services financiers et bancaires ne se détache pas complètement de celui des services en général mais il constitue tout de même un cas à part à cause de ses propres spécificités. C'est la branche du marketing développé par les organismes financiers, prenant en compte les spécificités du secteur.

Dans ce travail de recherche, on se base essentiellement sur les « services bancaires » et leur trait marketing en intégrant les nouvelles technologies (les TIC en particulier) dans la stratégie de la banque. Mais avant de le faire, il faut d'abord répondre à une simple question :

✓ *Qu'est ce qu'un marketing bancaire ? Et, comment est-il caractérisé ?*

2.3.1 Définition du marketing bancaire :

Le marketing bancaire est un marketing des services impacté par les caractéristiques spéciales du secteur et de l'activité bancaire, il constitue l'ensemble des actions et des décisions

⁴⁹ : www.memoireonline.com / l'optimisation de la stratégie multicanal d'une institution financière.

entreprises par une banque pour atteindre son but principal, celui de satisfaire son client en adaptant l'offre (services) aux besoins et attentes des clients. Ainsi que de créer parfois mêmes, de nouveaux besoins chez les clients selon l'orientation et les objectifs de la banque.

Au moment où le marketing des services impose la légitimité de ses différences, le marketing bancaire n'apparaît plus progressivement comme tout à fait à part⁵⁰ puisqu'il s'est lié directement au marketing des services ; il s'est développé avec sa spécificité de traiter toutes relations autour d'un élément de base qui est l'argent. Le marketing approprié et limité de la banque a dû sortir de sa réserve pour s'apparenter au marketing « de droit commun », c'est-à-dire se baser sur l'exploitation optimale de tous ses moyens et outils disponibles, en prenant en compte la nature du produit en échange (l'argent et la valeur) ainsi que la différenciation des clients visés.

M. BADOC définit le marketing bancaire comme « un état d'esprit destiné à orienter avec résolution l'ensemble des forces vives de la banque vers la satisfaction de la clientèle »⁵¹.

2. 3. 2 L'apparition du marketing bancaire dans sa forme 'traditionnelle' :

Il est apparu aux Etats-Unis à partir des années 70, avec l'apparition de l'association Américaine de marketing bancaire « **The Bank Marketing Association** » en 1970 elle se limite en ce moment-là, à stimuler les échanges d'idées et d'informations entre les responsables de la publicité bancaire. Après la crise de 1929, qui aura des conséquences néfastes sur l'économie en général mais aussi sur le secteur bancaire, plusieurs banques aux U.S.A. firent faillite et disparurent. Avec les années de la 2^{ème} guerre mondiale, il n'était pas propice au développement d'une politique marketing ni de l'art du marketing. Après la 2^{ème} guerre mondiale, le retour à l'expansion allait permettre aux banques de découvrir bien le concept par la conquête de nouveaux marchés, celui des particuliers⁵².

Selon **P. Koner**⁵³, le marketing bancaire est passé par 5 étapes successives que sont :

- 1- La publicité,
- 2- Amabilité = Sourire,
- 3- L'innovation,

⁵⁰ : Monique Zollinger et Eric Lamarque, op.cit, page 20.

⁵¹ : Michel BADO et Elodie. TROUILLAUD, op.cit, page 28.

⁵² : Avant cette époque, les banques généralement n'accordaient d'importance qu'aux entreprises alors que les campagnes publicitaires de cette époque étaient destinées à attirer les entreprises et les grands investisseurs.

⁵³ : Koner. P, « Rapport sur l'évolution du marketing bancaire », conférence E.F.M.A, Juin 1977.

- 4- Positionnement,
- 5- L'analyse, la planification et contrôle.

Pour les banques européennes, la discipline marketing au sein de leur structure est apparue à la fin des années soixante à cause de concurrence accrue sur le plan d'épargne, les premières formes de marketing adaptées par les banques étaient la distribution des cadeaux par les responsables de promotion ou les agents de publicité. À partir des années 70, ce concept a été étendu à beaucoup d'autres secteurs d'activités.

2. 3. 3 Les différentes formes du marketing des services bancaires :

Le marketing bancaire comprend trois formes principales suivantes :

- *Le marketing des achats* : il s'agit en amont de collecter les sources auprès des fournisseurs des capitaux, qui seront transformées et redistribuées en aval auprès de la clientèle bancaire.

- *Le marketing industriel* : le marketing bancaire traite avec des entreprises cibles auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux.

- *Le marketing des produits de grande consommation* : la banque gère une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

- ✓ En outre, la bonne gestion de la fonction marketing dans les banques (marketing management) repose sur la gestion de trois principaux piliers :

1) Le marketing stratégique : il est tout d'abord un instrument de contrôle et de prévoyance, son but est d'éviter que les décisions opérationnelles soient prises hâtivement sans réflexion préalable suffisante concernant leur bien-fondé et les conséquences qu'elles risquent d'avoir à court, moyen et long termes au niveau des clients⁵⁴. Autant d'initiatives hasardeuses qui peuvent désormais être évitées si l'on dispose d'une bonne démarche du marketing stratégique. Son importance est d'apporter aux responsables de la banque un éclairage suffisant pour qu'ils puissent prendre décisions avec le souci de réfléchir préalablement sur les conséquences que seront susceptibles d'avoir leurs décisions auprès des clients. Le marketing stratégique s'effectue au niveau de la direction générale, régional et les agences opérationnelles décentralisées.

2) Le marketing organisationnel : il se base sur les capacités et moyens mobilisés par les banques, dans le but de satisfaire les besoins des clients sans négliger la rentabilité de la

⁵⁴ : Michel BADOUC, « Réinventer le marketing », Revue Banque, édition e-book, Avril 2004. Page 35.

banque. Le marketing doit contribuer à la mise en œuvre d'une organisation permettant une gestion participative, décloisonnée, transparente ainsi que communicante où l'information circule librement ce qu'est pas trop vérifié dans la version traditionnelle⁵⁵.

3) Le marketing opérationnel : il consiste principalement à améliorer et développer les outils et les moyens mis en œuvre par la banque, dans le but de rester à jour avec le développement et les transformations qui se passent dans le secteur bancaire national et international, surtout au niveau des nouvelles technologies. On dit que « pour survivre, il faut évoluer », dans ce sens la banque doit faire évoluer ses moyens et méthodes au même rythme que l'évolution générale de son environnement.

2. 3. 4 Les spécificités du marketing des services bancaires :

Le secteur bancaire comprend ses propres caractéristiques distinctives qui imposent le trait du marketing approprié et qui mènent à identifier la nature et la stratégie marketing convenable :

2. 3. 4. 1 Les caractéristiques principales du marketing bancaire :

Les banques possèdent d'indéniables spécificités qui doivent orienter les modes d'application du marketing à leur niveau, elles viennent à la fois de leur caractère d'entreprise de service (les spécificités communes existantes dans tout les secteurs des services) mais également de leurs particularités intrinsèques⁵⁶ du secteur financier liées à un élément précis qu'est l'argent. Cependant, les méthodes utilisées en marketing bancaire sont souvent issues du marketing-mix et fortement basées sur la créativité et l'originalité.

Ces principales caractéristiques du marketing bancaire ont été regroupées dans un tableau par **M. Badoc**, (voir le tableau 3) :

⁵⁵ : Michel BADOCC, op.cit, page 36.

⁵⁶ : idem, page 29.

Tableau 3 : Les caractéristiques du marketing bancaire.

Spécificités du marketing dans la banque
<ul style="list-style-type: none"> • Forte réglementation étatique et interpersonnelle dans la plupart des pays influence les politiques des gouvernements, en particulier les politiques fiscales : c'est-à-dire qu'une banque n'est pas totalement libre de ses offres ni de ses prix car elle suit toujours la politique générale des gouvernements. • Notion de risques très forte. • Importance du syndicalisme interne : il peut bloquer une partie des actions marketing. • Evolution économiques et sociologiques ayant une influence particulièrement importante dans la rentabilité des banques. • Rôle social de la banque. • Absence de protection de l'innovation rend difficile la différenciation des produits et services de façon durable. • Degré de culture des clients, surtout lorsqu'il s'agit de particulier. • Absence de civisme surtout dans les pays latins. • Importance des « comptes morts », concept du client acquis inactif coûteux pour une banque. • Importance de la segmentation des marchés (grandes entreprises, les PME, ...). • Concurrence interne entre différentiels produits ou services, risque de « cannibalisme ». • Canal de distribution intégré pour la banque (D.A.B, G.A.B, serveur, minitel, internet). • Dualité des relations banques-marché (marché des emplois et des ressources : l'interaction entre les deux marchés). • Existence de relation permanente entre le client et la banque : (exemple : achat et vente des actions et titres).

Source : M.BADOC, op.cit, page 29.

2. 3. 4. 2 Autres spécificités qui déterminent la nature du marketing bancaire :

Meidan⁵⁷ (1996) distingue d'autres spécificités du marketing de la banque :

- Un système marketing fortement individualisé : dans les services bancaires, la relation directe entre le client et le prestataire est forte donc la personnalisation de cette relation est très importante pour garantir la fidélité.

⁵⁷ : Monique ZOLLINGUER et Eric LAMARQUE, op.cit, page 29.

- L'absence d'identité spécifique : la différenciation des enseignes est particulièrement difficile à percevoir pour les consommateurs.
- La dispersion géographique de l'activité : ce qui permet de chercher à satisfaire des besoins nationaux et internationaux.
- L'arbitrage croissance/risque : la vente d'un service financier se traduit par l'achat d'un risque alors que la banque cherche toujours à garder l'équilibre entre expansion, vente et prudence.
- La fluctuation de la demande : qui est davantage soumise aux variations de l'activité économique générale que dans tout autre secteur.
- La responsabilité fiduciaire : qui est le garant du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique.
- L'intensité de la main d'œuvre dans les processus : ce qui a une incidence particulière sur les coûts opératoires et rend plus sensible l'arbitrage standardisation/personnalisation du service et les choix technologiques (ex : mise en place des automates).

2.3.5 L'importance croissante du marketing bancaire :

Les entreprises bancaires donnent une grande importance à la fonction marketing comme tous les autres concepts de la gestion bancaire moderne. La pratique d'une démarche marketing est devenue nécessaire, elle a pris sa place dans les banques depuis les années 90. Cette nécessité est issue de la nature de l'entreprise bancaire qui « *se trouve doublement orientée vers la clientèle d'un côté comme apporteur de capitaux, dans ce cas elle constitue un marché de ressources et de l'autre côté comme débouché nécessaire à sa production : marché d'emploi » ». Le marketing n'est plus un « effet de mode » mais il s'inscrit dans une nécessaire démarche stratégique⁵⁸.*

Son importance se résume dans l'obligation de développer l'image (la réputation) de la banque en tant qu'une marque commerciale, dans le but d'assurer sa place sur le marché et de créer un point de différenciation afin de prospecter et de fidéliser sa clientèle ce qui représente la variable significative selon les leaders de l'industrie bancaire.

2.3.6 Le « Marketing-mix » bancaire :

Le succès d'une démarche marketing repose sur la bonne coordination des différents moyens de la stratégie du marketing. À partir de cette idée, apparaît le concept du 'marketing-mix'.

⁵⁸ : Benhabib. A, « A propos de l'évolution du système bancaire et financier en Algérie », conférence d'Alep Syrie, Novembre 1996.

2. 3. 6. 1 L'apparition et la définition du « marketing-mix » :

Le concept du marketing-mix ou « *The mix-marketing* » est apparu dans les publications Américaines en 1948 avec les premiers essais de définir le terme. Il signifie l'utilisation des différentes politiques marketing pour créer la combinaison optimale dans sa pratique afin de tirer le profit de chaque politique en fonction des autres.

Pour simplifier le choix des variables d'action contrôlables, **Jérôme McCarthy**⁵⁹ a proposé de les regrouper en quatre éléments fondamentaux : le produit (**Product**), le prix (**Price**), la distribution (**Place**), et la communication (**Promotion**), connu sous le nom de « *The 4P Systeme* ». La classification de **McCarthy** explique l'impérieuse nécessité d'assurer la cohérence des politiques et des actions marketing par essence interdépendantes. Selon lui, accorder une importance à l'un de ces éléments sans mesurer l'impact des autres éléments ne permettra pas l'utilisation optimale des capacités de l'entreprise et donc elle ne pourra pas profiter de ses points forts. Dans ce sens, la règle principale du marketing-mix est de « mettre en place une stratégie marketing basée sur la l'harmonisation des quatre politiques indiquées »

- Les critiques du modèle :

- La critique essentielle que l'on peut faire contre les « 4P » est de savoir dans quelle rubrique placer l'action vente. Ainsi, pédagogiquement cela se traduit par l'enseignement de la vente, pour certains formateurs dans le cadre de la communication (comme **McCarthy**), pour d'autres dans le cadre de la distribution (comme la plupart des auteurs Français).

- Par ailleurs, les 4P du marketing-mix ne sont pas toujours suffisants pour tenir compte de la spécificité de certaines spécialités du marketing. Dans le domaine des services, certains auteurs comme **Booms** et **Britner** insistent sur l'insuffisance du modèle et préconisent d'ajouter d'autre nouveaux principes issus de la servuction au modèle du mix traditionnel.

Ces critiques ont constitué le point de départ pour introduire un nouveau modèle, celui des « 7P » : c'est la stratégie marketing qui ajoute d'autres variables contrôlables au modèle initial des 4P, prenant en considération les spécificités de la servuction.

✓ Alors, quels sont les 3P supplémentaires ajoutés au modèle du « marketing-mix » ?

⁵⁹ : Yves **CHIROUZE**, « Le marketing, études et stratégies », Ellipses édition Marketing, 2003. Page 353.

Booms et **Britner** proposent d'ajouter d'autres « P » au modèle classique : *Process*, *People* et *physical evidance*. **Philippe callot**⁶⁰ dans son ouvrage « *Marketing des services ; market-management*, 2002 », présente le nouveau modèle du 7P et explique les nouvelles variables :

- 1) Process (Participation client) : Il implique toute interaction avec les clients (ex : l'accueil),
- 2) People (Personnel) : Il s'agit de l'effectif du personnel et leurs capacités à attirer les clients (ex : leurs présentations, performances, formations),
- 3) Physical evidance (support physique) : Il regroupe tous les moyens matériels de la banque ainsi que l'identification du staff personnel qui le représente.

- Les critiques du nouveau modèle des (7P) :

Le nouveau modèle du marketing-mix n'est pas consensuel par tous les experts, pour certains les 3P supplémentaires ne sont pas vraiment nécessaires car ils regroupent des éléments qui peuvent être inclus dans le modèle classique, ex : le « *Physical evidance* » peut être lié à la politique de la *Promotion*, ainsi « *Process* » et « *People* » peuvent être liés à la politique *Product*.

2. 3. 6. 2 L'application du marketing-mix dans les banques :

Pour les services bancaires, le mix est un peu différent car il développe un plan approprié aux spécificités du service bancaire-même. L'approche opérationnelle traditionnelle axée principalement sur le rôle des 4P devrait être désormais complétée par l'intégration de 3 nouveaux facteurs qui ouvrent de nouvelles possibilités de prospection et de fidélisation, il s'agit de : l'information, les ressources humaines et la logistique pour ainsi passer du *marketing traditionnel* au *marketing de l'intimité* des besoins de chaque client ⁶¹ (vers une approche personnalisée), en évoluant une nouvelle approche du mix-marketing.

2. 3. 6. 3 Les composantes de base du marketing-mix bancaire :

Chacune des politiques marketing est décrite puis décomposée en autant de sous-politiques qu'il y a de variables (éléments majeurs) utilisées dans les principales orientations du marketing-mix, que sont :

1 - Le produit (Service) : l'objectif de tout produit est de satisfaire les clients ; pour cela, il faut utiliser tous les moyens nécessaires à la création et au maintien du service bancaire de

⁶⁰ : Yves CHIROUZE, op.cit, pages 353, 354.

⁶¹ : Elias AZZAM, « L'impact des NTIC sur le marketing bancaire », 2012.

qualité désirée. Concernant la politique produit, la banque s'attardera sur la présentation de nouveaux produits selon les études au niveau des clients : leurs besoins, attentes et désirs. L'information est importante dans la politique du produit car elle présente un facteur explicatif des attentes des clients et elle permet à la banque de proposer le produit sur mesure.

2 - Le prix : la variable 'prix' a un rôle limité (secondaire) dans le marketing bancaire car contrairement à d'autres entreprises dans l'économie de marché, le secteur bancaire est le plus contrôlé (côté prix) par l'Etat (l'absence quasi-total de liberté). Les prix sont fixés et réglés par les réglementations bancaires du pays ou fiscal ou par la profession bancaire elle-même. Ex : dans le système bancaire algérien, les prix sont fixés par la banque centrale tel est le cas du taux de rémunération des comptes sur livret. Mais la suppression d'intermédiaire surtout avec l'évolution des banques en ligne baissent les coûts (ex : les frais de déplacement aux agences) et cela amène à une reconsidération de l'élément -Prix-.

3 - La distribution : la politique de distribution est considérée comme un écart maitresse de la réussite du marketing par toute société de service. La banque doit adopter des différents canaux de distribution prenant en compte les préférences de sa clientèle, afin de vendre des services avec le maximum d'efficacité en tenant compte que la banque vend directement ses produits aux clients⁶². Elle utilise les nouveaux canaux de distribution ainsi qu'elle développe son réseau d'agences et ses guichets (la restructuration ou la modernisation du réseau).

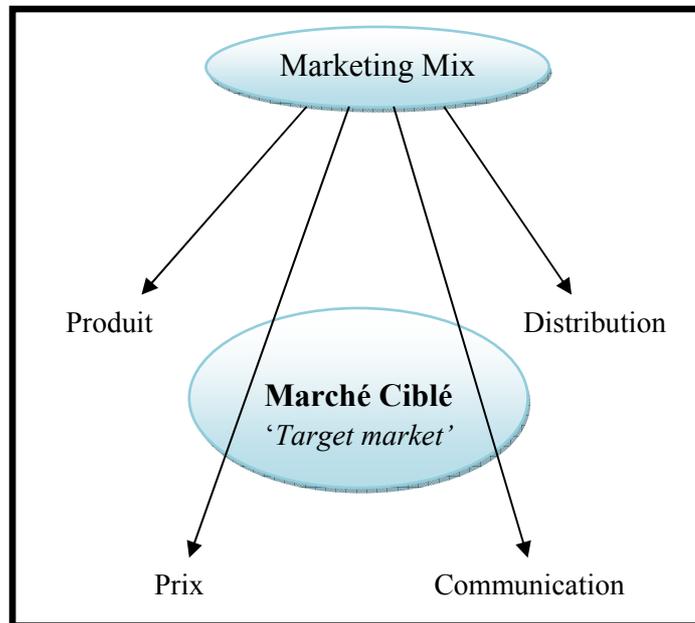
L'émergence des canaux virtuels donne une multiplication des possibilités de distribution aux clients ce qui permet de garder l'avantage compétitif (la fidélisation des clients), les nouvelles formes de distribution s'affranchissent les barrières du temps et de la distance comme elles permettent d'effectuer la demande sans besoin des réseaux traditionnels de contact et d'échange.

4 - La communication : les banques s'intéressent beaucoup à cet élément, elles cherchent toujours à définir une image de marque pour créer sa propre identité différente des autres banques (concurrents). Actuellement, les différents outils du média classique n'ont pas un grand impact qualitatif, à cause de l'évolution des technologies de l'information et de la communication qui changent complètement le comportement des clients. Alors que l'utilisation des nouveaux supports amène à une personnalisation de l'offre. Sur le plan de communication, la publicité est une variable significative, elle constitue un élément important dans le plan du marketing de la banque, surtout avec ses divers moyens et formes.

⁶² : Sylvie de COUSSERGUES, op.cit, page 236.

Ci-dessus une figure descriptive des 4P qui composent le « *marketing-mix traditionnel* » selon la définition donnée par *J. McCarthy*.

Figure 2 : Les composantes du marketing-mix « the 4P ».



Source : *P. Kotler, op.cit, page 10.*

2. 3. 6. 4 L'élaboration du plan marketing sur la base du marketing-mix bancaire :

L'élaboration d'un plan marketing permet d'atteindre les objectifs soulignés par les responsables du marketing, il doit correspondre aux critères de décisions prises par la banque ; selon *S.de COUSSERGUES* les étapes d'élaboration d'un plan de marketing bancaire sont ⁶³:

- 1- L'analyse des données externes et internes (segmentation de la clientèle d'un côté et l'effectif humain et les moyens techniques de la banque de l'autre côté),
- 2- La fixation des objectifs commerciaux,
- 3- La mise au point de programmes d'action,
- 4- Le contrôle des résultats.

Dans ce sens, il est recommandé de suivre une procédure d'élaboration d'un plan marketing en utilisant le principe du mix-marketing en trois phases successives :

- 1- Décider l'importance relative à attribuer à chacune des variables d'action (des 4P),
- 2- Formuler et fixer les grandes lignes de chaque politique,
- 3- Prévoir d'une manière qualitative et quantitative les effets d'une éventuelle mise en place.

⁶³ : *Yves CHIROUZE op.cit, page 354.*

SECTION 3 : LES DEFIS LIES AU MARKETING BANCAIRE TRADITIONNEL ET L'INTEGRATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS SON FONCTIONNEMENT

Garder sa clientèle et acquérir de nouveaux clients sont les clés qui permettent à la banque de renforcer sa présence sur le marché. C'est la base sur laquelle se construit toute stratégie de marketing bancaire. Aujourd'hui, avec l'ouverture de l'économie à l'échelle internationale et la suppression des frontières, la banque est soumise à une concurrence forte. Le challenge numéro un pour les banques actuelles est de développer leurs différents canaux par lesquels les clients et les prospects peuvent interagir et gérer leurs transactions, tout en obtenant une vision unique du client. Les besoins et les attentes montaient, le marketing traditionnel utilise les médias de masse classique en grande partie, qui sont devenus de plus en plus insuffisants et incapables d'assurer le meilleur contact prestataire/client dans un environnement plus compliqué que jamais. La performance de la banque est conditionnée par ses capacités marketing : donc l'utilisation optimale des moyens modernes en tendance.

3.1 La « Performance » bancaire dans le cadre du marketing traditionnel :

La performance présente un indicateur significatif de la réussite économique, commerciale et financière de la banque.

3.1.1 La performance bancaire :

Le terme « performance » est lié directement au résultat obtenu, il est utilisé dans l'évaluation des valeurs des indicateurs financiers. *A. Bourguignon*⁶⁴ (1997) distingue trois piliers principaux du concept :

- 1- La performance est une action, c'est le processus qui correspond à une mise en actes des compétences,
- 2- La performance est un résultat entendu comme l'évaluation des résultats obtenus,
- 3- La performance est un succès en fonction des données et des représentations du degré de la réussite, avec des différentes variables (les acteurs).

On distingue deux dimensions d'évaluation, selon *Villarmois*⁶⁵ (1998) :

⁶⁴ : *Alain CAPIEZ*, « Nouvelles technologies et performance : cas de banque à distance », article présenté lors du 22^{ème} congrès de l'AFC, France, 2001.

⁶⁵ : idem, page 08.

- a) dimension objective à la fois économique (l'efficience).
- b) dimension subjective à la fois sociale (valeur des ressources humaines).

D. Bessire ajoute une autre dimension en 1999 ; il s'agit de la dimension rationnelle incluant la prise en compte de la stratégie de l'entreprise « *la dimension subjective est portée par une communauté humaine qui s'est donné une mission, par exemple maximiser la richesse des actionnaires, rendre un service à la collectivité au travers d'un projet particulier et mettre pour cela en œuvre un projet déterminé* »⁶⁶.

Pour évaluer la performance de la banque, il faut évaluer l'aspect financier et la gestion de ses ressources humaines orientées vers clients ; ceci a pris une grande importance les dernières décennies avec l'avancée technologique qui donne plus de possibilités d'améliorer le contact. Améliorer la performance nécessite une bonne servuction, donc la fabrication du produit bancaire n'a qu'à suivre le progrès par la meilleure gestion des nouveaux canaux.

3. 1. 2 Les aspects d'évaluation de la performance des services bancaires :

« La banque doit proposer en permanence des services de qualité répondant aux souhaits des clients et utilisant toutes les possibilités offertes par le progrès technologique »⁶⁷. À ce niveau, on peut citer deux difficultés majeures pour la banque qui suit toujours l'approche traditionnelle :

- 1- L'ancien système d'information qui n'assure pas la meilleure connaissance des données,
- 2- Cette approche n'utilise pas les moyens technologiques en tendance.

À cet effet, l'approche traditionnelle ne permet pas d'obtenir l'efficience organisationnelle et humaine ou l'utilisation optimale des dispositifs. Bien que le but principal de chaque banque soit le rendement financier, qui reflète le taux de rémunération des capitaux dont elle dispose (financier, humain, matériel et technologique). La mesure de la performance bancaire se fait à la base de trois indicateurs :

- La rentabilité financière,
- La qualité du service rendu aux clients (degré de satisfaction),
- L'efficience organisationnelle et humaine.

⁶⁶ : Alain CAPIEZ, op.cit, page 09.

⁶⁷ : idem, page 11.

3. 1. 3 L'approche traditionnelle : assure-t-elle la bonne performance ? :

- ✓ Dans l'approche du marketing traditionnel, comment peut-on décrire la performance ?
Dans la même logique, les démarches traditionnelles sont-elles suffisamment efficaces ?

Afin de répondre à une telle question, on insiste sur le fait que les indicateurs de performance des établissements bancaires (cités précédemment) sont influencés par le changement de tout l'environnement surtout par la concurrence et l'évolution rapide des technologies. Dans ce cas, la banque doit être à jour avec les transformations de son environnement en particulier au niveau du savoir-faire où l'information constitue la source de la bonne gestion des relations. La valeur de l'information est en augmentation, si on compare sa gamme et sa qualité dans les démarches du marketing traditionnel avec la gamme et la qualité de l'information que fournissent les nouvelles technologies (non exploitées dans le traditionnel), on trouve un écart important d'informations non utilisées et donc d'opportunités ratées à prospecter et/ou à fidéliser. Ce qui mène à une nouvelle orientation celle de l'adoption de nouveaux canaux pour plus d'efficacité. L'existence de la banque est conditionnée par l'existence de clientèle, avec le nouveau mode de vie numérique universel, les moyens de distribution et de marketing traditionnels sont insuffisants (*voir les limites de l'approche traditionnelle*) et ne font que perdre l'avantage compétitif. Dans de telles conditions, cet avantage est lié à la créativité, à la mise à jour de ses dispositifs et à la gestion optimale des interactions entre banque/clients. Dans ce sens, à travers les expériences internationales il n'est pas recommandé de se concentrer sur le canal unique.

3. 1. 4 L'avantage compétitif (concurrentiel) de la banque :

L'accroissement de la concurrence condamnait la "banque moderne" à bâtir une identité propre afin de s'imposer dans le marché bancaire. Ce qui justifierait la recherche continue de l'élément différenciateur ou l'avantage concurrentiel. Il signifie le fait d'avoir un avantage face aux concurrents. Pour mieux comprendre, on peut représenter les banques par des chevaliers se défiant en duel au moyen-âge : Ceux avec un avantage compétitif posséderont une belle monture, une armure, un bouclier et une lance tandis que les autres ne seront pourvus que d'une simple épée en bois. Or dans la banque, la création d'un avantage

concurrentiel peut faire appel à deux types de stratégies qui ne s'excluent pas totalement mais qui relèvent deux logiques bien différentes⁶⁸ :

- La première stratégie consiste à rechercher un avantage en termes de coûts de production, en jouant notamment sur un effet de taille, ce qui suppose une sous-additivité des coûts. La taille permet également d'instaurer un pouvoir de marché et de dresser des barrières à l'entrée dans le secteur. Une telle solution implique une certaine standardisation de la production et c'est en ce sens qu'elle s'oppose au deuxième type de stratégie.
- Contrairement à la précédente, cette stratégie consiste à différencier les produits et les services commercialisés pour générer une situation de concurrence monopolistique. La réduction de la pression concurrentielle s'opère par fragmentation du marché. La taille n'est plus alors un avantage déterminant, l'idée étant plutôt d'établir des relations plus étroites avec la clientèle pour en connaître et en satisfaire les préférences.

Pour *Lamarque* et *Zollinger*, dans le secteur bancaire l'attention doit se porter sur un système d'offre permettant d'atteindre le niveau de qualité et de coût attendu par une clientèle exigeante et mieux formée. La capacité de répondre aux attentes des clients est lié aux : comportements des employés, savoir-faire, modes d'organisation et modes d'apprentissage. Cela implique aussi dans les relations avec les clients (front office) comme dans les activités de soutien aux services (back office : processus administratif), de formaliser les savoirs dans des manuels d'instruction, des procédures ou des banques de données. La création de la valeur nécessite que la banque :

- Ait une vision précise de ses métiers,
- Identifie les attentes des clients,
- Identifie et évalue ses compétences organisationnelles.

Avoir un avantage concurrentiel c'est bien, le conserver c'est mieux. Ce qui est important réellement ici c'est le caractère durable de l'avantage face aux concurrents.

3.2 Les limites de l'approche traditionnelle en marketing bancaire :

L'utilisation des méthodes et formes traditionnelles a été accompagnée par plusieurs défis et obstacles qui ont obligé les banques à redéfinir leurs politiques marketing et leurs moyens et dispositifs utilisés (changer de réflexion).

⁶⁸ : www.touteconomie.org/article de Jean-Paul POLLIN (Université d'Orléans).

3. 2. 1 Les besoins principaux en marketing bancaire :

- Le premier point est l'offre des services-mêmes (comment faut-il proposer les produits bancaires ?), la possibilité de transaction et d'interaction avec les clients tout le temps 24h/24h et 7j/7j et la capacité de proposer les services les plus attractifs aux clients.
- Établir une communication personnalisée et individualisée avec les clients, ce qui permet la construction d'une vision homogène et renforcée de chacun de ses clients. Ce facteur conduit au facteur suivant : la collecte d'informations.
- Avoir une base de données correcte : le manque d'information sur son marché est l'un des plus grands obstacles auxquels fait face la banque car elle risque de perdre sa place à une autre mieux informée.
- La nécessité de s'adapter avec le progrès technologique et avec le style de vie contemporain de son client.
- Enfin, le budget limité : la nécessité d'une sage répartition. Et puis de déterminer le prix (en fonction des coûts) des services développés.

Ces besoins ont présenté de vrais obstacles au marketing traditionnel qui n'assure pas la réalisation d'objectifs principaux de la banque, ni d'assurer la bonne performance.

- ✓ Parmi les défis du traditionnel, on peut citer les points suivants :

3. 2. 2 Les défis majeurs liés au traditionnel :

1) Le marché financier n'est plus le même ; il est instable et influencé par des nouvelles conditions économiques, financières, sociales. Ce qui oblige les banques à développer leurs spécificités. C'est la raison initiale pour laquelle la banque cherche de nouveaux moyens pour s'étendre sur de nouveaux marchés ou bien de garder sa place dans un système concurrentiel et acquérir de nouveaux clients.

2) Créer une image forte, celle-ci est une composante de la stratégie globale de la banque à travers sa politique de communication, elle doit graver une image différenciatrice qui reflète sa *propre identité*. Et la présentation de sa marque joue un rôle crucial dans la création de cette bonne image tandis que les moyens traditionnels ne sont plus capables de créer la forte image qui peut imprégner ses produits et même servir dans les cas des crises.

3) Le marketing bancaire traditionnel n'est pas trop développé en termes de communication avec le client ; il n'assure pas l'avantage de *personnaliser* le contact avec chaque client individuellement. Par conséquent, il ne renforce pas la relation banque-client à long terme, ce qui ne crée pas chez lui une obligation psychique ou morale envers sa banque, ce manque d'attachement ne favorise pas le facteur fidélité chez ce client. À cet effet, il peut changer d'opérateur bancaire facilement. Le traditionnel ne permet pas de répondre aux besoins de chaque client à 100%, ni d'anticiper ses attentes. Il ne permet pas de s'imposer dans la vie quotidienne des clients.

4) Le changement même du comportement du client moderne, ses habitudes, ses moyens de contact préférés, son mode de vie et son degré d'utilisation des nouvelles « *gadgets* » technologiques dans ses pratiques quotidiennes⁶⁹, ce changement présente de sérieux problèmes pour les méthodes bancaires classiques du marketing. Le traditionnel ne répond pas à ce nouveau mode de vie. On a à faire à une tendance appelée le nomadisme⁷⁰.

Alors que la mentalité du client bancaire (ses habitudes et son niveau socioculturel) a un grand impact sur le comportement du banquier et sur le choix de l'utilisation des différentes formes de distribution (soit les formes classiques ou les plus nouvelles technologies).

5) Le marketing traditionnel de par l'utilisation des médias de masse a conduit à l'indifférence des clients. Ces derniers sont lassés et donc moins réceptifs et attentifs aux spots auxquels ils sont « soumis » tous les jours, parfois même ils ne sentent pas concernés par cette campagne. Le message délivré par les médias traditionnels est souvent assez réduit car il faut souvent être bref. On ne peut pas prendre le temps d'expliquer ; de plus, l'approche traditionnelle n'utilise pas les cinq dimensions sensorielles qui permettent de créer un certain lien avec le client et qui délivrent un message plus impactant.

6) Le développement rapide des technologies du futur et l'introduction de ces dernières dans le processus de la servuction posent une polémique concernant le degré d'adoption des nouvelles technologies. Les médias de masse classiques sont encore aujourd'hui utilisés dans les campagnes de publicités traditionnelles mais ces médias ont une réactivité faible à l'actualité et aux tendances. Ce qui les rend inutile face au développement des différents outils

⁶⁹ : On remarque, ces dernières années la naissance d'un nouveau concept celui du « *Smart Life* », qui signifie l'utilisation parfaite des différents gadgets technologiques dans tous les domaines de la vie quotidienne des individus.

⁷⁰ : www.advertisez-vous.com.

technologiques alternatifs. L'apparition des nouveaux médias commencent à faire parler d'eux dans les nouvelles stratégies. L'émergence de nouveaux concepts ex : *l'e-commerce*, le *monde virtuel*, *l'e-commerce manager*, *les canaux digitaux* permettent la création de vastes opportunités qui ne sont pas prises en compte dans les politiques traditionnelles. En contrepartie, ce sont des expressions qui deviennent de plus en plus la règle que l'exception dans l'économie et le commerce moderne.

7) Les coûts des transactions et les coûts résultant de déplacement et tous autres frais additifs que supporte le client afin d'adjoindre sa banque. L'adoption du modèle traditionnel est coûteuse.

8) Le manque d'information nécessaire sur le marché et principalement sur les clients : on sait bien que l'information est une variable importante dans la fonction marketing et la banque qui a plus d'informations sur sa clientèle a l'avantage de fidéliser.

09) L'aspect géographique : le marketing traditionnel est inutile en prospection et en fidélisation des clients qui résident hors frontières.

Dès que le marketing traditionnel montre ses limites et son incapacité à résoudre ses problèmes, une nouvelle forme de marketing alternatif vient de s'imposer. En effet, tous ces défis obligent la banque à repenser en profondeur les concepts et les méthodes d'un marketing conçu pour des réseaux traditionnels et des approches commerciales classiques⁷¹.

3.3 La nécessité de l'intégration des technologies dans le secteur bancaire :

Dans un monde en cours de transformation et en évolution spectaculaire des progrès techniques (*plus développés en section 1, chapitre 2*), l'approche marketing bancaire se voit contrainte de suivre une évolution parallèle. Les nouvelles technologies vont progressivement reconditionner le marketing traditionnel pour être intégrées au cœur du processus de développement des institutions financières. Elles obligent les banques à remettre en cause les outils utilisés dans le passé. La gestion pertinente de l'information constitue un élément fondamental pour préparer et contrôler les décisions et les actions⁷².

⁷¹ : Michel BADOUC, Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN, « e-marketing de la Banque et de l'Assurance », éditions d'Organisation, 2000. Page 18.

⁷² : idem, page 08.

L'information est devenue importante en tant que source d'offres pour les banques, donc elle devient un véritable outil de production. L'évolution des technologies conduit les banques à se doter de nouveaux systèmes qui permettent la meilleure connaissance des clients bancaires en temps réel quasi-complète. Ainsi, l'invasion des TIC oblige les banques à se pencher sur l'utilisation du marketing au sein de leur institution. De même dans la grande distribution, la délocalisation des achats force à réfléchir à la création d'outils de connaissance détaillée des clients, c'est tout son système d'information qui vient de se transformer.

3.3.1 Le traitement de l'information : du SIM, Datawarehouse aux outils de high-tech

Dans toute banque, il est crucial de collecter les données et les informations, les traduire en programmes de traitement reconnus, selon lesquels se construit la démarche distribution et marketing afin de développer son mode de relation prestataire/client. Aujourd'hui, l'installation de bases de données est lié directement aux nouvelles évolutions du secteur-même, elle doit répondre à de nouvelles contraintes liées aux évolutions des professions, les SIM sont considérés comme facteur de base de la démarche marketing au sein de la banque :

- **Les SIM (Systèmes d'Informations Marketing) :**

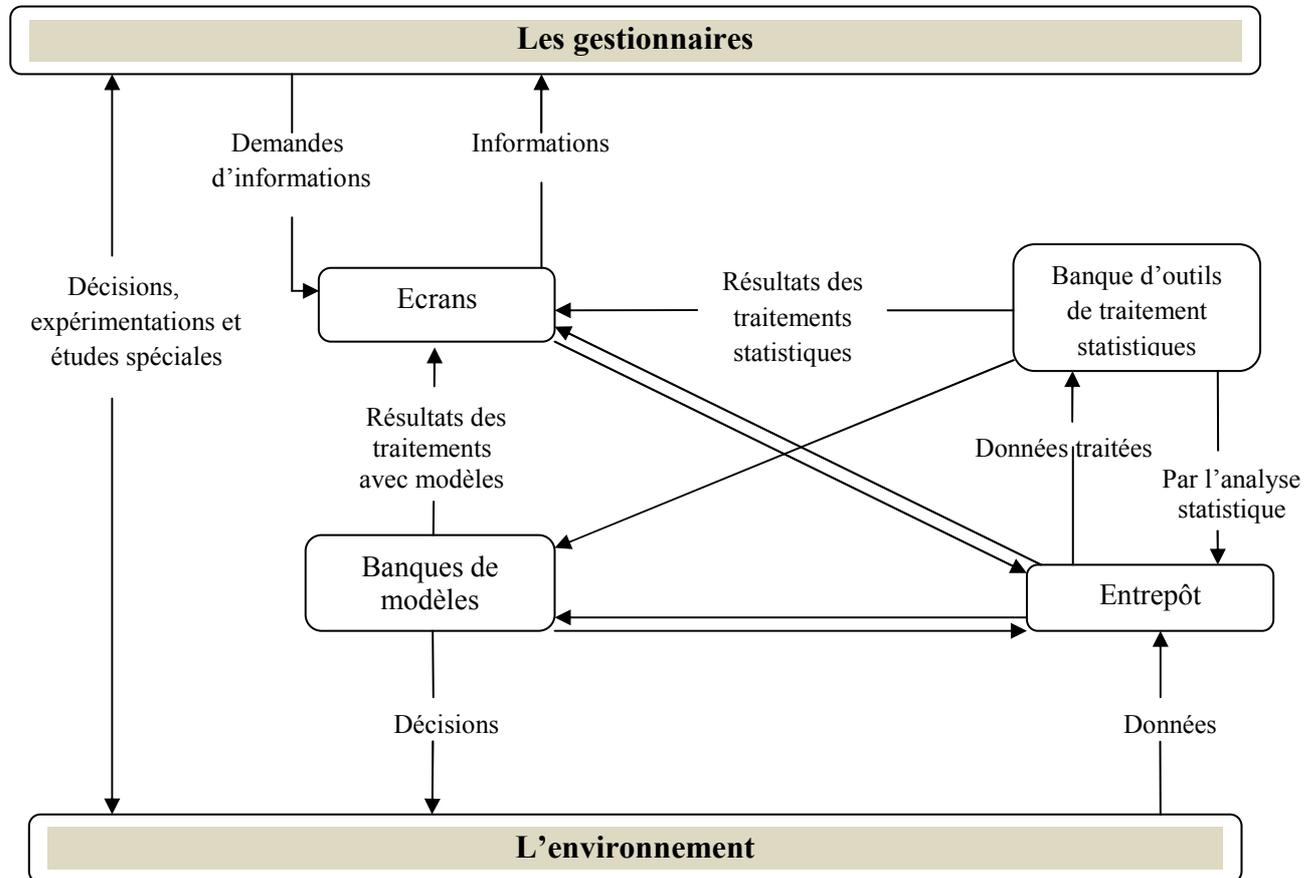
Le système d'information marketing (SIM) constitue la possibilité d'interaction d'un dirigeant ayant un problème à résoudre, un conseil à donner, une décision à prendre avec l'information que lui procure l'environnement⁷³. Cette information est souvent sauvegardée dans la mémoire d'un système intégré qui s'occupe de la traduction de l'ensemble des informations collectées en forme significative, dans le but d'établir une bonne connaissance sur l'environnement (interne et externe) de façon à répondre aux besoins et aux demandes de l'utilisateur. La **figure 3** montre les composants d'un système d'information marketing qui permet d'établir une relation entre l'utilisateur et le système.

Les sources d'informations sont principalement des sources internes (les renseignements collectés et stockés) et d'autres externes (par exemple les panels télématiques des agences bancaires, de particulier, de professionnel ou les études barométriques réalisées par les grandes sociétés d'études de marché). Les SIM peuvent aussi faire appel aux informations trouvées sur internet mais pour une utilisation correcte, les informations doivent être traitées d'une certaine manière connue tant que de programmes intelligents qui facilitent

⁷³ : Michel BADOUC, Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN, op.cit, page 28.

l'interprétation en décisions et actions économiques de ces informations. Cette possibilité est plus accessible grâce au développement et au progrès de domaine de l'informatique.

Figure 3 : La configuration du SIM



Source : adapté d'après *Montgomery et Urban*⁷⁴.

- **Les « Datawarehouse » :**

Le « *Datawarehouse* » est un entrepôt de données sur lequel repose un système d'aide à la décision. Il permet une analyse complète et fine de la clientèle à travers les caractéristiques sociologiques, les comportements bancaires, les besoins, les situations globales d'endettement ou de risque, l'historique des relations ou des performances par gammes de produits. Cette analyse offre aux utilisateurs la possibilité de procéder librement et facilement à tous les croisements possibles⁷⁵ :

- Un croisement facile et quasi-immédiat des données stockées quel qu'en soit le nombre,

⁷⁴ : Michel BADOUC, Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN, op.cit, page 29.

⁷⁵ : idem, page 33.

- L'accès simplifié à des historiques pour des analyses de tendances,
- Une exploitation à grande échelle de ces informations et donc un accès très large,
- La possibilité de descendre à des niveaux de détails unitaires afin d'affiner les analyses d'activités et de performance et d'appréhender chaque client de façon personnalisée.

- **L'arrivée des nouveaux outils plus « intelligents » :**

Il s'agit des nouvelles techniques qui ont pour objectif de résoudre les problèmes de segmentation. Leur évolution est due à l'évolution phénoménale des ordinateurs et du système informatique en général (voir section 1, chapitre 2). Grâce à ces techniques, le traitement des informations est développé au niveau de quantité et de fiabilité. Parmi ces techniques, on peut citer : le *datamining*, les agents intelligents, les systèmes experts (fondés sur le principe de savoir-faire), les outils de *knowledge management* et les *réseaux neuronaux*. Le monde numérique présente aujourd'hui un moyen d'enrichissement des bases de données en menant à une remise en cause de l'approche bancaire traditionnelle.

3. 3. 2 La remise en cause de l'approche bancaire traditionnelle :

Selon *M. BADO*⁷⁶, l'invasion des nouvelles technologies en particulier des TIC conditionne une remise en cause des applications traditionnelles à plusieurs niveaux suivants :

3. 3. 2. 1 Au niveau du concept marketing :

Le concept marketing en premier lieu risque d'être à redéfinir, la priorité accordée aux goûts, besoins et attentes du « client roi », est confrontée aux imprévisibles progrès des technologies. Par leur puissance de persuasion, elles deviennent des vecteurs autonomes de création de besoin pour la clientèle. Pour répondre aux nouvelles exigences du client, le marketing traditionnel s'enrichit d'une dimension nouvelle, celle qui se base sur l'avènement des outils technologiques, en changeant toute l'approche marketing classique. Puis s'étend au territoire plus large du marketing englobant le marketing digital⁷⁷ : *on-line*, les médias mobiles et la télévision interactive, ce qui rentre dans une approche plus globale du « multicanal ».

⁷⁶ : L'auteur a bien approfondi la remise en cause du marketing traditionnel dans son ouvrage : « *e-marketing de la Banque et de l'Assurance* » publié en 2000.

⁷⁷ : *Y. Claeyssen, A. Deydier et Y. Riquet*, « Le marketing direct multicanal », e-book, Dunod, Paris, 2006.

Le progrès des multimédias, le téléphone mobile, les outils d'informatiques, l'évolution de l'Internet et les modifications comportementales qu'ils occasionnent dans des délais brefs après leur apparition permet d'envisager l'importance du défi. Ces technologies permettent un contact banque-client à tout moment et partout. La technologie devient un élément créateur d'offres au sein de la banque. La difficulté des études de marché risque de s'en trouver considérablement accrue, la visualisation des comportements réels d'utilisation de l'Internet par client et la réflexion sur les difficultés engendrées devient aussi importante qu'une étude de marché traditionnelle. La multiplication des technologies occasionne des phénomènes d'obsolescence rapide où il devient nécessaire d'intégrer cette contrainte dans la stratégie bancaire.

Les notions de retour sur investissement et de profit à court terme s'imposent comme d'incontournables facteurs de réussite lorsque les offres se fondent sur des technologies avancées⁷⁸. Même si l'innovation apparaît comme séduisante auprès de la clientèle actuelle, il peut s'avérer déraisonnable de se lancer dans des investissements amortissables à long terme lorsque les risques de concurrence ou d'obsolescence technologiques sont fortement présents. Le lancement d'un réseau de banque technologique directe dont la prévision de retour sur capitaux investis est supérieure à dix ans peut sembler irréaliste aujourd'hui.

La notion de « *leadership* » et de gain de part de marche pour le futur se substitue de plus en plus à celle de vouloir réaliser du profit à moyen terme. Le but du marketing devient de moins en moins le profit et de plus en plus de permettre une réponse aux deux précédents impératifs. Cette stratégie peut s'avérer dangereuse à terme si elle conduit à des politiques de cavalerie. Les investissements déçus risquent d'abandonner la société qui se livre à de telles pratiques.

3. 3. 2. 2 Au niveau de la démarche marketing :

La technologie impacte directement la démarche marketing :

- Elle rend nécessaire l'élaboration d'un « *business plan* » préalablement à toute tentative de lancement d'un produit, service ou canal de distribution fondé sur les technologies du futur.
- Elle oblige pour certaines offres à réaliser une planification marketing à plus court terme que dans le passé.
- Elle entraîne la banque à s'adapter au concept « marketing créatique » dont la caractéristique est d'être plus opportuniste, plus rapide et plus créative que dans l'approche traditionnelle.

⁷⁸ : Michel BADOUC, Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN, op.cit, page 20.

3. 3. 2. 3 Au niveau de la concurrence :

L'importance des perspectives de gains futurs liés au marché de l'information occasionne l'apparition d'une forte concurrence de la part d'acteurs diversifiés. La banque aura à faire face à une pénétration accélérée des professions liées à la grande distribution, à l'information, aux logiciels, à la télécommunication et à la communication dans leur domaine d'activité. Les orientations des préoccupations traditionnelles du marketing bancaire sont à modifier⁷⁹. Il leur faudra faire preuve d'ouverture en sachant proposer à la direction générale des accords avec d'autres professions indispensables pour pouvoir présenter des offres conjointes fondées sur un mélange de compétences diversifiées. La compétition entre les différents acteurs amène à une conception plus globale de l'approche marketing.

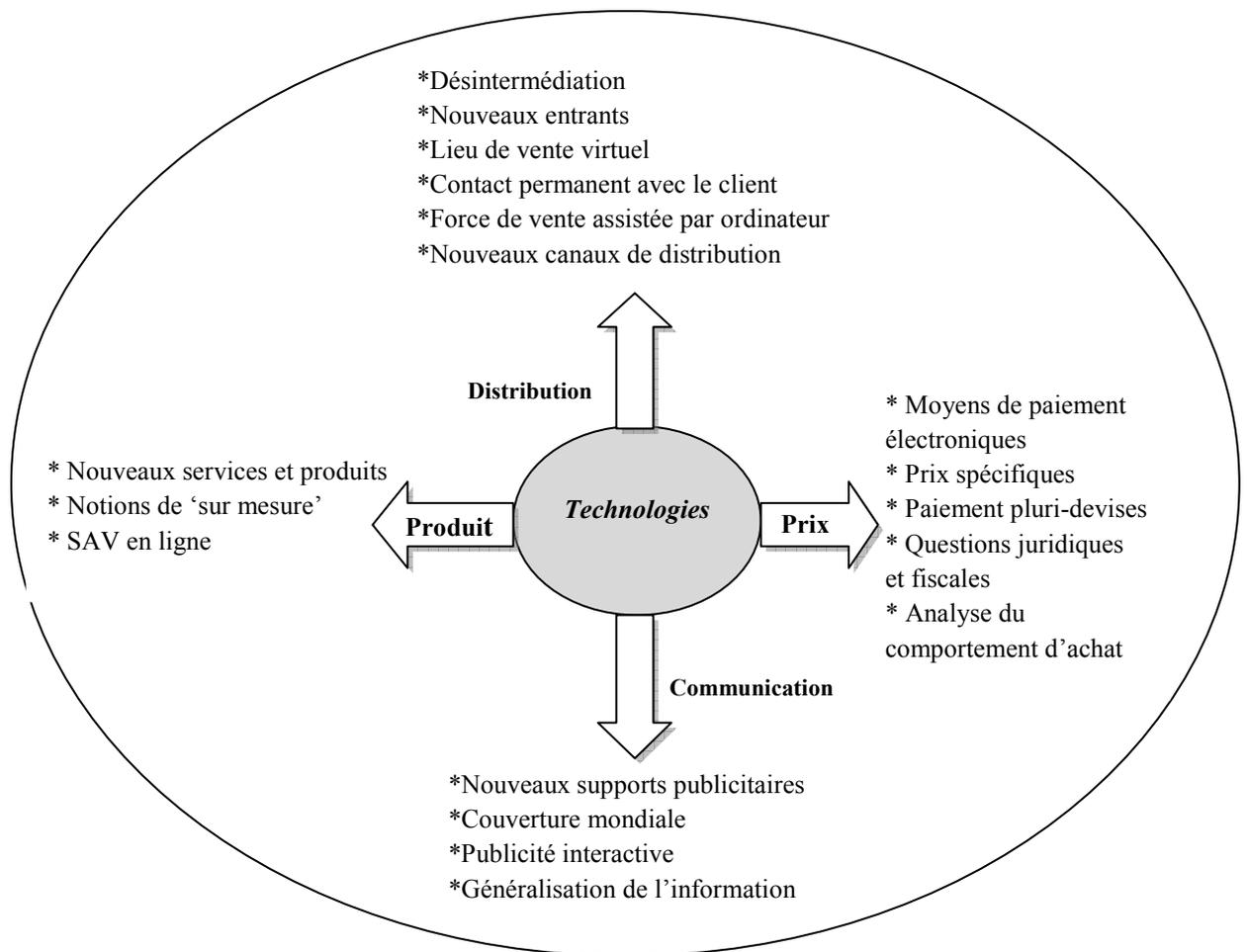
3. 3. 2. 4 La segmentation des marchés :

L'intégration des nouvelles technologies a remis en cause la segmentation des marchés. La puissance des systèmes de centralisation, de traitement et de communication de l'information permet de répondre au souhait de personnalisation par la clientèle. La possibilité de croisement, en amont de données précises et variées relatives aux attentes de chaque client mêlée avec celle de réaliser des combinaisons d'offre diverses permettent d'offrir le produit qui correspond à ses besoins, au moment désiré et dans le lieu qu'il a choisi. À travers cette opportunité le couple produit/marché fondé sur la segmentation risque d'être bientôt remplacé par un couple produit/client reposant sur l'information, dans l'optique d'une démarche de marketing « one to one » et la recherche d'un « sur mesure de masse ».

3. 3. 2. 5 La remise en cause du marketing-mix :

La **figure 4** résulte de l'impact de l'intégration des nouvelles technologies sur les « **4P** » du marketing-mix, le facteur innovation technologique remet en cause le concept et la démarche du « *marketing-mix* ». Elle constitue une source de créativité, initiant de nouveaux marchés intéressés par les innovations susceptibles de devancer les attentes profondes des clients que les barrières liées aux possibilités techniques empêchaient de formuler. La technologie devient un élément indépendant conditionnant par une force créative les principales variables du concept « mix », de ce qu'**A. Dufour** appelle le « *cybermarketing mix* ».

⁷⁹ : Michel BADOUC, Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN, op.cit, page 21.

Figure 4 : Influence de la technologie sur le « marketing-mix ».

Source : Adapté d'après *Arnaud Dufour*⁸⁰.

Pour mieux comprendre son impact sur la démarche du mix (des 4P), on doit étudier son influence sur chaque politique comme suit :

A) La politique Produit (Product) : L'intégration de la technologie change radicalement le métier de banquier sur plusieurs niveaux et elle lui donne une nouvelle dimension : au niveau de la fabrication du produit bancaire et la commercialisation de ce produit, l'information devient un élément principal de production. Cette intégration donne la naissance de nouveaux offres et produits bancaires. Elle assure l'interaction de l'offre en temps réel, elle permet au client de joindre sa banque quand il veut et élaborer le produit le plus satisfaisant à ses besoins. Grâce aux banques en ligne (services sur internet) le client bancaire est bénéficiaire de plusieurs avantages en termes de rapidité et de coût.

⁸⁰ : Michel BADOUC & Bertrand LAVAYSSIERE & Emmanuel COPIN, op.cit, page 22.

B) La politique Prix (Price) : Le banquier est confronté à une clientèle dispersée qui n'exerce pas une véritable forte pression en matière de tarification⁸¹. Le « prix » était un élément avec une importance secondaire dans la stratégie traditionnelle du marketing-mix. Avec l'apparition des services en ligne et des banques à distance, la variable « prix » est remise en cause, il devient un élément actif dans toutes les nouvelles stratégies ; cela est dû au fait qu'il élimine certains coûts et frais par exemple : une banque à distance n'a pas besoin de certain nombre d'employés qu'on trouve important dans les agences bancaires et l'élimination de l'intermédiation entre le client et sa banque assure l'adaptation des prix les plus convenables à chaque segment.

C) La politique Distribution (Place) : La distribution des produits et des services financiers est l'élément le plus influencé par l'adaptation des nouvelles technologies. L'arrivée des canaux virtuels présente pour les banques des possibilités de conquérir, gérer et fidéliser de nouveaux marchés. Elles permettent la créativité en termes d'effectuer le service avec des coûts raisonnables. Ces canaux enrichissent les réseaux traditionnels de distribution et donnent l'opportunité de choisir le canal le plus convenable aux clients, en tenant compte leurs préférences concernant les lieux de propositions et de transaction.

D) La politique Communication (Promotion) : La communication a besoin de se conformer aux impératifs imposés par les nouvelles technologies, les media classiques utilisés sont à reconsidérer. Une communication mondiale se développera à travers de nouveaux supports permettant au mieux la personnalisation et l'interactivité⁸².

Les sites de réseaux sociaux aujourd'hui semblent intéressants et réellement utilisés par des grandes banques, exemple : les sites web des banques à renommées internationales donnent de vastes possibilités de contacter la banque en s'inscrivant sur l'un des réseaux sociaux, the *Barclays* était l'une des premières banques qui ont mis en stratégie la mise en place de personnel qualifié en réseau social *Twitter* ainsi que les *Morgan Stanley Bank*, *Bank of America* et *Citigroup* ont donné aussi de l'importance aux nouveaux modes de communication en se focalisant sur le fait de faire briller leur image via ces réseaux et se rapprocher du client en utilisant ce moyen de contact.

⁸¹ : Sylvie de Coussergues, « Gestion de la banque », Dunod, Paris, 5^{ème} édition, 2007.

⁸² : Michel BADOUC, Bertrand LAVAYSSIERE et Emmanuel COPIN, op.cit, page 25.

Conclusion

En résumé, on peut dire que le marketing traditionnel basé sur le principe de coordination d'outils classiques (à travers le marketing-mix des **4P**) n'est plus fiable aujourd'hui, ni suffisant pour anticiper les changements qu'elles ne manqueront pas d'entraîner. Le marketing traditionnel n'est pas la formule magique qui assure aux entreprises des services d'imposer leurs politiques de prospection et/ou de fidélisation ni d'atteindre leurs objectifs face aux mutations technologiques « apparaissant aux experts comme inéluctables » et au changement comportemental du client actuel.

À l'échelle planétaire, les TIC en particulier se développent rapidement en créant de nouvelles opportunités d'un marketing moderne et créant de nouveaux concepts. Ce monde de la technologie de l'information et de la communication a changé toute la fonction et l'application du marketing depuis les années 2000. Ce qui a rendu nécessaire le passage de l'approche traditionnelle à une autre plus adéquate et donc une nouvelle orientation vient de s'imposer en essayant de traiter les obstacles et les défis de l'ancienne approche, cela amène au développement de l'approche multicanal, qui a pour objectif principal : assurer la présence efficace sur le marché et optimiser le profit.

Là on se demande, le marketing multicanal vient-il pour remplacer le marketing-mix d'hier, à travers son contenu le plus développé ? Ou, s'agit-il d'une continuité de l'ancien modèle en modernisant ses moyens et outils utilisés ?

C'est ce qu'on va développer dans le chapitre 2 afin de répondre à ces questions.

Chapitre 2

**Du marketing bancaire
traditionnel vers le multicanal**

Introduction

Dans ce chapitre, on traite la nouvelle orientation du marketing celle du « *marketing multicanal* », on dit nouvelle car c'est une approche récente qui devient la plus puissante des stratégies marketing durant les dernières années. Le centre d'intérêt de l'approche multicanal est l'utilisation des nouvelles technologies considérées comme le noyau de cette approche. À cet effet, les entreprises de services et les entreprises financières en particulier ont relancé leurs démarches marketing et distribution, en faisant part des nouvelles technologies et surtout du domaine de l'information et de la communication.

Pour mieux comprendre cette approche, on divise le chapitre en trois sections :

- Section 1 : L'évolution technologique qui constitue la base sur laquelle l'approche multicanal s'est développée.
- Section 2 : L'ère de l'approche multicanal, le but de cette section est de comprendre le principe du multicanal ainsi que les moyens et dispositifs qui le composent.
- Section 3 : L'adoption du multicanal dans les services bancaires : l'apparition de nouveaux concepts et de nouvelles réformes et transformations sous l'effet de la nouvelle stratégie ainsi que la nécessité d'assurer la complémentarité des canaux utilisés.

SECTION 1 : L'EVOLUTION TECHNOLOGIQUE : SES EFFETS ET SON IMPACT SUR LA BANQUE

La révolution numérique et le développement des TIC en particulier est un événement qui a influencé fortement les économies et le secteur financier. Les nouveaux outils et dispositifs numériques ont créé de nouveaux comportements, de nouvelles actions et réactions ainsi que de nouvelles exigences.

1.1 La révolution technologique :

L'un des événements qui a marqué la civilisation humaine et continue de le faire, est le grand progrès technologique, passé par différentes étapes, différents niveaux et différents systèmes. Le niveau atteint aujourd'hui n'est que le résultat d'ambition de l'homme et sa recherche continue dans le but de faciliter sa vie et améliorer sa performance. Ce progrès commençait par un ensemble d'idées, pour arriver en 21^{ème} siècle à une vie numérique.

1.1.1 L'origine du terme « Technologie » :

Le mot « Technologie » est emprunté au grec ancien « *tekhnologia* » dont le sens est « *exposé des règles d'un art* », de *tekhne* et *logos*. La notion a été utilisée en 1772 par le physicien allemand **Johann Beckmann**⁸³. En 1829, **Jacob Bigelow** aurait pour la première fois systématisé l'usage du mot « *technology* » en anglais dans son ouvrage « *Elements of technology* ». Professeur à Harvard, **Bigelow** est reconnu par certains historiens américains comme l'initiateur de la **Technocratie** : appelant à une véritable fusion entre les arts et la science, à une sectorialisation accrue des savoirs scientifiques et à une répartition scientifique des tâches dans les domaines du travail.

En effet, c'est sous les recommandations de **Bigelow** que le **MIT**⁸⁴ changera son nom, au lieu du « *school of industrial science* » comme originellement prévu dans le projet du fondateur, aussi de nombreuses orientations pédagogiques qui le rendent l'un des centres de recherches technologiques les plus performants au monde (dans le domaine de la communication, de l'information et aujourd'hui de l'intelligence artificielle).

⁸³ : www.wikipédia.org/technologies/source : **Johann BECKMANN**; «Manuels sur la technologie», 1977.

⁸⁴ : MIT : the **Massachusetts Institute of Technology**.

1. 1. 2 Le passage du terme « technique » au terme « technologie » :

Depuis le 18^{ème} siècle, la technique est considérée comme un phénomène de la complexité infinie et de diversité insaisissable. « *Le terme de technique est plus souvent employé au pluriel : disant qu'il y a des techniques textiles comme des techniques sidérurgiques* »⁸⁵. Chaque technique est basée sur des outils ou supports (du stade le plus simple au stade le plus compliqué). L'alliance de la science et de l'art donne naissance à une nouvelle culture industrielle qui a traversé successivement le siècle, il s'agit du *design technologique*. C'est une nouvelle approche qui mêle à la fois la science et la technique avec l'ingénierie et l'art, ce qu'est de l'innovation et de la créativité est la combinaison de plusieurs domaines et disciplines dans une toute nouvelle culture de pensée qui dominait le processus industriel du 18^{ème} siècle et qui transformait la conception de la production et la conception de la consommation. Les technologies modernes se situent plutôt du côté de l'élégance et l'efficacité des produits de marque (ex : Apple)⁸⁶. Sous l'effet de l'industrialisation, la technologie a connu un progrès rapide, ce qui a conduit l'ensemble des sociétés économiques à suivre le rythme progressif de l'évolution technologique.

La notion de la « Technologie » connaît un succès en tant qu'un déterminant économique important. Il faut mentionner, que dans un monde où le savoir technique accumulé est colossal, l'homme est devenu l'esclave de la technologie dans sa pratique de vie quotidienne. Autrement dit, l'individu de nos jours est fortement habitué à utiliser la technologie (les *gadgets*), c'est le « sans quoi, nous sommes sans pouvoir ». L'objet en général constitue notre nature opérationnelle, ex : « l'habit nous protège, en même temps qu'il nous distingue⁸⁷ ».

1. 1. 3 Le nouvel esprit technologique :

À partir des années 1940, le monde est passé à une nouvelle civilisation technologique, avec l'apparition des premiers ordinateurs ; ce qui a changé radicalement la routine de vie alors qu'il n'est plus seulement technologique. Avec un nouveau système d'information, on essaye d'obtenir des meilleures performances grâce à la puissance de calcul des super-ordinateurs des années 50 et 60. Puis, c'était le passage aux machines numériques qui pouvaient être accessibles à toutes personnes, grâce aux micro-ordinateurs des années 1970 ; une poignée de

⁸⁵ : Jean-Pierre SERIS, « La technique », Paris, PUF 1994. Page 378.

⁸⁶ : Ces marques qui donnaient naissance à de nouveaux icônes humains ; actuellement, on considère *Bill Gates*, *Richard Stallman* ou *Steve Jobs* des symboles du génie humain tout comme le génie de *Galilée* ou de *Léonardo de Vinci* et d'autres icônes de la renaissance.

⁸⁷ : François DAGOGNER, « Eloge de l'objet », Paris, Vrim, 1989. Pages 183, 184.

cinglés d'informatique et autres *Hobbyists* s'est acharnée à concevoir, à produire et à distribuer⁸⁸ ces machines. Et à la fin des années 80, les interfaces graphiques ont donné aux micro-ordinateurs leur dimension conviviale. C'est l'époque où le *World Wild Web* est arrivé et a transformé l'Internet, une technologie d'interconnexion des réseaux d'ordinateurs qui comptait seulement 213 machines connectées en Août 1981, en un cyberspace planétaire qui atteint 5 milliards de terminaux connectés en Août 2010⁸⁹.

À nos jours, une véritable « *Vie sur écran* »⁹⁰ s'est développée, comme étant une forme authentique et nouvelle culture. Le monde technologique continue son progrès avec l'essor du web 2.0 dans les années 2000, avec l'apparition d'un nouveau mode de contact celui des médias et réseaux sociaux ex : *MySpace*, *facebook*, *twitter*, *youtube* qui sont devenus l'emblème de l'époque.

Ensuite, grâce à la montée fulgurante des terminaux mobiles et à partir des années 2010, tout le monde ressent l'ampleur inouïe du phénomène, parce que chacun est concerné. En 2010, 74% des ménages européens sont équipés d'un ordinateur, en 2011 : 73% d'entre eux sont connectés à internet à domicile contre seulement 49% en 2006⁹¹. Des statistiques données par l'entreprise *facebook*, le géant des réseaux sociaux affiche un nombre d'utilisateurs actifs mensuels de 1.23 milliards de personnes en décembre 2013, avec une augmentation de 16% de l'année passée ; ainsi qu'une augmentation de son CA qui atteint le 7.87 millions de dollars en 2013⁹². Quant à *twitter*, annonce qu'il atteindrait près de 600 millions de dollars de revenus publicitaires en 2013 et selon le cabinet *e-Marketer*, ce chiffre pourrait frôler le milliard de dollars en 2014⁹³. Ces réseaux amassent plus d'informations et données sur les individus que tout autre dispositif. En outre, après avoir réalisé au premier trimestre 2012 le meilleur chiffre d'affaire de son histoire, on apprend qu'Apple a vendu en 2 ans autant de tablettes *iPad* que l'ordinateur Macintosh en 24 ans -soit 67 millions d'unités⁹⁴.

⁸⁸ : Voir le documentaire TV: *Robert X.Cringely*, « the triumph of the nerds: The rise of accidental empires», production d'Oregon Public Broadcasting, 1996.

⁸⁹ : www.lemondeinformatique.fr/lire-5-milliards-d-objets-connectés-cet-été, article publié le : 20/08/2010.

⁹⁰ : [www.nytimes.com/Sherry TURKLE](http://www.nytimes.com/Sherry_TURKLE), « Life on the screen, Identity in the age of the Internet », New York, simon & schuster paperbacks, 1995. Publié en 2013.

⁹¹ : www.observatoire-du-numérique.fr/usage-2/grand-public.

⁹² : www.webrankinfo.com/dossiers/facebook/chiffres-cles-facebook, article de *Olivier Duffez*, publié le 31/01/2014.

⁹³ : www.lexpansion.lexpress.fr/high-tech/twitter-doublerait-son-chiffre-d-affaires-en-2013, article publié le 28/03/2013.

⁹⁴ : www.vipad.fr/post/ventes-apple-ipad-chiffres. Le 28/04/2012.

En effet, il s'agit de transformations aussi géantes que stupéfiantes. *Mais alors, pourquoi dire que le progrès technologique d'aujourd'hui n'est qu'un résultat d'une « révolution » ?*

1. 1. 4 La révolution numérique :

Les technologies numériques ont changé radicalement le mode de vie sur tous les plans :

1. 1. 4. 1 Pourquoi dire que la révolution numérique est la révolution ?

Pour répondre à une telle question, on doit élaborer un tout autre travail de recherche mais à ce niveau, on peut résumer la réponse en quelques principaux points : au niveau historique, il s'agit du « processus historique de la révolution numérique » c'est-à-dire, que le changement effectué n'est pas juste un changement des outils mais un tout évènement d'histoire, inscrit dans une série de processus de la machinisation et de l'avènement des différents systèmes techniques plus développés ; il s'agit d'une révolution d'infrastructure technique systémique. Au niveau de la perception, au delà de la seule révolution numérique, il vise à dégager la structure phénoménologique de toute révolution technique, en remontant aux conditions techniques de toute perception en général.

Il faut noter que la puissance de la révolution numérique se résume dans le résultat vécu aujourd'hui ; puisque durant seulement 20 ans, la plus grande partie des activités humaines s'est déplacée dans les mondes numériques et le développement des ordinateurs personnels, l'internet et la téléphonie mobile ont radicalement changé notre relation avec le monde⁹⁵. Donc, en ce qui concerne les nouvelles technologies apparues, ça n'a été jamais une autre question que de notre relation avec le monde, qui est devenue conditionnée fondamentalement par la technologie et le degré de l'utilisation de cette dernière. La révolution numérique est une nouvelle approche de l'utilisation des objets technologiques, une nouvelle approche de relation, une nouvelle approche de gestion et une nouvelle approche des savoirs et de savoir-faire.

1. 1. 4. 2 De la « révolution industrielle » aux « révolutions numériques » :

L'expression « révolution industrielle » est développée pour la première fois par l'économiste **Jérôme-Adolphe Blanqui**⁹⁶ en 1837, il s'agissait de l'appellation donnée par les français à

⁹⁵ : Bernard DARRAS, « Aesthetics and semiotics of digital design: the case of web interface design », acts du colloque 'the first INDAF international conference', Incheon, Corée. 2009.

⁹⁶ : Jérôme. A BLANQUI, « Cours d'économie industrielle 1830 », tome 2, Hachette, Paris. 1838, troisième leçon. Pages 42, 43.

l'essor phénoménal que connaît la technique Anglaise et qui affecte toute la globalité de la société. La technologie dans son sens connu est passée par trois étapes fondamentales :

- 1^{ère} : la révolution machinique de la renaissance,
- 2^{ème} : la révolution mécanique de l'ère industrielle,
- 3^{ème} : la révolution numérique (digitale) que nous vivons aujourd'hui.

Le point commun entre les trois révolutions, c'est le degré de changement du système technique existant durant ou avant chacune de ces révolutions. Donc il s'agit de passer d'un système existant à un autre en impactant tous les domaines. Avec tout ce qui vient d'expliquer **Bertrand Gille**⁹⁷: « *L'adoption d'un système technique entraîne nécessairement l'adoption d'un système social et économique correspondant, afin que les cohérences soient maintenues* », **Karl Marx** avait aussi montré, comment puissent-elles les innovations technologiques dans les forces productives déterminer des nouvelles formes de rapport de production, ce qui mène à de nouvelles structures sociales et économiques.

1. 2 Les technologies contemporaines et les technologies du futur :

Le nouveau système technologique évolue à partir de la seconde moitié du 20^{ème} siècle, il entraîne de nouvelles notions et un changement de mode de vie :

1. 2. 1 Les technologies émergentes ; vers un changement de mode de vie :

Ce nouveau système a témoigné l'accélération du développement des outils techniques et surtout l'avènement de nouvelles innovations et découvertes, les plus fabuleux : produire l'électricité en 1868 qui a révolutionné la technologie de l'énergie. Cette utilisation d'électricité a engendré une foule d'innovation, dont la plus importante est celle de l'invention de téléphone (1876).

À cette époque, l'objectif était toujours « créer de nouveaux outils moins coûteux, plus efficaces et plus développés » ; à partir de cette date qu'une nouvelle révolution industrielle se lance. Personne ne peut nier le changement de style de vie élaboré depuis-là, avec un changement important de comportement d'individu et de l'image de la société moderne ainsi que le changement des structures des entreprises. Tout ce qui est considéré nouveaux avant cette date est devenu de la technologie ancienne et du passé. C'était la période de « *fée*

⁹⁷ : **Bertrand GILLE**, « Histoire des techniques », Gallimard « encyclopédie de la pléiade », Paris. 1978, version e-book 2012. Page 25.

électrique » qui a transformé le monde. Ce qui était vrai et efficace en 1980, ne l'est plus encore aujourd'hui. Le nouveau système de la « **technologie numérique en réseau** » comprend les grands ordinateurs centraux, les micro-ordinateurs (portable ou non), les serveurs web, les consoles de jeux, les livres électroniques, les terminaux mobiles (*the smart phones*), les tablettes, les TV interactifs (*smart TV*) etc. Tous ces outils semblent présenter le symbole de la civilisation actuelle.

1. 2. 2 Les technologies du futur : un nouveau concept qui s'installe

Les progrès technologiques sont désormais si rapides que notre mode de vie actuel paraîtra sans doute désespérément obsolète dans une autre décennie. Les technologies numériques ne cessent pas de se développer, la technologie de l'internet et tout ce qui lui est associé tandis que le multimédia, les autres TIC ont pris une place importante dans les sociétés, « *Les grandes révolutions économiques de l'histoire se produisent quand de nouvelles technologies de communication convergent avec de nouveaux systèmes d'énergie* »⁹⁸. Selon **Jeremy Rifkin**⁹⁹ « *dans l'ère qui vient, des centaines de millions de personnes produiront leurs propres services (self-services) à domicile, au bureau, à l'usine et ils les partageront entre eux sur un l'Internet de réseau* », exactement comme nous partageons aujourd'hui l'information en ligne. La démocratisation des savoirs s'accompagnera d'une restructuration fondamentale des rapports économiques, du gouvernement de la société, la participation à la vie civique etc. Dans le demi-siècle qui vient, les activités centralisées traditionnelles des entreprises seront progressivement absorbées par les pratiques distribuées de la troisième révolution et l'organisation hiérarchique traditionnelle du pouvoir politique et économique cèdera la place au pouvoir de l'économie de la connaissance.

Il faudra donc attendre encore quelques années avant de pouvoir décrire le nouveau système technologique qu'il est nécessaire et attendu à cause des tensions présentes dans le système technologique actuel. Alors on peut dire que le nouveau a déjà commencé, ce nouveau qui commence à s'imposer dans les sociétés développées celui des « **technologies des High-tech** »; cela signifie que dans un futur proche, tous nos appareils électroniques communiqueront entre eux et seront reliés à internet, ensuite viendra le jour où les logiciels et les supports de masse seront virtualisés.

⁹⁸ : *Jeremy RIFKIN*, « La troisième révolution industrielle », Paris, les liens qui libèrent, 2012. Page 12.

⁹⁹ : idem, pages 16, 17.

L'avenir est indéterminé, il est en évolution constante ; pour une simple idée on imagine que tout sera plus simple, plus rapide, plus pratique, plus performant et donc plus rentable. L'homme aurait les moyens de ses ambitions et rien ne lui serait impossible afin de bâtir un « monde meilleur ». Selon les experts, les technologies du futur qui vont changer le monde économique sont les « nanotechnologies », « téléportations quantiques » et « l'intelligence artificielle ». Mais les plus intéressantes améliorations seront en technologies de l'information et de la communication « Les TIC ».

Dans quelques années, les sociétés de l'information vont de plus en plus s'automatiser à travers leurs technologies de pointe et leurs logiciels de nouvelles générations toujours plus performants. Plus besoin de relier physiquement les appareils entre eux pour transférer des fichiers, cela s'effectuera automatiquement par une liaison sans fil et à travers les systèmes à distance, sans même l'intervention humaine. L'avenir cache une richesse infinie ; en effet, décrire l'avenir et les outils utilisés dans le futur commence d'un désir ou une idée géniale dans le présent, cela veut dire commencer avec un projet déjà existant et imaginer.

- La loi de Moore :

À l'ère de l'électronique, l'ordinateur occupe une place de plus en plus importante. On constate depuis les années 1970 et l'utilisation des premiers transistors dans les microprocesseurs (Intel 4004 en 1971) que la puissance des ordinateurs double tous les 2 ans, alors que leur prix reste relativement constant. Cela est dû au fait qu'avec l'essor de nouvelles versions, le nombre des personnes intéressées augmentent ce qui donne aux sociétés productrices plus de profit même avec les prix relativement bas, plus un autre facteur important celui du nombre des concurrents de plus en plus accru. Ce phénomène connu comme étant « la loi de Moore »¹⁰⁰.

- Le perfectionnement des technologies du futur :

Une nouvelle idée est toujours incertaine, même avec les avancées technologiques. En effet, certaines idées qui semblent être impossibles, peuvent vraiment devenir une réalité dans le futur. Chaque technologie passe par cinq étapes : l'invention, l'innovation, la croissance, la maturité et le déclin au profit d'une nouvelle technologie, c'est ce qu'on appelle le « Hyper cycle » et alors, pour bien déduire et pour décrire au mieux l'avenir, on doit identifier les tendances à partir des idées ou des innovations offrant le plus de potentiel, tout en essayant

¹⁰⁰ : www.astrosurf.com.

d'imaginer les applications et les produits qui seront retenus par le public (*le consommateur*) car finalement c'est lui qui jugera l'intérêt de la technologie. Il reste à dire que tout dépend des *idées géniales*, des *inventeurs* et du *budget*.

- L'effet de l'instabilité et des crises :

D'une manière générale, l'instabilité et les crises économiques impactent le développement global et le progrès des différentes technologies, elles présentent un frein à l'innovation. Les crises majeures ont plongé à chaque fois des millions de personnes dans la misère (ces personnes qui sont à la base les consommateurs des technologies) et ont conduit des millions d'entreprises à la faillite et puis à la disparition.

1.3 Les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) :

Les Technologies de l'Information et de la Communication TIC sont en peu de temps devenues l'un des piliers de la société contemporaine. Aujourd'hui, de nombreux pays considèrent la compréhension de ces technologies et la maîtrise de leurs principaux concepts et savoir-faire comme partie intégrante de l'éducation de base¹⁰¹, au même titre que la lecture, l'écriture et le calcul. Ce qui caractérise ces technologies est leur évolution rapide.

Les TIC se répandent dans le monde des affaires, sous-tendent le succès des entreprises modernes ; dans de nombreux pays développés ou en développement, l'internet est une force décisive pour plus de croissance et d'innovation.

1.3.1 Les définitions des TIC :

Les TIC regroupent un ensemble de ressources nécessaires pour traiter l'information, en particulier :

- L'équipement informatique et les logiciels,
- Les télécommunications et les réseaux,
- Le commerce électronique et les médias électroniques.

Elles constituent un facteur de compétitivité des entreprises en transformant les relations avec les clients, fournisseurs et les autres partenaires¹⁰². Toutes les réflexions se sont focalisées sur

¹⁰¹ : *Evgueni KHVILON et Mariana PATRU*, « Technologies de l'information et de la communication en éducation », UNESCO, 2004. Page 08.

¹⁰² : Tableau de bord des TIC dans les entreprises, Novembre 2010, DGCIS.

l'importance d'élaborer une définition du secteur TIC, une définition qui soit adoptée et standardisée à l'échelle internationale.

Le **tableau 4** présente l'ensemble des définitions les plus adoptées :

Tableau 4 : Les définitions des TIC

Selon l'ONU et l'OCDE (1998)	Le comité PIIC de l'OCDE et grâce au travail du groupe d'experts de GTISI, a permis en collaboration avec Eurostat et la commission statistique de l'ONU de présenter en juillet 1998 une première définition du secteur TIC acceptée au niveau international : « <i>Ce secteur des TIC, nouvellement créé comprend les secteurs manufacturiers et des services qui facilitent la transmission, le stockage et le traitement de l'information par des moyens électriques</i> ».
Selon les États-Unis	Les TIC comprennent les ordinateurs et les équipements informatiques ainsi que des instruments électroniques de mesure, les logiciels et les industries de services incluant les industries qui fournissent des logiciels « prêts à l'usage » et des services associés aux ordinateurs, les industries d'équipement de communication et de service recensant les offreurs qui fournissent des infrastructures matérielles et immatérielles permettant la connexion entre ordinateurs et serveurs.
Selon l'union européenne et la France (1998)	Le secteur TIC apparaît sous la forme d'une liste d'activités recouvrant trois filières : 1 - l'informatique avec la fabrication des ordinateurs et des logiciels, 2 - les télécommunications qui comprennent les réseaux et donc l'internet, 3 - l'électronique.

Source : Nathalie Coutinet ¹⁰³

La difficulté de définir les TIC, se résume ainsi dans deux points importants :

- 1- Les services basés sur les TIC évoluent rapidement,
- 2- Les TIC influencent tous les autres domaines (l'intégration avec tous les métiers).

¹⁰³ : Nathalie Coutinet, « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », source : www.hal.archives-ouvertes.fr/doc/coutinet_mesure_des_tic.pdf. Page 05.

1.3.2 L'évolution des nomenclatures des TIC :

En 2002, une commission statistique de l'ONU, en collaboration avec le comité PIIC de l'OCDE et Eurostat¹⁰⁴ a adopté une première série de modification qui concerne le commerce de gros des matériels de bureau et d'informatique et logiciels. Ces modifications ont ensuite été répercutées dans les nouvelles nomenclatures nationales d'activités et notamment dans la nomenclature française (la NAF). Il s'agit du secteur des télécommunications qui selon les nouvelles modifications est divisé en :

- 1) Télécommunication,
- 2) Transmission d'émissions de radio ou de télévision.

Et d'autres modifications s'agissent des activités de radio et de télévision et une classe a été créée « activités de chaînes thématiques et distribution de bouquet TV-radio ». Puis en 2007, une révision complète des nomenclatures est élaborée, il s'agissait de remplacer les « services de télécommunication » du secteur TIC par les « réseaux de communication électronique » ainsi que la création des rubriques « commerce de gros des produits TIC » et « commerce de détail des produits TIC ».

1.3.3 L'impact des TIC sur l'économie :

En Avril 2001, le NASDAQ perd 34% de sa valeur en cinq jours, dans les jours qui suivent les marchés spécialisés européens chutent à leur tour. Ce « e-krach » se produit après plusieurs années de spéculation importante sur les valeurs technologiques et conduit de nombreuses entreprises à la faillite. Cet événement boursier illustre les difficultés rencontrées par les économistes et les statistiques à mesurer l'impact de l'émergence et de la diffusion des TIC sur les gains de productivité et de croissance des économies, **Robert Solow**¹⁰⁵ énonce le paradoxe selon lequel, on voit des ordinateurs partout sauf dans les statistiques de productivité. Ce paradoxe est issu selon lui du fait que l'émergence des TIC dans l'économie américaine ne semble pas se traduire par des gains de productivité et de croissance significatifs. Nombreux sont les travaux qui ont été consacrés à la mesure de l'effet et l'impact des TIC sur l'économie moderne, parmi eux : les travaux de **Gordon** (2000, 2002) qui pense que les gains de croissance de la production et de la productivité enregistrés après l'émergence des TIC ne seraient pas plus importants que ceux des précédentes révolutions

¹⁰⁴ : idem, page 06.

¹⁰⁵ : *Nathalie Coutinet*, op.cit page 02.

industrielles et seraient surtout marquants dans les secteurs producteurs de TIC. Selon d'autres chercheurs, l'économie américaine a enregistré des gains de productivité élevés grâce à l'émergence des TIC dans tous les secteurs ; en effet, ces technologies sont largement responsables de la bonne performance américaine en termes de croissance.

1.3.4 Le rôle croissant des TIC dans le marketing :

Les technologies de l'information et de la communication s'appuient sur des outils et des stratégies du *web marketing*. L'internet offre de nouvelles possibilités d'accroissement économique pour l'entreprise de service actuelle, si cette dernière utilise ce support d'une manière professionnelle selon laquelle elle tire un maximum profit de ce canal. L'internet peut aussi avoir un impact négatif sur l'image de l'entreprise ; les TIC ont affecté directement la fonction marketing et donnent naissance à de nouveaux concepts : le ciblage personnalisé, l'e-marketing, le marketing relationnel centré sur le principe d'établir des relations à long terme avec le client.

Même si les TIC ont transformé le mode de communication et de commercialisation des services, les entreprises utilisent toujours les canaux les plus « traditionnels » pour certaines raisons, l'une des plus importantes se résume dans le fait que certains clients continuent toujours à utiliser les « *traditional ways* », ces clients qui n'ont pas assez de confiance en ce nouveau mode de contact, ni de sa fiabilité.

1.4 L'intégration des TIC dans l'activité bancaire et l'effet issu de cette intégration sur l'image et le fonctionnement des banques :

L'adoption des technologies dans l'entreprise entraîne des changements dans l'exercice du travail et dans l'organisation de celui-ci et donc les compétences nécessaires changent elles-mêmes. L'usage des TIC se répand dans tous les aspects de la gestion et d'organisation des entreprises en général. Ces technologies caractérisées par leur rythme d'évolution accéléré et leur obsolescence rapide, nécessite une réactualisation constante des savoirs et de savoir-faire. Pour cette raison, il faut qu'on dispose d'une solide connaissance des principes et des concepts de ce domaine pour assurer la bonne adaptation.

1.4.1 Les transformations apportées par les TIC aux seins des banques modernes :

La banque, comme tout autre acteur économique s'est trouvée obligée de s'intégrer dans cette nouvelle vague d'utilisation des nouvelles technologies. L'adoption des TIC et leur usage est

devenue une nécessité dans une économie de plus en plus centrée sur le commerce électronique. Le développement des TIC et d'une manière plus particulière le réseau internet a changé toute l'image du métier de la banque, avec le changement même des habitudes des clients bancaires dans les pays développés et en développement :

- **Dans le processus de la servuction de la banque :**

Avec l'adoption des nouvelles technologies, tout le processus de produire et reproduire le service, de le commercialiser, de le présenter et de payer sont faits à l'aide des technologies de l'information et de la communication. Pas mal d'opérations peuvent être établis via les TIC, plus précisément par le réseau internet ; elles permettent de transférer des sommes monétaires d'un compte vers un autre compte ou de payer par internet sans se déplacer physiquement. Par exemple : les opérations bancaires de *Western Union* ; il s'agit de la possibilité de transférer de l'argent presque partout dans le monde via internet.

- **Dans la relation banque- extérieur :**

Les TIC influencent les rapports avec l'extérieur (banques/client ou banque/administration) ; des nouvelles méthodes sont introduites, la relation avec le client ou le prospect a connu un nouveau cadre ; passée d'une relation qui s'est caractérisée dans le passé proche d'un contact officiel, limité et prudent à une relation personnalisée, approfondie et intime. L'échange d'informations facilite la personnalisation, cette dernière mène à la construction d'une relation individualisée avec chaque client.

- **L'image et la présentation de la banque :**

L'internet représente un canal incontournable dans la commercialisation dans la banque moderne. Avant, aux yeux du large public, il s'agit d'une entreprise ambiguë qui ne s'adresse pas à tout le monde, maintenant l'image de la banque est entraînée de se reconstruire, elle rapproche plus au public. L'intégration de l'internet, l'internet mobile du web 2.0 (caractérisé par sa nature participative) ainsi que d'autres NTIC, donne aux banques de nouvelles opportunités d'augmenter leur visibilité.

1. 4. 2 L'utilisation des TIC dans le fonctionnement des banques actuelles :

Les TIC impactent le fonctionnement de la banque et le déroulement de l'activité bancaire au niveau interne et au niveau externe.

1. 4. 2. 1 L'utilisation interne :

Les banques modernes développent des réseaux informatiques internes dans le but d'améliorer leur fonctionnement (*Le réseau intranet*), ces réseaux internes consistent à organiser le partage automatique de l'information au sein de la banque (intégration interne) et au niveau de la comptabilité, la gestion, la production et/ou de la distribution. L'amélioration du fonctionnement interne passe aussi par la collaboration des tâches de travail, les TIC permettent de travailler ensemble et en groupe à distance à l'aide des logiciels de partage.

L'intégration des TIC nécessite l'utilisation professionnelle des outils avancés exemple : les logiciels de la GRC (ces logiciels gèrent l'ensemble des relations avec les clients dans un processus, en regroupant la gestion de la campagne marketing, l'information sur la vente et la relation quotidienne avec les clients).

Les établissements bancaires optimisent leurs coûts de production et maximisent leurs profits grâce à la personnalisation de leurs approches, ce qui facilite aux clients l'accès aux offres bancaires.

1. 4. 2. 2 L'utilisation externe :

La plupart des moyens TIC présentent un espace permettant de faire connaître et présenter ses services au grand public. L'internet par exemple constitue une vitrine où elle peut présenter ses services. Le net offre même la possibilité d'établir des transactions en ligne, c'est « l'intégration externe ». Cette ouverture à l'extérieur (grâce au site internet) permet de partager automatiquement les informations avec les clients. L'OCDE considère ce partage comme le stade le plus avancé du développement des TIC, elles représentent l'indicateur de « *l'intégration externe de la banque* ». Les TIC permettent d'établir des différentes opérations financières rapidement ; plusieurs banques mettent en œuvre un système de partage automatique de l'information avec son extérieur.

L'intégration des TIC a changé aussi la stratégie de gestion de la relation avec le client ; à travers des logiciels puissants d'automatisation de la force de vente aux moyens de datamining, et la possibilité de consultation en tout moment par internet et les nouvelles opportunités qui dépassent le problème géographique grâce aux call-center. Les TIC ont donc imposé un nouveau rythme et une nouvelle approche de la GRC.

SECTION 2 : L'ERE D'UNE NOUVELLE APPROCHE :

« L'APPROCHE MULTICANAL »

Favorisée par la diversité des moyens technologiques notamment des TIC, les nouvelles attentes des clients et leur nouveau mode de communication, toute une nouvelle approche marketing vient de s'imposer. À ce stade, la communication au niveau des entreprises se développe en intérieur et en extérieur (*the outside-inside marketing*), en donnant de plus en plus d'importance au rôle du client dans le processus de la création du service.

À travers les nouvelles techniques évoluées dans les peu dernières années, le marketing numérique renforce le marketing traditionnel et change radicalement l'image des campagnes d'aujourd'hui. Ce concept constitue une évolution des méthodes et des outils du marketing. Son but n'est pas de se substituer au marketing traditionnel mais de le compléter là où son éclairage et ses techniques rencontrent certaines limites. La stratégie « multicanal » favorise l'utilisation des deux orientations, les champs couverts par l'approche multicanal implique principalement la parfaite maîtrise de tous ses outils.

✓ *Mais qu'est ce qu'un marketing multicanal ? Que peut-il apporter au marketing traditionnel ? Et comment peut-on assurer l'utilisation optimale de ses moyens ?*

2.1 Le système multicanal « nouvelle forme de distribution/marketing » :

L'intégration des puissances technologiques dans les différentes politiques de l'entreprise a changé pas mal de fonctions, elle a créé une nouvelle approche de gestion et de marketing. Avec l'émergence d'internet et des nouveaux outils des TIC comme une nouvelle vague de communication et d'échange, il est devenu nécessaire pour chaque entreprise d'optimiser ses campagnes marketing, en utilisant le canal le plus pertinent. Le choix des canaux se fait en fonction des offres et des cibles clients, c'est le principe de l'approche du « *multicanal* ».

Il est aisé de constater que durant ces dernières années, les sociétés de services mettent au cœur de leurs stratégies des différents canaux par lesquels elles commercialisent leurs services aux clients, ce à quoi l'avènement d'internet et le téléphone mobile (l'explosion du recours aux TIC) a grandement contribué (*Prahalad et Ramaswamy, 2000,2004*)¹⁰⁶.

¹⁰⁶ : *Loïc PLE*, « La coordination d'un réseau de distribution multicanal : le cas de banque de détail », thèse de doctorat, Université. Paris Dauphine, Août 2006, tome 1. Page 21.

*Fraizier*¹⁰⁷ indique que « l'utilisation de multiple canaux de distribution d'un service est en train de devenir la règle plutôt que l'exception ».

2. 1. 1 Le principe du canal unique :

Le système du canal unique désigne l'utilisation d'un seul canal de base pour communiquer, distribuer et vendre un produit (bien ou service), c'est l'approche qui adopte le principe de se baser sur un seul moyen dans sa politique, le choix de ce canal se fait selon plusieurs critères et selon la politique générale de l'entreprise (les coûts par exemple). Ex : la banque à distance qui utilise le canal internet pour rendre services aux clients.

2. 1. 2 Définition du concept multicanal : (qu'est ce qu'un marketing multicanal ?)

Le terme multicanal (*Multi-channel*) désigne le phénomène d'utiliser de nombreuses formes de canaux, simultanément ou alternativement dans le but de réaliser une tâche précisée. Ce terme est souvent lié au marketing du 21^{ème} siècle. En littérature, c'est un réseau qui comporte « plusieurs canaux » dont sa politique s'appuie sur la création d'une combinaison des différents canaux de communication.

C'est la stratégie qui permet de toucher sa cible par les différents moyens de communication, en créant la combinaison de plusieurs canaux de sollicitation. Tout l'art du marketing multicanal consiste à choisir les canaux les plus appropriés pour chaque action en fonction des coûts et d'efficacité, à dégager des synergies entre ces canaux et à centraliser et sauvegarder les données marketing collectées sur l'ensemble des canaux¹⁰⁸. Il n'est qu'une composante d'une démarche multicanal plus globale dont l'importance est surtout apparue avec l'apparition de l'internet qui a constitué pour beaucoup d'acteurs un nouveau canal marketing/vente.

On le définit comme une « technique qui consiste à alterner ou combiner les différents canaux de communication dans le processus commercial ou dans les relations avec client d'une entreprise. Il s'agit de choisir les meilleurs canaux dans le cadre d'actions marketing afin qu'elles soient plus efficaces et plus adaptées ». L'objectif est de récolter le maximum d'informations afin d'enrichir les bases de données client pour optimiser le ciblage mais aussi de « créer une synergie entre tous les canaux dans le cadre d'une campagne marketing »¹⁰⁹.

¹⁰⁷ : Loïc PLE, op.cit, page 20.

¹⁰⁸ : www.definition-marketing.com/definition-marketing-multicanal. Article publié le 06/08/2010, par Bertrand Bathelot.

¹⁰⁹ : www.ladn.eu/définition-marketing/marketing-multicanal.

Une démarche multicanal regroupe les moyens traditionnels que sont le '*face to face*' dans les agences (et d'autres canaux classiques) et la relation à distance par téléphone ou par les automates ainsi que d'autres supports TIC. On distingue deux formes de base : les canaux physiques réels, et les canaux numériques (digitaux).

Il est nécessaire de citer que le multicanal se repose théoriquement sur le principe de la complémentarité entre les différents canaux.

2. 1. 3 Le multicanal : comment ça fonctionne ?

L'approche multicanal s'appuie sur l'ensemble des données sur tous les canaux, elle permet aux responsables des entreprises d'adapter leurs actions marketing à la préférence/appétence de chaque client¹¹⁰ en matière des canaux utilisés. Les principaux canaux de communication sont : les TIC et les canaux directs les plus traditionnels (ex : les agences). L'historisation des campagnes menées sur l'ensemble des canaux permet de :

- Enrichir les données clients,
- Créer des synergies entre les différents dispositifs,
- Optimiser le ciblage et la gestion des relances.

Le fonctionnement du multicanal repose sur la bonne cohérence des canaux (moyens) disponibles que sont principalement : le *face-to-face*, la *téléphonie*, l'*internet*, le *mail* et les *medias de masse*.

On utilise ces moyens et d'autres pour créer une seule ou plusieurs combinaisons optimales, afin de s'adresser à toutes les catégories des clients, cette orientation permet d'informer et d'offrir les produits et service en prenant en compte leurs canaux utilisés plutôt que préférés.

2. 2 Profits et bénéfices du marketing multicanal :

Le marketing multicanal permet à l'offreur d'optimiser l'impact de ses actions marketing en sélectionnant le canal (moyen) le plus en adéquation avec sa cible. La richesse des données collectées sur l'ensemble des canaux lui permet de développer sa connaissance du client et de disposer d'une *vue unique client* ou *vue 360°*¹¹¹. Cette amélioration de la connaissance de ses prospects/clients lui offre l'opportunité de mieux gérer la pression commerciale et la

¹¹⁰ : www.acxiom.fr/traduit en français à partir du site : www.acxiom.com. Site officiel de « *Acxiom* », l'agence de publicité américaine fondée en 1969 spécialisée également en gestion de base des données (*Acxiom's data and technology marketing*).

¹¹¹ : www.acxiom.fr.

complémentarité entre les canaux disponibles afin d'optimiser son taux de transformation en optant pour la meilleure stratégie de relance ; exemple: après le contact déjà conclu par mail, passer au canal téléphonique permet d'aboutir à un rendez-vous avec le client sur le point de vente.

Le multicanal permet de s'adapter aux volontés et comportements des clients et de développer le CA par client. Il permet également de réduire les coûts de contact, de commercialisation et de déplacement.

- **Les avantages principaux du multicanal se résument comme suit :**

- 1- Le taux de réponse est plus important, cela est possible à travers la prise en compte des préférences et les capacités de chaque client,
- 2- L'utilisation optimale selon le profil de chaque personne, il est possible de lui transmettre le message via le canal où il aura montré le plus de réactivité,
- 3- L'implication du client en envoyant un message personnalisé avec les informations souhaitées, le client se sent concerné par ce message, il peut réagir plus rapidement.

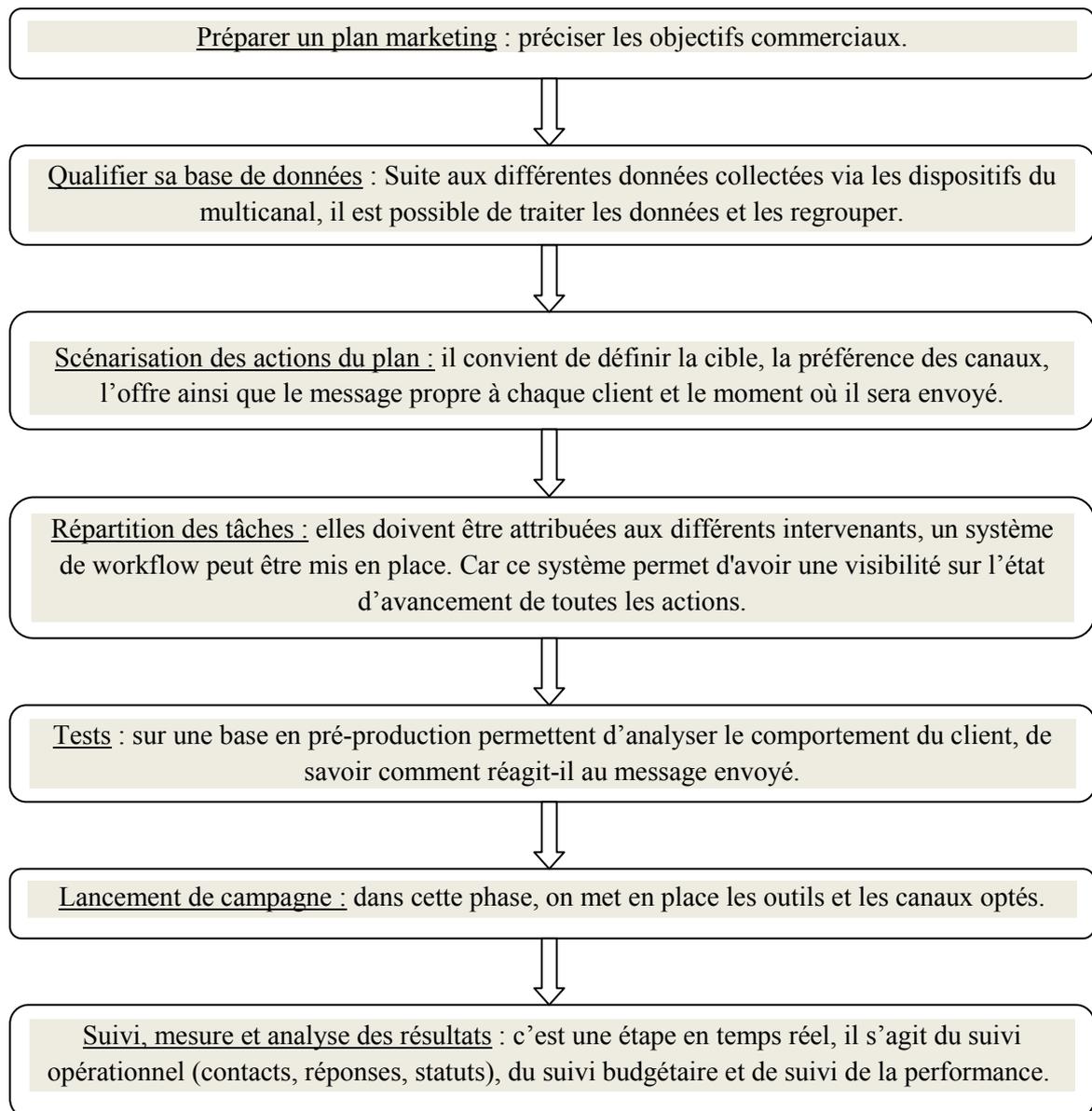
Ainsi, le développement du multicanal impose pour l'entreprise de nombreuses contraintes¹¹²:

- Cohérence des messages et de la politique commerciale d'un canal à l'autre,
- Historisation et centralisation des contacts sur les différents canaux,
- Gestion de la pression commerciale et des complémentarités des canaux,
- Choix des canaux en fonction des préférences des consommateurs,
- Formation des acteurs du front office.

2.3 La mise en place d'une démarche multicanal :

La démarche du marketing multicanal se fait selon certaines règles ou « étapes clé » qui permettent d'assurer le bon déroulement de la campagne, en incluant dans la stratégie globale les points forts et les points faibles de l'entreprise concernée. C'est la version contemporaine la plus moderne du *Marketing-mix*, qui part de son principe la coordination des différentes politiques marketing. On résume les étapes de la démarche multicanal comme suit (*voir figure 5*) :

¹¹² : www.definition-marketing.com/Definition-Multicanal.

Figure 5 : Les étapes de la mise en place de la démarche marketing multicanal.

Source : élaboré par nos soins

2. 4 Les composants et les dispositifs qui forment le multicanal :

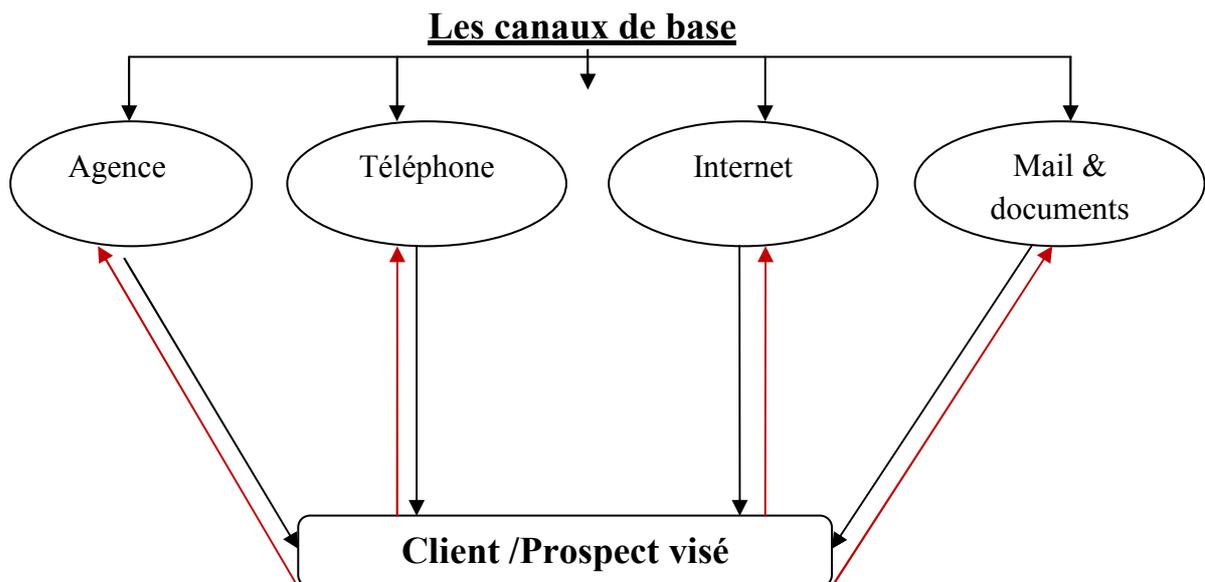
On distingue deux formes principales des moyens utilisés pour former le multicanal : il s'agit de la forme traditionnelle (physique) et la forme alternative (digitale). Selon les courants les plus adoptés, on distingue¹¹³ : les « canaux en ligne » et « canaux traditionnels » selon *Anderson* ; les « canaux physiques » et les « canaux électroniques » chez *Nicholson et al* ; ainsi qu'une « utilisation de plus d'un seul canal » chez *Coelho*, ou une « combinaison de plusieurs canaux » chez *Grewal et al*. Toujours, dans le but de faire la bonne proposition, le

¹¹³ : Loïc PLE, op.cit, page 23.

bon moment est lié au bon canal, il faut utiliser l'information issue de la base de données de manière pertinente, pour bien identifier le besoin de chaque client car grâce à la richesse des données fournies par les nouvelles technologies, il ne s'agit plus de *big data* mais encore de *Smart data*. À ce niveau, il est nécessaire de travailler dans la logique de la communication qui s'inscrit dans la personnalisation à la fois du contenu et de la forme.

Le multicanal possède une large gamme de moyens et supports pour communiquer et pour établir l'échange, du traditionnel au numérique. Il est important de dire que les TIC n'ont pas fini de renouveler la manière dont se fait le marketing interactif, multimédia, en temps réel ; ces nouveaux canaux rendent possible des mécaniques innovantes et inimaginables sur des supports plus traditionnels¹¹⁴. Ces supports permettent la réussite de la stratégie multicanal, commençant du traditionnel pour arriver aux plus modernes : services clients, force de vente, courrier postal, SMSing, internet (site web, e-mailing, réseaux sociaux), call-center, etc.

Figure 6 : Les canaux principaux de la démarche multicanal



Le canal utilisé en proposant le service peut être le même utilisé en obtention du service par le client/prospect, ce dernier peut aussi choisir un autre canal pour l'obtention du même service

Source : élaboré par nos soins

2. 4. 1 Le face to face (force de vente) :

Le contact physique reflète le plus traditionnel des canaux, il en est juste de dire qu'en général aucun autre canal de communication/échange ne peut être l'équivalent de ce canal classique,

¹¹⁴ : Yan CLAEYSSSEN, Yves RIQUET et A. DEYDIER, op.cit, page 239.

grâce à son rôle dans la construction d'une relation humaine. Mais le point de faible de ce canal est son coût relativement élevé, dans deux sens :

- 1- Pour le client/prospect : il s'agit principalement du coût de déplacement.
 - 2- Pour l'entreprise : il s'agit de différents moyens mises en dispositions, exemple : les moyens de bureau, l'espace, le décor, etc. ainsi les coûts issus de la formation du personnel de haute qualité qui peut bien communiquer et servir son client (compétence du personnel).
- à ce stade, la question qui se pose est, comment peut-on améliorer d'une manière continue ce support, en fonction de la politique et la stratégie multicanal globale ?

Pour le faire, il est nécessaire de :

- D'abord, former et reformer le staff personnel en parallèle du développement des autres canaux, dans une logique de complémentarité. Les autres canaux peuvent vraiment aider la force de vente et améliorer leur performance.
- Le *face to face* via le point de vente ou la force de vente reste le canal de fidélisation privilégié, l'usage de plus en plus répandu des centres de contact et des médias interactifs prouve que la fidélisation peut passer par une stratégie multicanal. Avec des programmes qui permettent d'établir la différenciation des clients, ex : des cartes sélectives, les clubs VIP¹¹⁵.

2.4.2 Le mailing postal :

Le mailing est un moyen de fidélisation qui permet la personnalisation de la relation. Tandis que le coût est généralement supérieur aux média de masse, l'importance de mailing est de solliciter le client à acheter de nouveaux produits proposés. Pour assurer la réussite de ce canal, on doit très bien gérer la base de données et donc le système de collection d'information. Le mailing postal représente un support classique, sa progression est ralentie au profit de l'e-mailing et du téléphone. Son champ d'application et son utilisation sont fortement réduits mais il reste un moyen de prospection de séduction dans quelques cas.

2.4.2.1 Ses Avantages¹¹⁶ :

- C'est un média qui est apprécié : la plupart des études montrent que le taux d'ouverture et de lecture des courriers est assez élevé,

¹¹⁵ : [www.e-marketing.fr/Marketing direct](http://www.e-marketing.fr/Marketing%20direct), article d'Olivier Brusset, publié en Novembre 2002, n° 69.

¹¹⁶ : Yan CLAEYSSEN, Yves RIQUET et A. DEYDIER, op.cit, page 241.

- Le mailing est souple en termes de créativité et d'innovation : traditionnellement, la majeure partie des courriers classiques comprend une lettre et un dépliant mais on peut aller plus loin en jouant sur le nombre des documents compris dans le courrier,
- Il est un support personnel : il est intrusif et moins agressif par rapport à d'autres supports comme le téléphone,
- Les mails postaux sont conservés plus longtemps que l'e-mail, le SMS ou le MMS,
- Pour le destinataire il est gratuit ainsi qu'il peut le garder alors le client ne paie pas pour recevoir et/ou imprimer son message.

2. 4. 2. 2 Ses inconvénients :

Le plus grand défi face au mailing, est le délai de production et de diffusion. En effet, dans un monde où la réactivité et le temps s'imposent comme vecteurs incontournables de réussite, le courrier postal apparaît comme un média relativement lent. Ainsi, ses coûts sont relativement élevés si on le compare avec l'e-marketing ; les coûts de mailing sont variés en fonction de critères suivants¹¹⁷ : le type de mail, la qualité de document et papier utilisé, le poids, enfin le nombre des documents imprimés.

2. 4. 3 Le canal Téléphonique :

Il s'agit du concept « *télémarketing* », qui représente des taux importants dans toutes les stratégies marketing. L'utilisation de ce canal n'est pas vraiment récente, puisque l'existence du téléphone n'est pas aussi récente mais la forme dont laquelle on l'utilise est bien différente de nos jours par rapport à un passé proche. Le système de communication téléphonique aujourd'hui n'est plus le même que celui de 2000 ni celui de 1990, avec l'évolution de la téléphonie mobile, le web 2.0, les *smart-phones* qui regroupent les spécificités de la téléphonie et l'internet à la fois avec le lancement de l'internet 3G & 4G dans la plupart des pays (incluant l'Algérie). Le canal téléphonique est un moyen privilégié de prospecter, de fidéliser et d'informer. Actuellement il est composé de plusieurs branches :

2. 4. 3. 1 Le Call-center : « Centre d'appel »

À travers les *call-center*, les clients peuvent solliciter un conseil et des renseignements, établir une opération où même réclamer un fait, à n'importe quel moment 24/24h et peu importe où ils sont. La prospection par téléphone est souvent liée à l'envoi d'un courrier où à la visite à l'agence, par exemple : si une banque ouvre une nouvelle agence, elle informe ses clients, en

¹¹⁷ : Yan CLAEYSSSEN, Yves RIQUET et A. DEYDIER, op.cit, page 243.

leur adressant du courrier dans le but de les garder en courant. Le phoning est utilisé pour cerner l'adéquation entre les propositions des services et la cible afin de passer à une autre étape, celle de mailing (ex : de l'envoi de documentation, ou fixer un rendez-vous). Du côté financier, le téléopérateur coûte en moyenne 50% moins cher que le personnel en agence ; de l'autre côté, le nombre des clients et prospects contactés par le téléopérateur est 4 fois plus qu'avec le personnel commercial vu la rapidité de ce canal et la facilité d'établir un contact via le téléphone que de se déplacer en personne. Ce moyen peut être utilisé en émission d'appels (*the outbound*) et/ou en réception d'appels (*the inbound*).

a) Ses avantages :

- Il est très étendu vu le nombre d'abonnés au téléphone fixe et/ou mobile.
- Sa rapidité et interactivité.
- Il permet la prise d'information, cette qualification du prospect/client autorise pour la suite des opérations un meilleur ciblage et une meilleure appréhension des attentes de la cible¹¹⁸.
- Il est le canal qui crée une relation à distance personnalisée.
- Un autre excellent avantage de ce canal se résume dans la possibilité de modifier le message transmis par le prestataire en temps réel, d'une manière où il peut ajuster le message lors de l'appel selon le besoin du client (adopter sa prospection avec le désir du client).

b) Ses inconvénients :

- Les coûts sont souvent élevés.
- Ce canal nécessite un prestataire bien formé, il doit être capable de convaincre le client.
- L'aspect parfois répulsif : le marketing via le téléphone (surtout avec les ménages) est parfois ressenti comme agression publicitaire, ex : aux USA, une liste rouge fédérale, la « *do not call List* » a été créée et plus de 25 millions de personnes s'y sont inscrites en quelques semaines. En France, la liste orange existe depuis plusieurs années chez France Télécom, elle permet notamment aux particuliers de ne plus apparaître dans les fichiers télémarketing.

2. 4. 3. 2 Le SMS et le MMS (la messagerie via le téléphone) :

Le concept d'utilisation du téléphone en marketing s'élargit, le mobile permet d'établir de nouvelles formes de contact comme les appels vocaux, les textos (sms) ou même de la

¹¹⁸ : Yan CLAEYSSSEN, Yves RIQUET et A. DEYDIER, op.cit, page 248.

vidéophonie (mms et video-call). Le SMS (*short message service*) est une expression anglaise qui signifie le fait « d'envoyer des courts messages soit des textes, des images ou des vidéos diffusés sur les téléphones mobiles ». C'est le mode de contact direct prestataire/client (one-to-one), on n'oublie pas que le téléphone mobile aujourd'hui est l'objet qui se trouve sur la personne presque tout le temps et il n'y a pas un autre objet qui peut capter son attention mieux que son téléphone mobile.

Le marketing via le mobile est basé sur l'envoi de l'information, la proposition des services et des nouvelles offres, des concours par SMS et MMS après avoir l'accord du client. Souvent, cet accord se fait lors d'une inscription au service-même, et dans certains cas ce sont des applications automatiques.

a) L'intégration du SMS dans la stratégie du marketing multicanal :

L'intégration de ce mode en politique du multicanal est fondée sur les points suivants :

- La grande réactivité et proximité de ce moyen, il touche directement le client/prospect,
- D'après plusieurs études, le taux de mémoriser le message reçu par téléphone mobile est 4 fois plus de celui qui est transmis par un autre canal comme la publicité TV par exemple car il est plus personnalisé,
- Un taux élevé de réponse : en effet, le client réagit plus sérieusement au message privé (sms, ou mms) qu'avec des messages publics (le cas des spots tv/radio) car il se sent plus concerné quand il est directement provoqué,
- La simplicité de l'action (l'envoi de l'information) et sa rapidité,
- Il consiste un champ de créativité très innovant.

b) Les limites d'une campagne SMS :

On résume ses limites dans deux points¹¹⁹: le premier est que souvent, les clients doivent s'inscrire dans une liste des services qu'appartiennent à l'entreprise concernée, sinon le message n'est pas toujours orienté vers la bonne direction si le client ne le permet pas (interdire de recevoir ces messages par client). Et que le SMS texto est limité à 160 caractères.

Après l'e-mail, l'utilisation du SMS en marketing connaît depuis quelques années une progression très forte. Simple, rapide, interactif, nominatif, relativement peu coûteux, le SMS a toutes les qualités requises pour une exploitation efficace et prometteuse. Ce support n'est véritablement exploité que depuis 1999, lorsque les téléopérateurs ont mis en place

¹¹⁹: [www.itu.int.fr/Pages/default.aspx/article n°69](http://www.itu.int.fr/Pages/default.aspx/article%20n%2069), publié en 2002; *International Telecommunication Union ITU*.

l'interopérabilité des réseaux. Il peut être utilisé aussi bien en fidélisation qu'en prospection. En prospection, le potentiel d'adresses est encore relativement faible ; en fidélisation au-delà de l'utilisation strictement promotionnelle, le SMS peut être utilisé pour offrir des services à valeur ajoutée auprès de ses clients : (ex : message d'alerte découvert pour une banque) ou envoi d'informations spécifiques, ce type de service innovant, original et pratique est sans doute l'un des principaux axes de développement du SMS dans les prochaines années.

Le SMS possède également sa version multimédia avec l'arrivée du MMS. De même, plus de terminaux permettent de lire sa messagerie e-mail à partir de son téléphone mobile, il est donc probable que dans quelques années, les 2 canaux ne fassent plus qu'un. Le marketing mobile sera sans doute l'un des principaux piliers du marketing client. Le meilleur exemple est l'exemple japonais « dans le métro, dans la rue, dans les files d'attente, les japonais vivent désormais les yeux rivés sur l'écran de leur téléphone portable ; ils consultent ou rédigent des e-mails, participent à des forums, lisent les actualités, regardent la télé ou écoutent leurs émissions de radio. Bref, l'internet mobile est déjà complètement intégré à leur vie quotidienne, ce qui semble intéressant dans l'exemple japonais, c'est l'intégration du portable dans une logique multicanal globale »¹²⁰. *À cet effet, le marketing via le mobile est considéré comme un excellent moyen moderne de prospection et de fidélisation.*

2. 4. 4 L'internet (Le canal électronique) :

L'internet a créé des possibilités illimitées de communication : site officiels, blogs, médias sociaux et les applications sur mobiles. Grâce au web, le marketing sociétal devient un élément excellent qui attire les internautes et développe des nouvelles cibles.

2. 4. 4. 1 L'électronique mailing (l'e-mail) :

L'électronique-mail est apparu dans l'univers de communication aux environs de 1997, il assure les avantages de la communication directe adressée ; généralement l'e-mail est mis en place pour le client (le cas où le client contacte en premier son prestataire). Il a généré et génère toujours beaucoup de fantasme¹²¹. Ce genre de contact est caractérisé principalement par ses coûts faibles et sa rapidité.

L'e-mail permet l'échange immédiat et interactif entre l'entreprise et son client, le succès de ce canal dans la stratégie du multicanal est du au mode de vie actuel car les individus dans les

¹²⁰ : Yan CLAEYSSEN, Yves RIQUET et A. DEYDIER, op.cit, page 255.

¹²¹ : idem, page 243.

pays développés ou en développement considèrent l'e-mail comme le meilleur outil d'échange d'information utilisé dans la vie quotidienne ; il crée un lien direct et personnalisé entre prestataire/client.

a) Les avantages de l'e-mailing :

- La rapidité de l'e-mail et ses coûts de création très faibles,
- Il dépasse la limite de géographie,
- Ce support sollicite d'autres supports de la chaîne du multicanal, ex : envoyer un e-mail au client permet d'atteindre des coordonnées personnelles comme son numéro de téléphone, ce qui permet ensuite de passer au canal téléphonique (appel ou sms). Autre exemple : lancer une campagne via l'e-mail favorise les prospects à demander de la documentation (catalogues) concernant les différents services et produits proposés.

b) Les limites de l'e-mailing :

- Les clients souvent, changent leurs adresses électroniques ainsi que pour plusieurs marques qui ne sont pas enregistrées dans les listes des contacts des clients, tout e-mail envoyé risque d'être dirigé vers les messages indésirés (en spam),
- Dans certains cas, les clients n'ouvrent pas les e-mails, car l'internaute craint de ouvrir un fichier inconnu à cause du risque de propagation de virus.

2. 4. 4. 2 Le site internet :

En 2015, le web constitue un moyen qui renforce les relations ; plusieurs dizaines de millions d'ordinateurs sont connectés (voir section 1 chapitre 2). Cette réalité pousse les entreprises de services en général, à créer leurs sites web qui identifient l'entreprise. Cela est devenu évident au moment où l'individu se « balade sur internet plus que sur terrain » et il passe de plus en plus de temps face à son écran. On remarque même que y'a certaines entreprises qui sont devenues à la base « des entreprises en ligne », exemple : le cas des « **banques à distance** ».

L'internet est un lien qui permet le contact du *B to B*, et/ou le *B to C*, il reflète l'image de la modernité. Ce grand espace innovant, donne de nouvelles opportunités de présenter ses produits, informer, donner plus de détails sur ses différentes offres et nouveautés (permettre de mieux connaître la vision générale de l'offreur, sa démarche, sa politique, ses intérêts, les pays couverts et même de parler avec un conseiller) ainsi d'établir le service (dans le cas des entreprises de services), le site internet constitue une vitrine de l'entreprise.

Dans la démarche multicanal, le site web attire une nouvelle catégorie des clients ceux qui adoptent l'utilisation du réseau internet quotidiennement.

a) Les avantages du site internet :

1 - Pour la banque :

- L'internet constitue une possibilité de s'ajuster en permanence aux conditions de marché,
- Réduire les coûts,
- Etablir une relation permanente avec le client, en restant en contact avec lui à tout moment,
- Qualifier l'audience : la banque peut savoir combien de personnes ont visité son site web et pour combien de temps, elle peut savoir quelles rubriques sont les plus consultées par clients/prospects et donc savoir mieux ce qui intéresse le plus les clients bancaires.

2 - Pour le client :

- Le client peut être mieux informé via internet,
- La liberté d'accès à sa banque à n'importe quel moment, ce qui n'est pas vraiment possible avec les canaux traditionnels (système d'horaires d'ouverture),
- Et essentiellement, éviter le harcèlement car l'accès au site internet se fait dans le confort chez lui, sans l'interaction directe avec le personnel qui harasse le client parfois.

2. 4. 4. 3 Autres supports internet plus récents :

Aujourd'hui, plusieurs nouveaux concepts sont apparus et d'autres en train de le faire, des canaux d'e-marketing neufs émergent, leur originalité les rend intéressants à étudier ainsi que leur impact sur le comportement général du client et du prestataire de service. Parmi ces canaux qui font l'actualité on cite les : « **réseaux sociaux sur internet** ».

✓ *Les réseaux sociaux sur internet ont-ils vraiment enrichi les démarches marketing ?*

• **Services des Réseaux Sociaux :**

Les réseaux sociaux existent depuis longtemps et n'ont pas attendu l'internet pour imposer leur importance dans tous les domaines (ex : les clubs). Mais ce qui est nouveau, ce sont les méthodes et les moyens utilisés. Les réseaux sociaux sur internet facilitent les échanges d'informations et assurent la relation *one to one*. L'analyse de marché montre des taux croissants d'utilisation des sites des réseaux sociaux par les consommateurs, ce qui oblige les entreprises à s'intégrer dans ce mode.

- Définition :

Un réseau social est l'ensemble des dispositifs qui lient un individu à d'autres de son environnement, tant professionnel que personnel. Dans ce sens, chacun de nous évolue dans un réseau social composé de plusieurs sous-réseaux, segmentés eux-mêmes en plusieurs éléments¹²². Les réseaux sociaux électroniques sont apparus depuis quelques années ; parmi les premiers on peut citer *MySpace* (un réseau de nature personnelle), ensuite la création d'autres versions plus professionnelles comme *LinkedIn* et *Viadeo* (réseaux de nature professionnelle). Aujourd'hui, il existe un nombre intéressant des médias et réseaux sociaux. Le fonctionnement de ces réseaux est presque le même, la première étape est la création d'un profil qui contient des informations personnelles et/ou professionnelles, la deuxième étape est rejoindre d'autres personnes (profils) et puis l'adhérence dans des groupes ou communautés.

- L'utilisation des réseaux sociaux en marketing multicanal :

La prospection est la première phase de la démarche commerciale que l'e-marketeur cherche à établir. En parallèle avec les autres canaux cités précédemment, l'utilisation des réseaux sociaux au sein des entreprises de services a un impact direct sur la pensée du client et puis son comportement et ses décisions ; sur le terrain ils ont prouvé une qualité et un effet positif celui d'attirer une nouvelle catégorie des clients afin de prospecter. D'un autre côté, ils sont considérés trop efficaces dans la phase de fidélisation, le client est en contact non limité via ces réseaux, il est psychiquement lié à son prestataire de service, ce canal crée souvent des degrés importants de confiance et il réussit dans la création d'une relation personnalisée avec le client. En général, il s'agit d'un impact positif sur la performance et l'efficacité du marketing, à savoir l'utilisation intelligente des différents réseaux. L'adoption de ces canaux est basée sur les principes suivants :

- Les intégrer dans la stratégie commerciale globale,
- Utiliser les réseaux sociaux en parallèle avec les autres canaux dans le cadre de la complémentarité dans les processus de servuction,
- Intégrer les réseaux sociaux dans le système d'information d'entreprise,
- La bonne connaissance des processus et infrastructures, il est important de recruter de personnel qualifié et compétent qui peut assurer la meilleure utilisation de ce canal,
- La conduite du changement afin que les collaborateurs adhèrent à ces évolutions.

¹²² : Eric HERSCHKORN et Patrick BARRABE, « Intégration des services des réseaux sociaux dans le développement et la gestion de la relation client et partenaire », 2007.

L'entreprise doit utiliser les canaux des « réseaux sociaux » avec prudence, d'ailleurs c'est un nouveau mode relationnel qui a son propre langage, les messages d'échange doivent être courts pour intéresser les récepteurs.

Selon **Daniel Benton**¹²³ « on remarque que la plupart des sociétés donnent une grande importance à la multiplication de leurs canaux utilisés, la 1^{ère} raison pour laquelle elles s'intéressent au canal digital, est sa capacité de mieux personnaliser la relation client afin de le mieux connaître. Et la 2^{ème} raison est liée aux coûts relativement bas du canal digital, sachant que le coût est une variable significative dans l'équation de la rentabilité financière. Alors, pour ces raisons on remarque la croissance d'utilisation des canaux digitaux récents : le meilleur exemple est celui de **Bank of America** qui a officialisé l'utilisation de Tweeter comme canal marketing, elle a recruté des employés spécialisés pour répondre au tweets reçus à jour (voir annexe 4, page 227). Un autre exemple est de « **ING DIRECT** », l'accès aux informations et services de cette banque en ligne se fait à travers l'inscription sur facebook, alors que sans avoir un profil FB vous ne pouvez pas bénéficier de ses services ».

En effet, ces réseaux enrichissent la politique de la communication et nombreux sont les exemples d'implantation des réseaux sociaux en marketing des services ; à travers les sites web des banques à renommées internationales, on trouve de vastes possibilités de contacter la banque en s'inscrivant sur l'un des ses réseaux sur internet, the **Morgan Stanley Bank** par exemple a donné de grande importance à ce moyen afin de faire briller son image sur les différents réseaux sociaux avec la mise à jour de ses informations sur ses profils (l'annexe 4, page 227 présente des exemples des profils officiels des banques suivantes : **Morgan Stanley Bank, Bank of America, Citigroup**, sur les réseaux sociaux).

Enfin, l'internet évolue de plus en plus l'image de vie et devient un monde quasi-réel à l'échelle planétaire, un exemple qui peut expliquer la puissance des nouvelles formes des réseaux sociaux est le rôle de *facebook* dans les derniers événements dits « révolutions » dans quelques pays arabes (cas de la Tunisie et de l'Égypte).

2. 4. 5 Les medias de masse (Tv, Radio et Presse) et le fax-mailing :

Les medias de masse caractérisés essentiellement par la nature indirecte du contact entre l'offreur et le client sont destinés à une très large audience. Ils désignent « l'ensemble des

¹²³ : « Banking Distribution and Marketing : A multi-channel strategy podcast transcript », interview avec **Daniel BENTON**, publié sur *The Accenture* magazine, 2012.

« medias permettant de toucher une forte audience et une cible large, ces medias permettent de dispenser de la culture, publicité ou informations »¹²⁴. La télévision et la radio ont été exploitées dans l'aspect commercial en profitant de leur popularité et leur grand impact sur le comportement de l'individu. Elles développent le marketing promotionnel, fondé sur la technique de « *puch* » qui possède 4 spécificités suivantes :

- L'information donnée est trop limitée,
- Unilatéralité du message transmis,
- Communication destinée vers plusieurs unités,
- Relation non personnalisée entre prestataire-client.

En effet, avec les nouvelles technologies de l'internet, ce canal n'est plus le canal magique des années 80 ; son impact est de plus en plus ralenti.

Ainsi, le fax a connu sa tendance dans les années 80 ; aujourd'hui il n'est plus en vogue en laissant la place à l'e-mailing à cause des avantages de ce dernier. En effet, il a présenté un bon canal pour se faire connaître et informer ses clients/prospects.

2.4.6 Le street marketing :

Le *street marketing* désigne une campagne de rue, typiquement il peut prendre la forme d'une distribution d'échantillons de produit, de tracts et de catalogues publicitaires¹²⁵. Il donne une énorme importance aux facteurs : créativité, innovation et imagination afin d'attirer les gens et assurer un impact fort. Mais avec les dernières crises financières et économiques, l'adoption de ce moyen n'est pas fortement en tendance à cause de ses coûts élevés. Certes, l'évolution technologique impacte directement la gamme et l'image du street marketing, de sorte que les nouvelles technologies puissent faire partie du nouvel avenir du street marketing, cette évolution le rend plus créatif.

L'effet du street est plus fort avec l'intégration de l'innovation technologique en utilisant des techniques développées et avec son intégration dans une stratégie multicanal globale.

¹²⁴ : www.1min30.com /article de *M. Gauvelet*, publié le 04/09/2013.

¹²⁵ : www.e-marketing.fr/Marketing-magazine n° 135, article de *François DESCHAMPS*, publié le 01/11/2009.

SECTION 3 : L'ADOPTION DU MULTICANAL DANS LE MARKETING DES SERVICES BANCAIRES

Suite à la tendance technologique dominante dans tous les domaines économiques d'aujourd'hui ainsi que les réformes au sein de l'industrie financière, l'approche multicanal devient une nécessité beaucoup plus qu'un choix dans les banques ayant le but d'améliorer la rentabilité et la fiabilité de leur fonctionnement. Le marketing bancaire trouve plus d'opportunités de se développer et de s'évoluer dans le cadre de la stratégie multicanal.

3.1 Le marketing bancaire et l'avènement de l'e-marketing :

Les évolutions constantes du comportement du client de banque 'liées à l'utilisation croissante des supports technologiques' ont favorisé l'implantation des multiples canaux dans le fonctionnement bancaire.

Le passage de l'approche bancaire traditionnelle vers l'approche multicanal basée sur l'utilisation des TIC en parallèle de la modernisation des canaux traditionnels a connu plusieurs étapes, avec l'émergence de nouveaux concepts marketing comme le marketing alternatif, l'e-marketing et le numérique (digital). En effet, l'approche multicanal bancaire signifie l'installation des canaux technologiques au même temps, la modernisation des canaux classiques afin de renforcer leur rôle ; tout cela dans le but de fournir aux clients bancaires les services désirés selon leurs préférences et leurs capacités.

3.1.1 L'évolution du marketing bancaire durant les quatre dernières décennies :

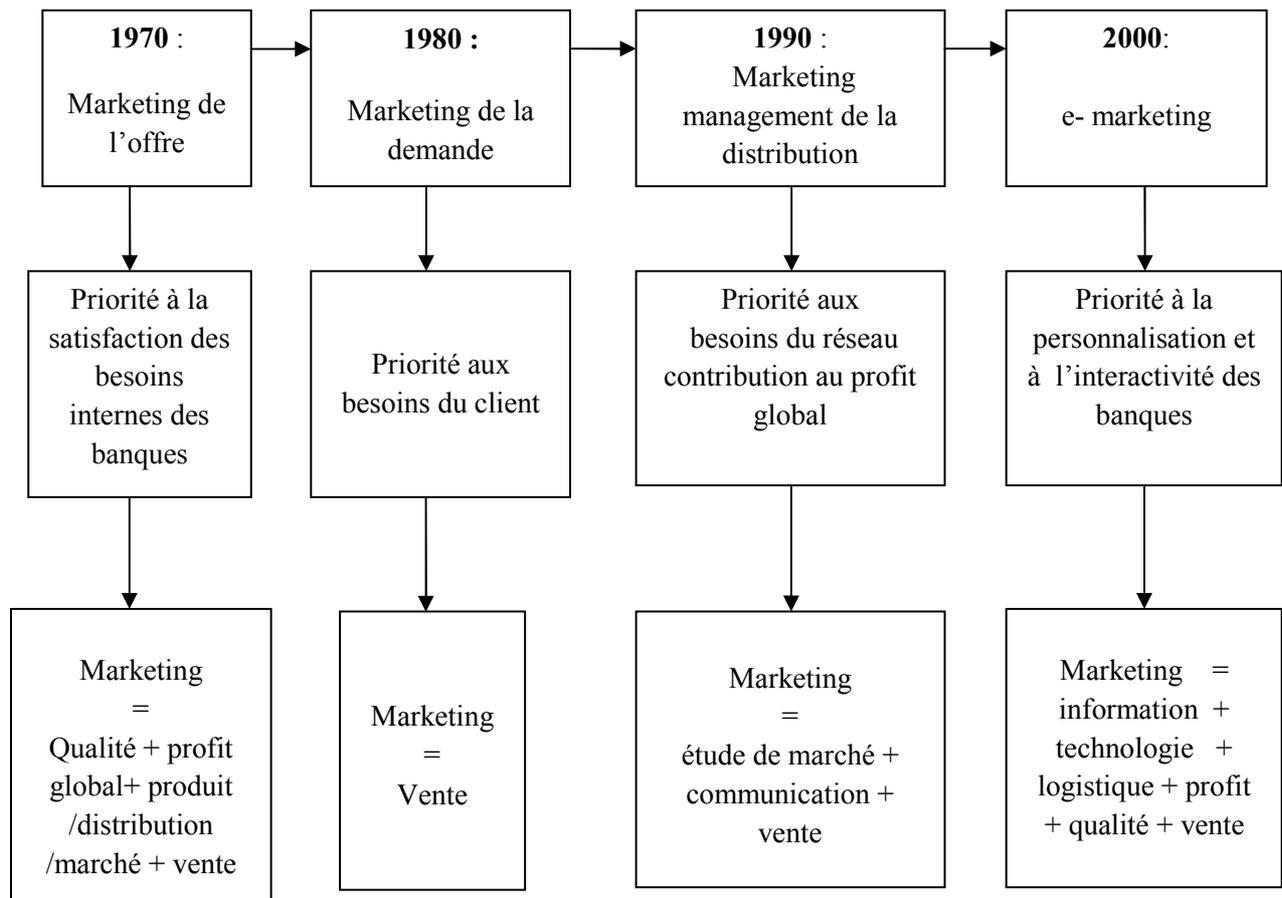
L'évolution des banques et vers un concept de l'e-marketing considéré comme étant le véritable marketing de l'intimité interactif s'est produite dans le cadre d'un processus progressif. En effet, du marketing de l'offre on est passé successivement au marketing de la demande puis au marketing management de la distribution et enfin au début du XXI^e siècle au marketing interactif qui est l'e-marketing. Cette évolution est conditionnée par trois facteurs :

- 1) Le premier est relatif à l'évolution des technologies de l'information et de la communication mais également aux possibilités de les mettre en place avec des coûts raisonnables.
- 2) Le second émane de la facilité d'utiliser ces technologies et de leur degré d'acceptation et d'utilisation par la clientèle,

- 3) Le troisième facteur est lié à la capacité d'adaptation des ressources humaines aux nouvelles technologies de l'information et de la communication.

Ce changement relativement rapide en moins de 30 ans est illustré en *figure 7*, qui résume les différentes étapes de l'évolution du marketing bancaire :

Figure 7 : Les étapes de l'évolution du marketing bancaire.



Source : E. Azzam, op.cit, page 03

- En effet, depuis 2010 l'approche multicanal prend une place importante dans les stratégies marketing. En regroupant les avantages du marketing traditionnel et l'e-marketing, la banque vise à satisfaire tout type des clients et de s'installer dans des nouveaux marchés.

3. 1. 2 L'évolution des canaux de distribution/marketing bancaire :

Les canaux de distribution/marketing bancaires sont actuellement l'objet de plusieurs travaux de recherches, vu l'importance de la relation prestataire/client dans les échanges bancaires. Le mode de contact entre le client et sa banque a deux formes :

- Le client se déplace physiquement (le face-à-face).
- Etablir la relation à distance.

3. 1. 2. 1 Les modes de contact banque-client :

En *figure 8*, on distingue six modèles d'interaction banque-client comme suit :

- Le premier modèle : le contact le plus classique où le client se déplace vers une agence, assurant une rencontre avec le personnel dont les compétences varient,
- Le deuxième modèle : le client se déplace mais pas vers une agence. C'est le cas des systèmes les plus utilisés en Grande-Bretagne, le contact se fait à travers des vidéoconférences,
- Le troisième modèle : dans ce modèle, le contact est effectué à travers les automates ex : les guichets automatiques bancaires (GAB) et les distributeurs des billets (DAB),
- Le quatrième modèle : passant à un modèle où le client ne se déplace pas mais le contact est personnel, il s'agit de vente mobiles ; ce qui est peu utilisées par rapport aux autres modèles dans les services bancaires,
- Le cinquième modèle : le contact entre le client et son banquier se réalise par les systèmes téléphoniques,
- Le dernier modèle : dans ce cas, il n'y a plus de personnel en interface ainsi que le client ne se déplace pas, c'est le cas des boîtes à réponse vocale, minitel ou ordinateur,

Figure 8 : Les différents modes de contact banque/client

Mode de contact	Le client	
	Se déplace	Ne se déplace pas
Personnel →	1) agence classique →	4) force de vente
Personnel à distance →	2) vidéo conférences →	5) plate forme téléphonique
Sans personnel →	3) GAB, DAB →	6) mailing, e-mailing, minitel, boite à réponse vocale.

Source : *Schlosser . A*, « La distribution bancaire aux particuliers », 1996. Page 56.

3. 1. 2. 2 Les nouveaux canaux numériques introduits dans le contact banque-client :

On a déjà cité dans la section 2 (*cf. pages 73 - 83*) les multiples moyens qui forment le multicanal en général mais dans un secteur considéré parmi les plus dynamiques et à cause de

la nature de son fonctionnement (basé sur la servuction et donc sur l'impact majeur de la relation directe et indirecte avec le client) il devient indispensable d'enrichir sa démarche à travers la mise à disposition de tous les supports et les moyens d'échange dont le but est d'améliorer le service. La multiplicité des canaux est nécessaire afin de faire face aux défis majeurs du marketing bancaire (les défis économiques, commerciaux, concurrentiels et technologiques).

Dans ce sens, varier ses canaux implique une amélioration des relations et puis fidéliser sa clientèle. Après la crise financière, nombreuses banques ont remis à la mode les agences bancaires, ces agences jouent un rôle désormais central en termes de renforcer le facteur confiance. Des banques comme la *Deutsche Bank*¹²⁶ testent des agences d'un nouveau type, qui ressemblent davantage à des cafés Internet et qui visent à améliorer l'expérience client, en combinant notamment le facteur humain (face à face) et l'immédiateté (équipement technologique de haute qualité aux seins des agences).

Par ailleurs, les TIC constituent des canaux de plus en plus importants dans les démarches du marketing moderne, elles permettent d'établir une forte personnalisation de relation avec le client, ce qui est crucial dans la servuction bancaire. Des grandes marques bancaires comme l'*ICBC* et la *Bank of America*, sont en train de lancer chaque mois de nouvelles campagnes via internet et via mobile ; elles proposent périodiquement de nouveaux concepts et des idées créatives technologiquement en profitant des avantages du progrès perpétuel des TIC et des NTIC ainsi que de la gamme d'utilisation de ces technologies dans la vie quotidienne du client actuel, ce qui indique l'ampleur des TIC dans le fonctionnement des banques.

De nouvelles formes sont innovées comme le « *M-paiement* » qui indique l'utilisation du téléphone mobile comme étant moyen de paiement, cela permet par exemple l'échange entre les clients-même le « *peer to peer* » ; un autre concept en train de se développer celui des « *apps* », il s'agit des applications sur les *smartphones* et tablettes proposées par les banques pour rester à jour avec leurs clients concernant toutes les nouvelles offres.

3.2 L'orientation vers une banque multicanal :

Avec tous les changements du secteur bancaire cités précédemment, le concept de « *La banque multicanal* » se développe rapidement. Il est temps pour la banque de répondre aux changements d'habitudes des clients (soit pour les particuliers ou pour les entreprises) ainsi qu'aux changements de son environnement national et international.

¹²⁶: [www.bearingpoint.com/Banque de détail](http://www.bearingpoint.com/Banque%20de%20d%C3%A9tail) : regagner la confiance des clients, par P. Auther et W. Kreutzmann.

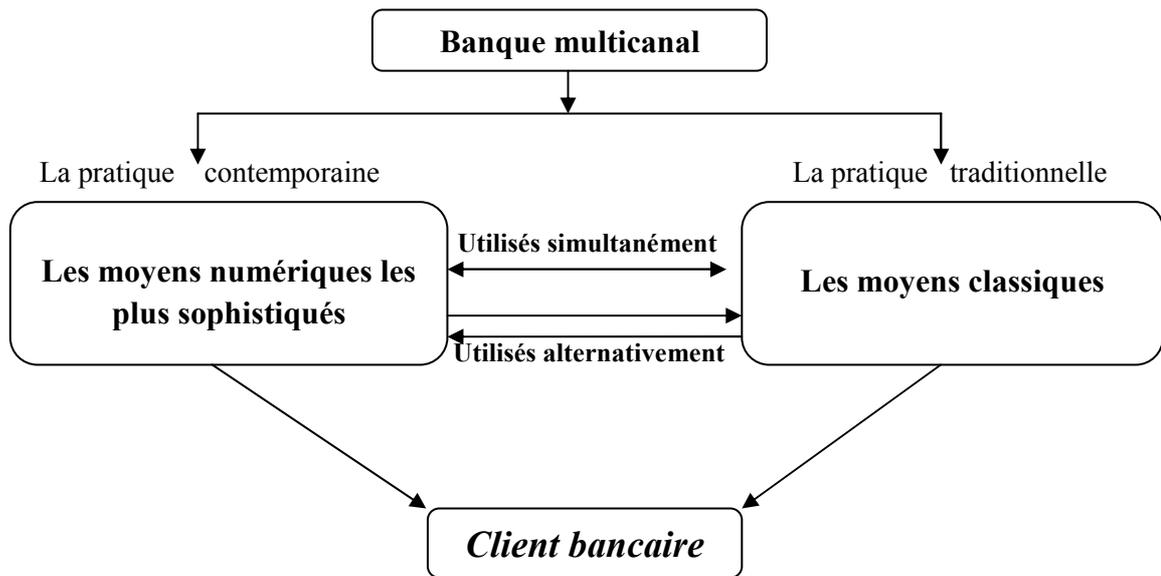
3.2.1 Définition :

VILATTES¹²⁷ 1997 le définit comme « toute activité bancaire destinée à un client ou à un prospect, se déroulant à partir d'un point de service classique et un point de service électronique (téléphone, ordinateur, guichet automatique, kiosque électroniques) et utilisant un système de télécommunication tel que le réseau téléphonique ou internet. Les prestations possibles peuvent être regroupées en quatre classes : les informations, l'exécution des transactions financières, le marketing (ciblage, prospection, sondage) et la vente, ainsi le conseil et la planification. Cette dernière permet d'augmenter les revenus des services à haute valeur ajoutée tout en fidélisant la clientèle et développer les canaux traditionnels (les agences)».

L'adoption de la forme totalement virtuelle a montré à travers plusieurs exemples son inutilité, ce qui est bien expliqué dans *l'échec d'Egg¹²⁸*, qui a montré les limites du modèle 100% internet. Le client bancaire a besoin d'une relation interpersonnelle, aux USA où la communication internet est parmi les plus développée au monde, le nombre des agences ne cesse pas d'augmenter en parallèle avec l'augmentation d'utilisation des canaux numériques. Cette théorie a renforcé davantage l'importance d'adopter une approche plus riche comme celle du multicanal. La **figure 9** présente la conception générale du multicanal bancaire : en montrant la nécessité de combiner les moyens traditionnels aux moyens digitaux afin de mettre en place la démarche de distribution la plus convenable aux objectifs et aux capacités de la banque.

¹²⁷ : Toufaily ELISSAR, « Adoption de la banque électronique et son impact sur la performance organisationnelle », Université du Québec. Montréal, juin 2004.

¹²⁸ : Véronique DES GARETS, « La gestion de la relation client dans la banque », Université de Tours. Page 08.

Figure 09 : Le paradigme de la stratégie multicanal bancaire.

Source : élaboré par nos soins.

3. 2. 2 L'apparition et l'évolution rapide des banques multicanaux :

L'apparition de la banque multicanal est le résultat de l'intégration des outils technologiques dans sa pratique ; alors qu'à un moment donné, certaines banques ont gardé leur structures purement traditionnelle (ces banques n'existent plus aujourd'hui), d'autres sont devenues des banques à 100% virtuelles (elles ont présenté aussi l'inefficacité de ce genre d'orientations) et d'autres ont adopté le mode multicanal (le mode dominant actuellement) centré sur l'utilisation des canaux les plus classiques ainsi que les canaux numériques les plus développés. Effectivement, le développement de ce concept est dû à plusieurs raisons qu'on peut résumer comme suit :

- La révolution numérique qui a impacté le fonctionnement de l'activité bancaire et qui a imposé l'intégration des technologies en général et les TIC en particulier. Ces dernières révolutionnent à leur tour le mode et la qualité de contact entre la banque et ses clients,
- Le changement de comportement des clients influencés par le taux croissant d'utilisation des nouvelles technologies dans leur mode de vie quotidienne,
- La possibilité de diminuer les coûts en adoptant l'approche multicanal, ce qui améliore ensuite la qualité de service et augmente le produit net bancaire,
- L'approche multicanal permet le développement du facteur créativité et innovation et donc créer l'élément différenciateur dans la banque innovante,

- La mondialisation et ses effets d'accroître la concurrence internationale, avec l'ouverture des barrières. De nouveaux concurrents apparaissent comme les institutions financières multinationales, qui ont poussé les autres banques à suivre leur rythme,
- Concernant la distribution, le multicanal développe la relation personnalisée avec le client « *one to one* » ce qui améliore par la suite la qualité de cette relation,
- La nécessité d'adaptation aux nouvelles réformes. À fortes mesures de réglementation (mesures Bâle 2 et Bâle 3) ; le mode de financement a été transformé, ce qui oblige les banques actuelles d'être trop cohérentes dans leurs actions sur le moyen et le long terme.

3. 2. 3 La vision actuelle du multicanal bancaire :

La nouvelle proximité s'exprime dans une vision multicanal de la banque, qui s'exerce par le conseiller et le client, là où on trouve une nouvelle relation entre le client et son dispositif ; le client est maintenant au cœur de la distribution multicanal. C'est le conseiller, quels que soient les canaux utilisés qui assure l'unicité de vue, la compréhension et le traitement des besoins du client. Il en garantit une vision globale prenant en compte l'ensemble des besoins des clients et jouant sur l'ensemble de sa palette d'offre de produits et de services ; pour produire avec son client qui devient « consommateur-acteur »¹²⁹. Le client lui-même multicanal choisit les canaux par lesquels il entre en contact avec sa banque, ces canaux ont pour enjeu leur modernisation, leur enrichissement mutuel et leurs interactions.

Le centre d'intérêt de la banque multicanal est la gestion de la relation client à distance 'GRC' et la nécessité de s'intégrer dans le nouveau mode de communication vécu à nos jours, en prenant en compte les évolutions technologiques et socioculturelles.

3. 2. 4 Les avantages de la banque multicanal :

La banque multicanal permet la gestion optimisée des transactions et des relations avec les clients, elle permet ainsi de varier ses moyens de distribution et de contact, on donnant au client la possibilité de choisir le mode le plus approprié qui lui convient (à partir des services fournis aux agences, les services clientèle par téléphone et la banque en ligne) ; actuellement la banque multicanal offre un réel gain de temps et de confort.

Aussi, les coûts relativement diminués : il est évident que le coût est une variable principale qui oriente le choix de la démarche utilisée de sorte à chercher les coûts les moins chers.

¹²⁹ : www.oklein.fr/banque/preface-du-livre-digital-banking, publié le 27/04/2012, Blog d'Olivier KLEIN (DG du groupe BPCE).

3. 2. 5 Les orientations stratégiques de la banque multicanal :

L'ambition de la banque multicanal est d'être plus proche de ses clients, cela est fondé sur le pouvoir de développer l'autonomie des clients et de personnaliser de plus en plus la relation avec eux quel que soit le canal utilisé et quel que soit leurs potentiels, en créant un nouvel esprit relationnel entre la banque et son client celui de « partenaire ». Cet esprit nécessite un degré élevé de confiance et d'engagement, ce qui est assuré en mieux à travers la richesse des canaux d'échange. Le phénomène d'établir les opérations financières et monétaires via l'internet est bien développé ces dernières années ; ce phénomène qui devient la règle, prend une grande dimension dans la démarche de la banque moderne. La stratégie du multicanal bancaire se distingue par deux dimensions :

3. 2. 5. 1 Une stratégie basée sur la segmentation des clients :

Dans ce cadre, les responsables distinguent entre les différents types des clients, de sorte que les clients à fort potentiel sont souvent orientés vers les agences et conseillers où ils peuvent recevoir des conseils individualisés¹³⁰ ; ils bénéficieraient d'un avantage de personnalisation trop fort dans le cadre du « *one to one relationship* », c'est l'image du *VIP system*. Ainsi, les clients à faible potentiel sont orientés vers les autres canaux du multicanal, les moins coûteux.

3. 2. 5. 2 Une stratégie basée sur la nature du produit :

Dans la stratégie du produit, toutes les transactions caractérisées d'une valeur ajoutée relativement faible sont privilégiées sur les canaux à distance tandis que celles caractérisées d'une valeur ajoutée forte sont établies dans les agences.

- Une étude réalisée par le journal du net auprès de 1187 internautes dont 95% sont utilisateurs d'un service de banque à domicile sur internet, a montré que selon les produits, la préférence pour le canal varie. Plus l'opération est impliquante, plus le client favorise un contact en agence (*tableau 5 illustre les résultats de l'étude*)

¹³⁰ : Véronique DES GARESTS, op.cit, page 09.

Tableau 5 : Les canaux préférés suite à une enquête lancée par le journal du net.

L'arbitrage des outils de contact			
Critères	Téléphone	e-mail	Visite en agence
Obtenir un RDV	66%	24%	10%
Suivre l'avancement d'une opération	35%	48%	17%
Obtenir une documentation	13%	57%	30%
Obtenir un conseil en placement	17%	12%	71%
Obtenir un crédit à la consommation	13%	14%	73%
Financier un achat immobilier	07%	08%	85%

Source : *Véronique des Garets*, « La gestion de la relation client dans la banque », Université de Tours, page 09. D'après le Journal du Net /www.journaldunet.com,

3.3 L'application et le positionnement du marketing multicanal dans les services bancaires :

Le marketing multicanal dans les services bancaires constitue la stratégie la plus capable de toucher sa cible par les différents outils de communication et d'échange.

Avec la montée de l'instabilité économique, financière et sociale, les banques sont obligées de gérer les risques environnementaux ainsi de prendre en considération tout changement qui se déroule sur la scène nationale et internationale. Optimiser les fondamentaux de la relation avec les clients est le nouvel enjeu, théoriquement le marketing multicanal constitue la meilleur approche qui puisse garantir la création de cette relation banque-client intime mais avoir plusieurs outils n'est pas suffisant s'ils ne sont pas bien utilisés on créant une ou plus de combinaisons entre eux, afin d'assurer un avantage compétitif.

Dans ce sens, il est indispensable de mettre en place un plan qui organise l'utilisation optimale des canaux ; à cet effet la banque doit assurer la complémentarité entre ses canaux, pour éviter la mise en place de supports inutiles dans sa démarche.

- ✓ *Dans l'approche marketing multicanal dominante aujourd'hui dans, comment peuvent-elles les banques créer la combinaison optimale de leurs canaux ?*

3.3.1 Construire une stratégie multicanal efficace :

Certains éléments sont nécessaires voire obligatoires pour la mise en place d'une démarche multicanal solide et efficace :

Premièrement, tous les canaux de la démarche marketing bancaire devraient être constamment améliorés, exemple : moderniser les agences, ou ce qu'on appelle des agences de nouvelle génération (ce sont des agences physiques intégralement équipées des guichets automatiques et de la haute technologie). Ces agences conçues pour satisfaire à la fois les plus fortes attentes des clients en matière d'accueil, des savoirs, de savoir-faire, d'expertise et d'une relation client professionnelle.

Deuxièmement, les banques devraient avoir une compréhension approfondie du comportement multicanal de leurs clients. Elles peuvent y parvenir en mettant en place des outils de collecte d'informations des bases de données.

Troisièmement, il conviendrait de disposer de passerelles et connexions parfaites entre les canaux afin que les clients puissent les parcourir aisément et sans difficulté.

Dans ce cas, pour élaborer la combinaison idéale, les banques doivent identifier leur clientèle ; elles orientent chaque client vers le canal approprié afin de le mettre à l'aise et de développer ses transactions.

3. 3. 2 Le principe de complémentarité dans le multicanal bancaire :

Le plus grand challenge dans l'adoption du multicanal est le risque lié au fait d'ajouter de nouveaux canaux à d'autres existants déjà, sans approfondir la réflexion autour de l'ensemble ; ce qui peut accumuler des coûts supplémentaires liés à la création de canaux qui s'empilent les uns sur les autres. Ceci met en évidence la nécessaire complémentarité des canaux, laquelle peut être notamment atteinte par une affectation différenciée des tâches¹³¹. Autrement dit, à chaque membre du canal est attribuée une fonction spécifique qu'il pourra remplir.

3. 3. 2. 1 Les théories de la complémentarité fonctionnelle des acteurs de chaque canal :

Il s'agit de la spécialisation fonctionnelle des canaux disponibles, cela apparaît clairement dans deux courants de pensées :

- 1) Selon **Kotler et Dubois** : la question et l'enjeu est de savoir qui, parmi les composantes va remplir ces fonctions, ils prônent une spécialisation des acteurs selon les critères

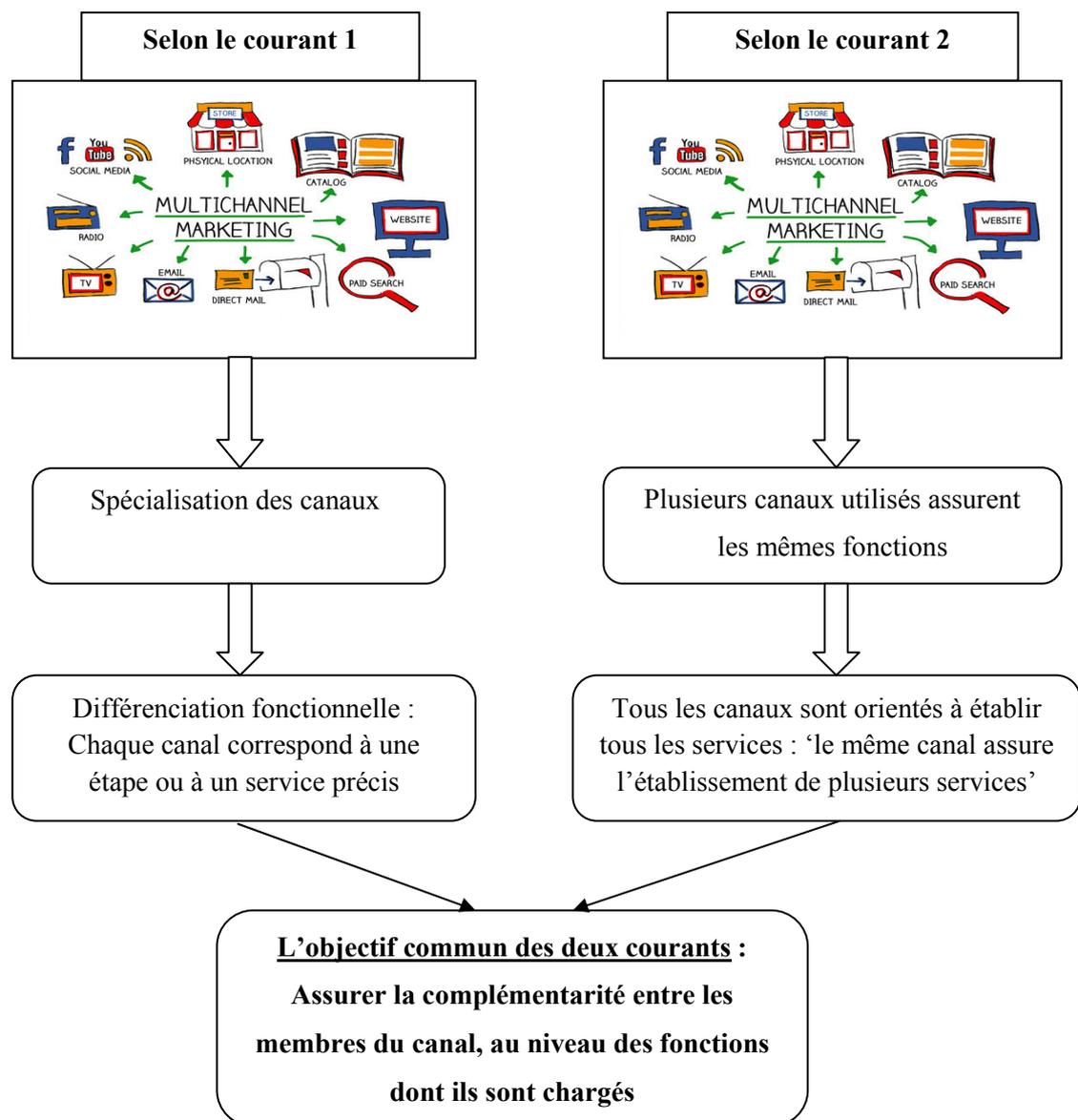
¹³¹ : Loïc PLE, op.cit, page 32.

d'efficacité et d'efficience économique. Ils insistent à la nécessité d'utiliser plusieurs canaux en parallèle et au même temps,

- 2) Pour, *Stern et al*¹³² : toutes les composantes du canal peuvent remplir les différentes fonctions et qu'il peut y avoir redondance : deux membres du canal peuvent accomplir la même fonction. Donc selon eux, choisir un composant du canal (C1) mène à la suppression d'un autre composant (C2) qui est supposé être le remplaçant en donnant les mêmes résultats.

La *figure numéro 10* résume la réflexion des deux courants :

Figure 10 : La coordination des canaux traditionnels et les canaux numériques.



Source : élaboré par nos soins.

¹³² : Loïc PLE, op.cit, page 32.

3. 3. 2. 2 Entre substitution et complémentarité fonctionnelle des canaux :

La banque doit désigner la combinaison optimale des canaux mis en place dans sa démarche marketing, qu'elle assure en mieux la complémentarité de ses canaux. Les différences et complémentarités existant entre ces canaux sont liées aux éléments suivants :

- La nature-même du service proposé : qui permet ou non d'assurer tel ou tel rôle (soit de par caractéristiques techniques, de coût, du facteur géographique ou par segment de clientèle auquel elle s'adresse (*Moriarty et Moran*, 1990). Il est nécessaire de mettre une démarche qui prend en compte les spécificités de la prestation ou du produit dans le choix du canal le plus convenable, afin d'assurer son efficacité. C'est la différenciation fonctionnelle objective associée au canal.

- La nature du client visé : là on s'intéresse plus à l'analyse du contexte des clients et les classer en catégories selon leur besoins, on prend en considération par exemple le lieu, le moment ou le souhait du client ; ce dernier percevra différemment ces différenciations et complémentarités (*Burke*, 2002). Le comportement des clients évolue, il devient nécessaire de prendre en compte aussi leur niveau d'exigence accru, c'est l'ère de « *anytime, anywhere, anydevice* », ainsi que leur capacité de donner un avis sur le produit ou la marque bancaire en général et à le partager avec les autres surtout avec la forte utilisation des TIC.

- La perception des différenciations et complémentarités par le client : le contexte peut influencer cette perception, on insiste plutôt ici sur les caractéristiques propres du client, telles que son âge, son niveau d'éducation, sa capacité à utiliser certains canaux ; ce sont les différenciations et complémentarités perçues. Cette distinction perceptuelle de la part des clients a été montrée par *Vanheems*¹³³, 1995,

En effet, on peut envisager une spécialisation relative entre les canaux, par exemple, dans le cas d'un client qui ne maîtrise pas le canal internet, il doit être provoqué avec un autre canal comme le canal téléphonique. Aussi, une autre distinction très importante s'impose, celle de la distinction entre les membres du même canal, par exemple pour le canal internet, la banque distingue plusieurs formes d'utilisation de ce canal : pour s'adresser à un client sur un réseau social, elle doit déterminer le réseau utilisé par chacun de ses clients. Autrement dit, la

¹³³ : R. VANHEEM, « Orientation de comportement au sein d'une enseigne multicanal », Université Sorbonne. 1996.

banques doit étudier, analyser et choisir la/les forme (s) (réseau 'x') la (es) plus appropriée (s) à chacun de ses client.

3. 3. 3 Le rôle estimé du marketing multicanal dans les services bancaires :

L'installation de certains nouveaux canaux permet aux banques d'aller plus loin dans leur démarche relationnelle qu'elles ne le pouvaient auparavant. Le rôle estimé du multicanal se résume essentiellement dans :

- **La diminution des coûts** : avec les crises qui menacent l'activité bancaire ces dernières années, le coût constitue un élément crucial afin d'assurer la survie d'entreprise bancaire, ce qui explique la recherche des nouveaux moyens pour gérer ses coûts. L'effet de synergie qui existe entre les multiples canaux utilisés en marketing permet à la banque de réaliser des économies conséquentes ; remplacer un canal par un autre moins coûteux dans quelques tâches, a un effet positif de diminuer les coûts. Le fait de contacter chaque type des clients d'une manière différente peut aider à contrôler les coûts de contact, selon la rentabilité venante de chacun de ses clients. Selon les études empiriques, les clients multicanaux consomment plus que ceux monocanal.
- **La création d'un contact relationnel et améliorer la qualité de la relation** : à partir des années 90, le centre d'intérêt du marketing est le client-même, aujourd'hui tout est basé sur lui, c'est l'ère de l'approche relationnelle. Effectivement, le client bancaire se recrute dans la stratégie de le garder le plus longtemps possible. En effet, le multicanal ouvre de vastes possibilités à établir une relation permanente avec le client grâce aux différents supports, les supports des TIC en précisement permettent de contacter le prospect (en premier lieu), afin de lui attirer et l'avoir comme client, ensuite elles permettent de le suivre (en tant que client). Les TIC créent une personnalisation des relations avec les clients.
- **La fidélisation des clients** : fidéliser la clientèle est un challenge pour les banques actuelles pour plusieurs raisons ; parmi elles, la rareté des clients, avec l'ouverture à l'étranger. Ainsi, le comportement du client bancaire s'est transformé radicalement, il est devenu plus exigeant qu'avant, avec la montée de la réflexion de l'insécurité du secteur bancaire qui le rend plus hésitant. pour cela, le client cherche de son côté la banque qui le fait gagner plus et qui le fait risquer moins et surtout la banque qui lui propose le canal le plus facile et le plus confortable. Dans cette logique, multiplier ses

canaux peut faciliter l'interaction banque-client dans ses différentes formes et cela assure au mieux la fidélité de son client¹³⁴.

- **L'application parfaite de la segmentation clients** : le multicanal repose sur le fait que chaque client est unique, il mérite donc sa propre offre de service selon son besoin existant (ou parfois créer chez lui un nouveau besoin) ; la segmentation des clients est parfaitement réalisée dans la logique du marketing multicanal, à travers ses outils qui permettent avoir plus d'informations sur les clients.
- **Le changement de l'image afin de la banque** : auparavant, le concept de la banque était ambigu, pour plusieurs catégories des prospects/clients ; ce qui mène des fois à une fausse image de fonctionnement d'une telle ou telle banque. L'adoption du multicanal a permis à la banque de présenter l'image telle qu'elle le veut ainsi de créer une plateforme de communication puissante afin de créer sa propre marque et réputation dont le but est d'absorber une nouvelle clientèle (prospector les clients des autres banques non assez développées).

3. 3. 4 Les risques de l'approche marketing multicanal bancaire :

La stratégie marketing multicanal bancaire comprend un double risque :

- **Un risque interne** : en interne elle entraîne une évolution des métiers des chargés de clientèle, ils doivent être impliqués dans le projet afin de comprendre l'interaction entre les canaux. Ils doivent également accepter une redéfinition des portefeuilles des clients en fonction de la nouvelle segmentation envisagée.
- **En externe** : le risque est que ces outils destinés à favoriser la relation-client afin de tisser des relations plus étroites entre la banque et ses clients ne conduisent à l'effet inverse en supprimant la composante sociale de l'échange, qu'on a mise en avant au début de cette réflexion¹³⁵. Ces risques doivent être pris en compte dans l'évolution des canaux bancaires mis en disposition.

¹³⁴ : www.ama.org.

¹³⁵ : *Véronique DES GARETS*, op.cit, page 11.

Conclusion

Actuellement, l'approche multicanal constitue l'orientation dominante qui permet l'utilisation des nouvelles modalités d'échange bancaire. En effet, elle développe la stratégie relationnelle grâce à ses dispositifs variés.

Dans l'ère de la culture des services sur mesure, l'approche multicanal devient une nécessité dans la banque afin de construire une relation individuelle et personnalisée avec les clients ; la richesse des outils de l'approche multicanal donne plus d'opportunités d'acquérir, de fidéliser et de créer sa marque et donc d'assurer sa place sur le marché.

Avec l'adoption de cette approche, on assiste à une restructuration des rapports relationnels dans les entreprises de services en général ; ainsi « *le multicanal influence les attitudes des clients, leur degré de participation au processus de servuction et leur comportement en général* ». Ces nouveaux rapports vont être le sujet étudié dans le 3^{ème} chapitre.

Chapitre 3

**Le rôle de la relation client dans
l'approche multicanal bancaire**

Introduction

Les besoins des clients constituent la source principale d'inspiration pour le développement des produits et services, afin d'arriver à offrir le produit idéal. La connaissance des clients devient importante pour mieux adapter l'offre aux besoins et attentes réels. On a déjà vu les spécificités du système de servuction et la participation du client à ce processus où les interrelations sont fortement « relationnelles ». La révolution technologique a bouleversé les relations humaines et les rapports entre les individus au niveau personnel et professionnel. En effet, les TIC ont donné une nouvelle dimension à la relation.

Le marketing multicanal développe la logique relationnelle en donnant de l'importance à tous les segments des clients, c'est sur cette logique qu'on adopte notre H1. La qualité de la relation client devient un enjeu pour les entreprises de services modernes car elle définit indirectement la rentabilité et le CA de l'organisme. À cet effet, il est nécessaire de présenter l'approche relationnelle en posant la question suivante :

- ✓ *Quel est le rôle de la relation-client dans la banque qui adopte l'approche marketing multicanal ? Et quels sont les dispositifs de la gestion efficace de ces relations ?*

Ce 3^{ème} chapitre est divisé en trois sections :

- Section 1 : L'élément de base de l'approche relationnelle : « le client ».
- Section 2 : L'implantation de l'approche relationnelle : le courant dominant dans les économies contemporaines et l'enjeu majeur des entreprises de services telles que les banques.
- Section 3 : L'importance de la gestion de la relation client (GRC) dans le marketing bancaire multicanal.

Avant de développer le concept et concernant le secteur bancaire (notre champ d'étude), on pense nécessaire de préciser avoir remarqué le constat d'une faible quantité de littérature sur la participation du client et l'orientation relationnelle dans un cadre multicanal bancaire moderne, laquelle touche surtout les modalités de choix des clients entre plusieurs technologies de *self-service* bancaire.

SECTION 1 : LE CLIENT « ELEMENT DE BASE DE L'ACTIVITE BANCAIRE », VERS UN CLIENT MULTICANAL

L'objectif de cette section est d'étudier le comportement du client tant qu'un individu ou qu'un acteur économique significatif dans le processus de servuction et qui représente le *joker* pour les banques actuelles. Elles étudient ses actions et réactions vis-à-vis des différentes situations, selon **Kotler**¹³⁶ « *la personnalisation combine à la fois l'adaptation opérationnelle des produits aux souhaits des clients et la construction d'une relation individualisée avec eux par l'adaptation des outils marketing employés* ». Dans ce sens, connaître son client et comprendre sa réflexion afin d'anticiper ses décisions, présente le facteur qui permet l'établissement d'une relation favorable et efficiente avec lui. À cet effet, tout est centré sur cet élément clé : le « *client* ».

Dans les stratégies économiques et organisationnelles héritées de la révolution industrielle, on s'intéresse à la fabrication à grande échelle qui standarise la production (les économies d'échelle). Après l'émergence de l'économie numérique, basée sur l'échange d'information qui facilite la différenciation et la personnalisation on s'intéresse au client lui-même.

Dans le nouveau commerce marqué par l'intégration des nouvelles technologies et par l'interaction directe entre le consommateur et son prestataire, la structuration de la relation *Entreprise-Client* s'est fortement changée.

1.1 Le concept du « client bancaire » :

Pour la consommation bancaire, chaque client est différent de l'autre selon le degré de sa participation et sa consommation des services bancaires. Dans ce sens, son comportement, son désir et ses expériences anciennes sont prises en considération lors de la création de service.

1.1.1 Définir le concept 'client' :

Le client¹³⁷ est l'acheteur effectif ou potentiel des biens ou des services proposés par une entreprise. Il peut être une personne physique (*les particuliers*) ou une personne morale (*les entreprises*). Dans le sens économique, c'est « *la personne qui prend la décision d'acheter un bien ou service de façon occasionnelle ou habituelle* ».

¹³⁶ : Elias Azzam, op.cit page 02.

¹³⁷ : www.e-marketing.fr.

Le comportement du banquier vis-à-vis de son client peut être influencé fortement par la nature du client, on distingue entre un client particulier ou une entreprise. Cela est dû aux spécificités de chacun, ex : la gamme de la participation. Cette relation est notamment conditionnée par les réglementations (qui génèrent les transactions selon sa nature), par la technologie et surtout par la concurrence (qui offre aux clients la possibilité de comparer).

- **vers une nouvelle orientation « client partenaire » :**

Le partenariat prend une importance grandissante dans l'activité commerciale, avec le partage et l'échange de l'information et l'apparition de la PRM (*partnet relationship management*). Aujourd'hui, une pensée intéressante trouve sa place dans les entreprises de services et surtout dans les banques après les crises financières récentes, celle de considérer son client comme étant partenaire de ses transactions. Ce fait est issu de la nature de la relation plus approfondie entre les deux parties et le transfert des pouvoirs à l'intérêt du client après les crises ; ex : nombreuses banques s'adressent à l'ensemble des clients, en utilisant l'expression « *votre partenaire* » dans le but de créer chez eux ce sentiment d'être un acteur actif et intéressant dans le déroulement de l'activité de sa banque.

1. 1. 2 Le consommateur des produits bancaires (client bancaire) :

De nombreux modèles généraux du comportement du consommateur ont été proposés, la consommation d'un service bancaire est influencée par des éléments différenciateurs, par exemple le choix d'une banque est opéré de façon très différente par le touriste qui cherche un guichet juste pour changer ses devises occasionnellement, que pour un client qui veut un financement de projet.

Autrement dit, les décisions du consommateur sont différentes selon les besoins et la nature de chaque opération de consommation et le traitement se fait sur la base de ce point.

1. 1. 2. 1 Le comportement du consommateur des produits bancaires :

La cause de l'action des individus réside dans les besoins, qui sont des manques physiques et psychiques. L'intensité de l'action dépend de l'intensité du manque ; ces principaux besoins sont présentés dans la célèbre pyramide de *Maslow* qui cite la liste des besoins selon un sens d'évolution progressif :

- Besoins d'accomplissement : se réaliser,
- Besoins d'estime de soi,

- Besoins sociaux : Appartenance à un groupe et amour,
- Besoins de sécurité,
- Besoins physiologiques.

Le consommateur bancaire présente une particularité, son comportement d'achat vis-à-vis de la banque passe par trois étapes principales ¹³⁸ :

a) il décide d'être bancarisé : cette étape représente la décision du consommateur d'effectuer une transaction bancaire, ex : ouverture d'un compte ; elle résulte souvent un besoin qui diffère d'une personne (particulier ou entreprise) à une autre. Ce besoin peut prendre plusieurs formes :

- *Une exigence* : pour les entreprises, c'est une obligation d'avoir un compte bancaire, voire plusieurs pour la bonne conduite des opérations commerciales et le financement de l'activité.
- *Une nécessité* : l'ouverture d'un compte bancaire est devenue une nécessité pour les individus.
- *La recherche de l'estime de soi* : en effet, ouvrir un compte bancaire et être détenteur d'une carte de guichet représente un plus dans la perception des gens ; surtout dans un pays comme l'Algérie où la banalisation du produit bancaire reste faible.
- *La recherche de la sécurité* : c'est le souhait de sécuriser l'argent par la transformation de l'espèce en monnaie scripturale.

Cette envie peut être aussi le résultat d'une offre promotionnelle, exemple : une promotion immobilière qui nécessite l'ouverture d'un compte bancaire pour les fonctionnaires, l'envie de se bénéficier d'un prêt (ex : le cas des prêt ANSEJ en Algérie).

b) il analyse et il choisit une banque : à cette étape, le consommateur peut s'engager dans la recherche des renseignements concernant les moyens de satisfaire son besoin exprimé déjà en 1^{ère} étape, cette recherche peut être interne et/ou externe.

c) il précise les produits/services à souscrire : dans le cas des achats des services bancaires, on distingue deux formes :

- *L'achat totalement programmé* : qui conduit à définir à l'avance deux composants majeurs de l'acte : le type de produit et le lieu d'achat.

¹³⁸ : www.afm-marketing.org/site web officiel de l'Association Française du Marketing.

- L'achat partiellement programmé : qui consiste à définir la banque ou le service souhaité et à choisir ensuite l'autre composant.

En commun, le consommateur bancaire particulier ou entreprise se comporte à l'offre qui lui est destinée de façon attentive ; il cherche à avoir le plus d'informations sur les différents produits mais son choix se fera en fonction de ses besoins.

1. 1. 2. 2 La satisfaction du consommateur des produits bancaires :

La satisfaction des clients dans toute activité est obtenue par une offre bien adaptée mais dans le domaine de la banque et des services en général et comme on l'a vu précédemment, la question de la prise en compte des attentes suscite une attention spécifique :

- Les attentes en matière de service : ils sont des croyances relatives à un produit, avant l'achat qui servent de standards ou de ponts de références auxquels les performances du produit sont comparées (*Zeithaml et coll*, 1993)¹³⁹. Le jugement de la qualité du produit résulte d'une comparaison des attentes de services à la performance actuelle.
Les attentes en matière de service font apparaître deux notions : celle de 'service désiré' (peut être définie comme le service que le client souhaite recevoir, qu'il estime mériter pour un moment donné) et celle de 'service adéquat', conçue comme le service que le client est prêt à accepter. La satisfaction apparaît par comparaison entre le service prévu et le service perçu.
- La qualité et la satisfaction perçues dans les services¹⁴⁰ : la qualité perçue dans les services a reçu une attention importante. C'est l'adéquation entre les attentes du consommateur et son évaluation du service reçu. L'objectif de la gestion de la qualité est de réduire cet écart perçu (*Ballantype et Coll*, 1994) afin d'attirer de nouveaux clients et surtout de fidéliser les anciens.

Pour améliorer la qualité du service, plusieurs pratiques peuvent être employées de façon à identifier les points de risque et à définir des standards de performance.

1. 1. 2. 3 Les caractéristiques des clients bancaires :

Le client bancaire est plus « participatif » que tout autre client dans le processus de la servuction à travers les supports innovateurs tels que l'internet mobile, qui le met en contact permanent avec son conseiller. Les attitudes de consommation des clients bancaires ont

¹³⁹ : *Monique ZOLLINGUERe Eric LAMARQUE*, op.cit, page 73.

¹⁴⁰ : idem, page 74.

évolué, ainsi que le mode d'effectuer leurs transactions s'est changé. L'internet devient un outil d'information privilégié pour la clientèle. Avec ses applications, les rapports clients/banquiers sont plus approfondis, la plupart des banques possèdent des applications de consultation en ligne donc il s'agit de la possibilité d'établir une relation continue (contacter sa banque à n'importe quel moment et n'importe où).

Dans l'activité bancaire, le risque perçu et la tentation de fidélité à un fournisseur jouent un rôle déterminant concernant le caractère du consommateur bancaire.

- **l'importance du risque perçu avant l'achat :**

L'achat d'un service est perçu comme présentant un degré de risque plus élevé durant les phases préalables à l'achat, du fait de l'immatérialité. Ce concept de risque perçu a été largement exploré (*Guseman* 1981, *Murray* et *Schlacter* 1990)¹⁴¹ et semble surtout lié aux conséquences de l'achat et à l'incertitude qui l'entoure. Le développement de l'étude du risque perçu a révélé cinq types de risques selon la nature des conséquences : un risque financier, un risque de performance, un risque physique, un risque social et un risque psychologique. Une part importante du risque perçu tient à l'hétérogénéité du produit et à l'absence de *standardisation*.

- **la fidélité à un fournisseur :**

Pour réduire le risque perçu, le consommateur conduit à une forme de fidélité à un fournisseur qui a préalablement offert une prestation de qualité satisfaisante. La fidélité peut s'expliquer, non seulement par la satisfaction obtenue lors des expériences précédentes mais aussi par le faible nombre d'offres disponibles ou encore par l'importance des coûts de changement de fournisseur. Pour obtenir un choix plus large, l'acheteur devra solliciter plusieurs fournisseurs ; et la limitation vient du petit nombre de concurrents sur un même marché¹⁴².

Les coûts de changement dans les services selon *Hoffman* et *Bateson* sont principalement les suivants : *coûts de recherche* ; *coûts de transaction* ; *coûts d'apprentissage* ; *coûts liés aux habitudes du consommateur* ; *coûts émotionnels* et *coûts cognitifs*.

¹⁴¹ : *Monique ZOLLINGUER et Eric LAMARQUE*, op.cit, page 42.

¹⁴² : *idem*, page 43.

1.2 La typologie des clients :

On peut trier les clients selon deux critères, soit par leur valeur économique pour l'entreprise, soit pour leurs besoins. On s'intéresse plus à la leur valeur car c'est l'un des indicateurs de fidélisation. La reconnaissance des différentes catégories des clients mène à définir ceux qui augmentent la rentabilité de l'entreprise et donc, ceux qui méritent le plus d'attention. La valeur d'un client comparée aux autres valeurs clients, conduit l'entreprise à doser ses investissements en focalisant sur les meilleurs clients, afin qu'ils restent fidèles et que leur valeur progresse encore.

La valeur actualisée d'un client est égale à la somme actualisée au sens financier du terme, de tous les profits actuels et les profits futurs que l'entreprise pourra réaliser avec ce client, on tient compte de la marge sur les produits et services. Il faut également tenir compte des recommandations des clients fidèles, de leur aide quand on les sollicite à donner leur avis à propos d'un nouveau produit ou service, de leur pouvoir de prescription auprès des prospects qui leur ressemblent. Le total des taux des transactions et de ces chiffres constitue la valeur actualisée du client : c'est le « *Life Time Value* » LTV, on peut le considérer en quelque sorte comme un mesure de classement des clients dans l'entreprise bancaire.

1.2.1 Les clients les plus rentables ou les précieux :

Ils ont la plus grande LTV et sont le fonds de commerce de l'entreprise et le cœur de son activité. L'objectif numéro 1 est de les garder, il faut les identifier, améliorer la qualité de ce qu'on leur offre, leur proposer des programmes de fidélité et les faire entrer dans une relation d'apprentissage.

1.2.2 Les clients à croissance maximum (les clients du 2^{ème} rang) :

Ce sont ceux qui ont le plus fort potentiel non réalisé. D'habitude, leur LTV est inférieure à celle des clients les plus rentables mais leur potentiel de développement est supérieur. Ils peuvent être encore plus rentables et l'objectif est de les faire progresser.

1.2.3 Les clients non rentables :

Ce sont ceux qui probablement ne dégageront jamais assez d'argent pour justifier qu'on en dépense pour les satisfaire. De telle clientèle existe dans toutes les entreprises et l'objectif est de les encourager à aller voir ailleurs afin de devenir les clients non rentables des concurrents.

1.3 L'application de la loi de PARETO dans le contexte du « client » :

Des experts en marketing expliqueront que selon la loi de *Pareto*, 20 % de clients génèrent 80 % des transactions et des comptes. Alors, une équipe commerciale va s'intéresser à cette classe¹⁴³. À cet effet, On peut légitimement se poser la question de savoir à quoi sert le reste de l'équipe commerciale ? S'agit-il d'une mauvaise application à la loi de Pareto ? Ou c'est juste qu'elle ne soit pas valable sur cet aspect ?

Si 20 % des clients rapportent 80 % du chiffre d'affaires, il y a aussi 20 % des clients qui génèrent 80 % de la marge et encore 20 % des clients à l'origine de 80 % des ennuis en tout genre ; s'il s'agissait des mêmes tout irait pour le mieux. La loi de *Pareto* est claire quand il s'agit d'une distribution naturelle et dans des situations naturelles (l'inexistence de crise). Penser que l'action marketing et l'action commerciale ne peuvent pas influencer sur ces distributions et alors que l'action marketing ne sert à rien. En fait, la clientèle d'une entreprise ne répond pas à une distribution normale : dès l'instant où l'entreprise choisit ses clients elle optimise son chiffre d'affaires et ses marges. Et jusqu'à preuve du contraire, c'est exactement le travail des forces de ventes que d'amener des clients lucratifs à devenir partenaires de l'entreprise.

1.4 Le nouveau caractère du client « le client multicanal » :

Avec l'émergence des canaux numériques et leur implantation dans la routine de vie de l'individu, le comportement de ce dernier a changé. Une vague de modernisation des réseaux de communication se fait dans les structures des entreprises en parallèle de l'utilisation massive de ces canaux par le public. Influençant l'image et la réflexion du consommateur actuel ; de même, une nouvelle génération des consommateurs apparaît dans le grand public celle du « *high-tech consumer* » qui utilisent la technologie dans toutes les tâches de vie, faisant partie même de leurs plus simples et quotidiennes, c'est le nouveau mode de vie dominant.

1.4.1 La révolution du client :

On assiste depuis la fin des années 80 à une révolution socioculturelle caractérisée spécialement par la volonté des individus (clients) de participer à la production des contenus

¹⁴³ : *Elias Azzam*, op.cit, page 29.

sur les différentes plateformes medias. De nouvelles cultures s'installent : culture de la participation et de la collaboration, la connectivité et une nouvelle culture du leadership.

1. 4. 1. 1 Une nouvelle réflexion plus relationnelle :

De nouvelles exigences chez les clients, qui expriment une forte attente de proximité quel que soit le canal utilisé, de praticité : les clients veulent une banque plus simple, plus pratique à utiliser et à joindre ; comme de pertinence du conseil : les clients sont également demandeurs de conseils accrus et ils exigent ainsi une vraie personnalisation de la relation, donc encore une stabilité de leurs conseillers. Le comportement du client a évolué, son mode de contacter son entrepreneur devient de plus en plus social et intime. Selon **Barr** et **Guay**¹⁴⁴ « *les individus apprécient de plus en plus le fait d'être traité comme partenaires et souhaitent développer le cadre relationnel avec leur prestataire de service* ». Ainsi selon **Payne** et **Frow**¹⁴⁵ « *Dans le cas où on interroge le client avec de différents canaux, l'expérience de ce client va être considérée cumulativement à travers tous les canaux d'interaction utilisés* ».

Selon **Dabholkar**, la prise de décision des clients en choisissant le canal à utiliser est basée sur :

- Un processus cognitif: avec cinq attributs que sont la rapidité, la fiabilité, la facilité d'utilisation, le plaisir « *enjoyment* » et le contrôle,
- Un processus affectif: basé sur l'attitude envers les produits technologiques et les besoins d'interaction.

Selon cet auteur, les clients privilégient le canal le plus convenable à chaque action et à la situation momentanée. Ils combinent plusieurs canaux dans leur processus de relation avec l'entreprise. Ce nouveau comportement du client émerge de l'ouverture à une distribution multicanal des services, qu'il lui met dans une **logique relationnelle**¹⁴⁶ concernant ses échanges. Selon cette logique, les entreprises peuvent influencer le comportement de consommation. En effet, ils orientent les consommateurs.

1. 4. 1. 2 L'effet de la révolution technologique sur le comportement du client :

¹⁴⁴ : www.ama.org/ site officiel de l'*American Marketing Association*.

¹⁴⁵ : A. Payne et P. Frow, « The role of multichannel integration in customer relationship management », *industrial marketing management*, 2004. Page 533.

¹⁴⁶ : S. Rolland, « L'impact de l'utilisation d'internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 09 Dauphine. 2003.

La disponibilité et l'instantanéité permises par les nouvelles technologies font que les clients ne croient plus aux limites de la circulation de l'information, ils imaginent et attendent de leur partenaire une meilleure performance liée à une meilleure accessibilité, ils n'acceptent pas le manque d'information, « *maintenir et entretenir un contact privilégié avec eux doit désormais s'envisager en appréhendant l'internet et le mobile comme des canaux indispensables et majeurs de la relation, en complément de la relation avec le conseiller. Ces évolutions ne feront que s'accélérer avec l'arrivée des nouvelles générations de clients (qui ont toujours vécu le numérique au quotidien)* »¹⁴⁷.

1. 4. 1. 3 S'adapter avec la « nouvelle pensée du client » :

Le banquier doit développer une relation forte et personnalisée avec son client ; la banque n'est pas un fournisseur de produits ou services lié à l'univers de la consommation immédiate. Souvent, elle ne se place pas dans le champ des besoins de court terme des clients. La banque est avant tout une institution de proximité qui doit donner confiance, avec laquelle le client noue une relation de longue durée. Les différents produits (l'épargne, le crédit, le placement, etc.) sont par essence des liens entre le présent et le futur ; afin de bien gérer ses projets, il devient intelligent de s'intégrer à une pensée « client » avant de penser « produit ». Ce changement de paradigme permet de vendre mieux et durablement mais aussi d'augmenter la satisfaction, la fidélisation et la recommandation des clients et donc d'atteindre l'avantage compétitif.

La démarche multicanal consiste à découvrir le client, à mieux l'identifier et permet de développer une relation singulière qui se développe dans le temps et dans la confiance. Cette relation « gagnant-gagnant » et l'orientation vers la pensée « client » est évidemment une réponse à la « révolution du client » et cette réponse doit impérativement intégrer le multicanal. Pour être à la hauteur des enjeux « *Dans la vision multicanal de la banque, une nouvelle relation qui place le client au cœur de la distribution multicanal. C'est le conseiller, quels que soient les canaux utilisés, qui essaye d'assurer l'unicité de vue, la compréhension et le traitement des besoins des clients*¹⁴⁸ ». Le client lui-même multicanal choisit les canaux par lesquels il entre en contact avec sa banque.

¹⁴⁷ : www.OlivierKlein.com/ article d'O. Klein, DG de la Banque commerciale et groupe BPCE, publié sur son blog. 2013.

¹⁴⁸ : idem, page 201.

1. 4. 2 Le changement de comportement du client bancaire :

Le consommateur des services est aujourd'hui moins stéréotypé : avec la multiplication et l'élargissement des offres, il n'est plus limité dans son mode de consommation. Un nouveau type domine les transactions de consommation, c'est le consommateur qui pratique fortement la consommation à distance à partir des moyens électroniques mis à sa disposition et son rythme de vie qui s'est transformé d'une manière où il consacre son temps à travailler encore plus pour augmenter ses revenus ; dans ce cas, il lui manque du temps pour faire ses courses et acheter de la manière traditionnelle. C'est de là que vient l'utilité des moyens plus rapides de faire ses achats de services.

1. 4. 2. 1 Les facteurs qui incitent le comportement multicanal chez le client :

La plupart des études montrent que les clients multicanaux achètent le plus de produits et services, ils sont plus actifs et plus attractifs que les clients traditionnels (valeur économique) ; ils représentent pour les entreprises une cible particulièrement intéressante. Ce changement de comportement peut être clair dans des différentes étapes, ex : pour avoir des informations sur les offres ou des renseignements, les clients multicanaux ont plusieurs choix pour le faire, ils choisissent l'internet car c'est plus pratique à cette étape. Ensuite, pour effectuer une opération (transaction), ils peuvent utiliser la fenêtre téléphonique afin d'assurer la demande. Ils sont fortement incités à l'être par divers facteurs que sont :

- **Technologique** : la révolution technologique a créé des nouveaux modes « *easy life* », tout est fait à l'aide des moyens technologiques. Au fur et à mesure, les TIC constituent souvent la base sur laquelle la majorité des actes humains sont construits.
- **Economique** : Un facteur important qui provoque un comportement multicanal, il s'agit de réduire ses coûts, grâce à l'utilisation de quelques nouvelles formes de communication considérées comme moins coûteuses que les formes traditionnelles, ex : utiliser l'internet est moins coûteux que se déplacer physiquement.
- **Social et culturel** : Dans toute époque historique, l'individu est condamné à suivre le rythme de vie de la société dans laquelle il fait partie. Au 21^{ème} siècle, l'arrivée des nouveaux modes de communication dans sa vie quotidienne a rendu l'internet et la téléphonie mobile indispensable (en termes d'achats, échanges d'informations ou de communication). En outre, la multiplication des sites dits « communautaires » a un fort impact dans les comportements sociaux et les décisions économiques des clients ; ainsi

qu'ils sont exploités avec un taux élevé dans les entreprises. Selon une étude algérienne¹⁴⁹ (2010) sur les usages et perceptions des internautes du web Algérien, une croissance remarquable d'utilisation de l'internet chez les algériens (avec un taux plus de 30%). L'étude révèle que les activités des medias traditionnels (lire un journal, regarder un film, écouter de la musique, discuter avec ses amis...), se font aujourd'hui par Internet.

- ✓ L'enjeu majeur des banques aujourd'hui, est leurs capacités d'adopter le même rythme moderne que les clients et leurs capacités à répondre à ce nouveau comportement. Sinon, elles sont condamnées à perdre de la place au profit des autres banques.

1. 4. 2. 2 Autres facteurs qui influencent le comportement du client bancaire multicanal :

Il y a aussi les facteurs qui ont un impact direct sur le comportement général du client ; on distingue entre autres les facteurs personnels et les facteurs situationnels :

a) Les facteurs situationnels : ce sont les facteurs pour lesquels le client ne peut pas agir mais qui contribuent à l'accroissement de ses transactions effectuées par un comportement de loyauté dite partielle (*Ennew* et *Binks*)¹⁵⁰. Ils comprennent les coûts de substitutions, le peu de différences perçues entre les banques, l'habitude, etc.

b) Les facteurs personnels : ils expliquent par contre l'accroissement de la part du portefeuille du client à travers une fidélité totale du client aussi bien au niveau de l'attitude que du comportement. Il s'agit dans ce cas d'un choix motivé suite à une expérience satisfaisante, une relation émotionnelle ou une préférence due à une image (la marque) d'une institution (branding et besoin psychologique d'appartenance et d'estime).

1. 4. 3 La relation entre le comportement multicanal et le niveau de satisfaction :

Le client multicanal est potentiellement un client attrayant, plus actif et même plus fidèle. Une étude faite par *Vanheems*¹⁵¹ montre qu'en général, les clients mixtes qui se déplacent physiquement et utilisent le site internet de l'entreprises « click and mortar », effectuent plus d'opérations que ceux qui fréquentent uniquement le magasin (51.91% par mois contre 36.01%). à cause de la participation relativement forte dans le processus de la servuction, le

¹⁴⁹ : www.lemaghreb.dz.com/ étude sur les usages et perception des internautes du web Algériens.

¹⁵⁰ : *J. Perrien*, « Marketing bancaire : comment maximiser le *share-of-wallet* ? Analyse dyadique des déterminants et des freins », 2006. ESG. UQUAM. Page 03.

¹⁵¹ : *R. Vanheems*, « Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? », article, *Décisions marketing*, N°55, juillet-septembre 2009.

client se ressent plus satisfait pour des raisons morales, disant qu'il a un rôle important en ce qui concerne le résultat final de l'opération de consommation.

Lorsqu'il est possible, les clients préfèrent avoir le choix entre les différents canaux (*Burke* 2002). Dans le secteur des services, ce choix de mode est supposé renforcer les avantages intangibles du produit (*Collart et Lejeune* 2001)¹⁵² et donc améliorer le niveau de satisfaction.

On a vu les spécificités des services et le système de servuction précédemment (*chapitre 1*) ainsi que le rôle du client dans le processus de produire un service ; pour cela, « atteindre sa satisfaction est fortement lié à sa *qualité de participation* dans le processus de servuction ».

1. 4. 4 L'impact direct du mode de contact alternatif sur les clients de banque :

On peut résumer l'impact des nouveaux modes de contact centrés sur l'utilisation des nouvelles technologies sur le comportement des clients bancaires comme suit :

- L'influence du personnel de contact sur l'ensemble des connaissances et des considérations des clients,
- L'influence de la nature de la prestation souhaitée sur le choix de son mode d'obtention,
- La stabilité dans le temps du choix d'un mode,
- Une opposition entre le désir de certains clients d'être pris en charge et le besoin d'autonomie des clients qui adoptent la servuction automatisée.

1. 4. 5 La participation du client :

Le fonctionnement des entreprises a été marqué ces dernières années par la participation client, qui remet en cause le statut de ce dernier. Cette participation au processus de production d'un service est importante, les entreprises ayant découvert là un gisement de productivité encore inexploité. La participation des clients, comment s'est-elle développée ?

Définition : « *la participation du client est l'action de prendre part au processus de création de son produit demandé* », il semble naturellement impliquer une action ou un ensemble d'actions de la part du client de l'entreprise de service afin d'atteindre le résultat souhaité.

1. 4. 5. 1 L'importance croissante de la participation du client au processus de servuction :

La participation du client en elle-même n'est pas nouvelle, ex : les modèles de la co-production¹⁵³ par les clients dans les supermarchés où ils choisissent, transportent et

¹⁵² : *Loïc PLE*, op.cit, page 53.

emportent les produits. Mais le nouveau, c'est de voir des entreprises reconnaître le fait d'encourager les clients à participer activement à la création du service, ex : les banques orientent leurs clients vers l'utilisation des distributeurs et guichets automatiques GAB, au lieu de se rendre dans les agences. C'est un exemple d'illustration d'une tendance croissante du mode de fonctionnement des entreprises de service qui de plus en plus font intervenir le client au cours du processus de servuction.

Le passage des échanges transactionnels classiques à la participation dans la création du service forme une nouvelle expérience pour les entreprises et pour les clients. Savoir comment gérer cette participation permet d'améliorer la productivité de l'entreprise ou d'améliorer la qualité du service perçu par le client, donc sa satisfaction. C'est dans cet esprit que de nombreux auteurs ont testé plusieurs propositions de mode de gestion de cette participation (*Larsson et Bowen* 1989 ; *Canziani* 1997 ; *Chervonnaya* 2003)¹⁵⁴.

L'accroissement de cette participation suit une double tendance : il est **quantitatif** comme le note *Bitner et al* 2002 « *les clients fournissent de plus en plus leur propre service essentiellement en raison de la révolution technologique* ». Au cœur de leurs travaux, l'utilisation massive des technologies de self-service permet d'externaliser sur une partie très importante de la servuction. Donc, l'émergence des nouveaux canaux qui découle en grande partie de l'innovation technologique, induit un accroissement de la participation du client. Ces liens entre le *multicanal* et la *participation du client* sont plus explicitement mis en évidence chez *Prahalad et Ramaswamy* 2004.

L'accroissement de la participation se veut aussi **qualitatif**, dans le sens où le client doit posséder de plus en plus de connaissances. Cet aspect est important, puisque de la qualité de sa participation dépendront par exemple l'amélioration de sa propre satisfaction ou de l'efficacité de l'entreprise. Dans une relation *client - entreprise* caractérisée par l'introduction de nouveaux canaux, cette dimension prend une signification intéressante.

1. 4. 5. 2 Le nouveau statut du client lié à son degré de participation :

Prahalad et Ramaswamy considèrent que les clients finaux sont passés au fil des années d'un statut de « *public passif* » où les clients sont vus comme un ensemble agrégé de personnes n'ayant pas de prise sur l'entreprise, à celui de « *joueurs actifs* » où ils sont toujours des

¹⁵³ : idem, page 147.

¹⁵⁴ : *Loïc PLE*, op.cit, page 148.

individus indépendants mais capables de se réunir au sein de communautés et disposant personnellement d'un pouvoir sur l'entreprise et de la qualité de la prestation qu'elle leur délivre. En effet, « *le client ne serait plus simplement un observateur du produit de ses désirs* » **Mills et al.** Selon les auteurs **Prahalad et Ramaswamy**, 2000 « *grâce à l'internet, les consommateurs se sont de plus en plus engagés dans un dialogue actif et explicite avec les producteurs des biens et services* ». L'approche de **Prahalad et Ramaswamy** a certaines limites importantes ¹⁵⁵:

- Ils considèrent que les clients ont la même capacité d'adaptation aux différents innovations technologiques, ce qui est injuste : en premier lieu, les clients ne disposent pas tous du même niveau supérieur, ni de la même capacité de jugement et d'évaluation.
- Par ailleurs, les entreprises affichent ostensiblement une orientation client de plus en plus marquée. Ce qui a pour effet de modifier les représentations que le client se fait de lui-même, tout comme son comportement.

En résumé, la participation du client a fait l'objet de deux courants de recherches opposés (**Dabholkar, 2000**)¹⁵⁶ :

- Le 1^{er} courant prend racine dans les travaux de **Thompson** et considère la forte participation du client comme une menace pour l'entreprise dont il amoindrit la productivité, en raison de l'incertitude que sa participation introduit un effet positif.
- Le 2^{ème} courant, à l'inverse reconnaît explicitement les clients comme une source supplémentaire de productivité (**Langeard et al**). Ainsi « dans les services, les managers peuvent utiliser des outils marketing pour encourager les clients à modifier leur comportement afin que les services soient délivrés d'une manière plus productive et économiquement efficiente » (**Lovelock et young** 1979), ces deux auteurs parlent de l'importance que joue le client et admettre que la diffusion de cette idée dans le monde de l'entreprise reste relativement récente.

¹⁵⁵ : Loïc PLE, op.cit, pages 149, 150.

¹⁵⁶ : idem. page 153.

SECTION 2 : L'APPROCHE RELATIONNELLE « UN COURANT DOMINANT DANS LES ECONOMIES DES SERVICES ET L'ENJEU DE L'ENTREPRISE MULTICANAL »

À une époque passée, les technologies ont fait évoluer le processus de la production (comment fabriquer ?). Aujourd'hui, elles font évoluer le processus de distribution et la nature des rapports entre les acteurs économiques (comment vendre ?). La relation client/prestataire est devenue plus directe que jamais et encore plus personnelle. Ce qui permet de récolter des informations sur les différents types de clients. La politique du *multicanal* développe l'approche relationnelle, tenant en compte l'utilisation des différents moyens qui améliorent et renforcent les relations internes et externes. La démarche multicanal favorise la participation client à la servuction bancaire et l'orientation aux relations interpersonnelles.

À ce stade, comment influence-t-elle, l'adoption du multicanal les relations avec les clients de banques ?

Pour y répondre, on doit étudier le marketing relationnel dans les services bancaires et l'impact de l'adoption de l'approche multicanal dans la démarche relationnelle.

2.1 La qualité de la relation dans les services bancaires :

Les produits financiers se caractérisent essentiellement par la perception d'incertitude émanant des facteurs comme l'intangibilité, la complexité, l'aspect de long terme de la livraison du service et d'autres encore. Pour cela, la qualité de la relation entre les deux parties d'échange constitue le principal mécanisme capable de garantir à la relation le dynamisme et la continuité nécessaires pour assurer son succès futur (*Crosby et al* 1990).

2.1.1 Le concept de la qualité de la relation dans les services bancaires :

Dans les services bancaires, la qualité de la relation est d'autant plus importante que la dimension monétaire augmente le niveau de risque perçu, que le besoin en informations est grand et que le secteur de la banque est difficilement différentiable. Dans ce sens, *Smith* (1998) définit la qualité de la relation « *comme étant une estimation globale de la solidarité de la relation et de l'étendue jusqu'à laquelle elle répond aux attentes ou besoins des parties en se basant sur l'historique réussie ou pas des projets* »¹⁵⁷. Sur cet aspect, *Crosby et al*

¹⁵⁷ : www.e-marketing.fr.

notent que la qualité de la relation et sa puissance se résument dans le fait que le client soit capable de compter sur l'intégrité du commercial et qu'il croit dans sa performance future. Les deux auteurs précisent que le comportement relationnel du personnel est un facteur qui peut faire réussir la relation avec le client et garantir une meilleure qualité de relation. Certains spécialistes comme *Moorman* se basent uniquement sur la confiance comme antécédent de la qualité de la relation. Plus récemment, *Fynes et al* (2005) utilisent les dimensions de la communication, la coopération, l'engagement, la confiance, l'adaptation et l'interdépendance.

2. 1. 2 Les antécédents de la qualité de la relation :

Dans l'activité bancaire, on se base sur quelques dimensions clé principales :

2. 1. 2. 1 La confiance : C'est une composante capitale de l'approche relationnelle ; en littérature, la confiance constitue la croyance, l'attitude ou l'attente que le comportement du partenaire d'échange sera dirigé en faveur des intérêts de la partie qui fait confiance. Elle a été identifiée comme étant un facteur significatif dans le développement de la qualité de toute sorte de relation selon les travaux de *Walter et al*. Selon *Chow et Holden* la confiance est « *une attente de la part des individus portant sur la fiabilité des paroles, promesses, dires écrits ou verbaux d'un autre individu* ». Dans le contexte bancaire, la confiance reviendrait donc à considérer que le client croit désormais que son responsable de compte dispose de toutes les qualités et les compétences nécessaires pour faire en telle sorte que ses actions soient dirigées envers les intérêts du client d'une manière non opportuniste.

En effet, dans les services bancaires, la confiance est trop importante en raison de la nature de produit-même de l'échange (l'argent), les aspects du risque et l'incertitude. Elle impacte la durée d'une relation ainsi que la fidélité est fortement dépendante du niveau de la confiance.

Les anciens travaux ont traditionnellement étudié la confiance en tant qu'un mécanisme qui peut diminuer les coûts des transactions, (les travaux de *Morgan et Hunt*, en 1994), de garantir au mieux la transparence de relation (en favorisant l'échange d'idées et génère une meilleure clarification des objectifs), la coopération et le partage d'informations (les travaux de *Doney et Cannon*, 1997) et de décroître la perception des risques. Récemment, les recherches sont allées plus loin, considérant que la confiance est un mécanisme capable d'améliorer la valeur dans les relations inter-firmes notamment dans le domaine des services professionnels.

2. 1. 2. 2 L'engagement : La littérature en marketing relationnel a longuement insisté sur le rôle fondamental de l'engagement comme étant « un ingrédient clé » dans la construction des relations inter-firmes à long terme (*Anderson* et *Weitz*, 1992) (*Morgan* et *Hunt*, 1994). *Moorman* et *al*¹⁵⁸ définissent l'engagement comme « *la volonté continue de maintenir une relation valorisante* ». *Gundlach* et *al* le définissent comme « *la volonté des partenaires de l'échange de manifester un effort dans la relation et suggère une orientation future où les firmes tentent de construire une relation durable même en cas de problèmes non anticipés* ». Il s'agit du principal facteur caractérisant les relations réussies.

Dans les services bancaires, les parties engagées dans la relation se caractérisent par le fait qu'elles sont plus enclines pour réaliser des investissements, ceci reviendrait à dire que le client serait plus volontaire d'investir dans d'autres services financiers. L'engagement favorise le conformisme, fondé sur l'existence du premier facteur : la confiance.

2. 1. 2. 3 La communication : Les recherches en marketing ont largement reconnu le rôle crucial de la communication dans le développement du marketing relationnel et par conséquent de la qualité de la relation. La communication favorise la continuité de la relation et la réduction des conflits, elle réduit la propension à quitter et elle réduit la perception d'incertitude et facilite la création d'un climat propice au développement de la confiance. La communication constitue le partage formel et informel d'informations pertinentes et actualisées entre les deux parties de l'échange. Dans les services bancaires, on résume la l'impact de la communication sous la forme de deux aspects majeurs, à savoir le partage réciproque d'information et la qualité des informations échangées.

2. 1. 2. 4 L'intégrité du rôle et compétence : Dans la démarche relationnelle, lorsqu'on évoque l'intégrité du rôle, on dépasse largement la simple notion d'honnêteté. Dans ce sens, *P. Allaz* explique le rôle à une fonction sociale qui sert de fondement de la confiance et donc de la qualité de la relation. Ainsi, la perception de la compétence et de l'expertise du prestataire, favorise la qualité de la relation dans l'activité bancaire.

¹⁵⁸: *Christophe TERRASSE*, « L'engagement envers la marque : proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs », thèse de doctorat, HEC, 2006. Page 36.

2. 1. 2. 5 La complexité de l'interface : Ce facteur peut améliorer la qualité de la relation dans le cas de la bonne gestion. *Van De Ven*¹⁵⁹ a expliqué le rôle d'interface de la communication entre l'entreprise et son environnement par trois paramètres :

- Formalisation de l'interface : il désigne le degré d'utilisation des documents dans la relation
- Le partage de décision : on fait référence au poids relatif des deux parties lors de la prise de décision.
- La complexité de l'interface : il se mesure par la complexité du processus de communication entre l'entreprise et son client.

2. 2 L'évolution de l'approche relationnelle dans les services bancaires :

Le marketing relationnel prend une place importante dans les services, son développement est d'abord souligné par *Berry* en 1983 et analysé par de nombreux auteurs.

2. 2. 1 Les principes du courant relationnel et l'émergence de nouveaux concepts :

Pour certaines activités économiques, l'approche relationnelle s'impose dans le but d'assurer leur bon fonctionnement.

2. 2. 1. 1 L'apparition et la définition du marketing relationnel :

L'orientation vers le relationnel connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis 15 ans, les entreprises de services prennent conscience de son importance pour fidéliser leurs clients. Cette orientation nécessite une évolution de l'organisme pour être pleinement efficace, les clients et les personnels sont influencés par ce changement¹⁶⁰. Le centre d'intérêt de l'approche relationnelle est le pouvoir d'identifier les clients qui doivent être prospecté et fidélisé. *Berry* définit le marketing relationnel comme le fait d'« attirer, maintenir et renforcer la relation client ». Selon plusieurs chercheurs, il s'agit d'un changement de paradigme. Pour certains, il n'est autre qu'une continuation directe de l'approche transactionnelle ; pour d'autres, la relation est une transaction qui a évolué en une association permanente entre deux parties cherchant à atteindre des objectifs communs. Pour *Grönroos*¹⁶¹ « le marketing relationnel permet d'identifier, d'établir, de maintenir et d'accroître les relations avec les clients et les autres parties ».

¹⁵⁹ : www.afm-marketing.org.

¹⁶⁰ : Inspiré d'un ensemble de travaux de *Véronique des Garets*.

¹⁶¹ : www.e-marketing.fr

Récemment, on ajoute de nouvelles dimensions : la qualité de la clientèle et le but commercial, aux anciennes définitions du marketing relationnel, c'est « *l'utilisation d'un ensemble d'outils de communication principalement hors médias destinés à établir et à développer une relation individualisée, interactive et durable avec son client. Il vise à améliorer la relation avec la bonne clientèle pour augmenter son chiffre d'affaire et sa profitabilité* »¹⁶².

2. 2. 1. 2 Les nouveaux concepts liés au marketing relationnel :

a) Le « one to one » : C'est le plus célèbre modèle du marketing relationnel, grâce à l'utilisation forte de la technologie, il s'agit d'un changement de toute la structure opérationnelle de l'entreprise ; son but est de prospecter et de vendre une solution adaptée aux besoins d'un prospect ou d'un client¹⁶³. L'orientation du « one to one » est renforcée, avec l'adoption d'une démarche multicanal qui permet l'enrichissement de base des données de l'entreprise, elle donne l'importance aux spécificités de chaque segment des clients. En permettant de le satisfaire à court terme et de le garder à long terme. La mise en place d'une telle démarche dans les banques dépasse le simple cadre de l'internet. La multiplication des canaux d'échange utilisés permet un dialogue personnalisé et permanent avec le client et de gérer le tout d'une manière instantanée et continue. Lui en permet d'apporter en temps réel une réponse à ses attentes sous la forme d'une offre sur-mesure. La démarche « one to one » bancaire se caractérise principalement par¹⁶⁴ :

- La rapidité d'établir les opérations d'échange,
- Son cadre relationnel très fort : grâce au contact et à l'échange d'informations permanent,
- L'établissement d'un lien interactif par la banque afin de mieux comprendre le client,
- La personnalisation assurée à travers les contacts individuels avec chaque client,
- L'élément différenciateur : grâce à la possibilité de cibler ses clients (leurs besoins et leurs désirs ainsi que leurs valeurs économiques et financières),
- La détermination de la valeur stratégique de chaque client : l'entreprise peut accéder à une classification de ses clients selon le potentiel que peut apporter chaque client à la banque.

b) Le marketing de la permission « Permission marketing » : Une étude américaine a avancé qu'un individu américain moyen est exposé à 3000 messages par jour, 2500 pour un

¹⁶² : Claude DEMEURE, « Marketing », Dunod. Page 353.

¹⁶³ : idem, page 352.

¹⁶⁴ : Rogers. M, Peppers D et Dorf B, « Le one to one en pratique », Edition Organisation, 1999.

européen. L'individu se déclare souvent agressé par l'invasion de la communication dans sa vie personnelle. Il s'irrite contre les ghettos publicitaires qui l'empêchent de voir son émission à la TV, de recevoir des appels en soirée ou d'être obligé d'annuler des quantités de « spams » chaque matin avant de consulter ses e-mails. Pour cela, **Seth Godin**¹⁶⁵ propose le « *marketing de la permission* », ce concept répond aux limites issues de l'évolution du comportement du consommateur, à la diminution de la rentabilité des diverses formes de communication, aux défis imposés par l'internet, aux défis des coûts supplémentaires en contactant les clients non actifs et surtout de gérer une bonne relation avec les clients qui feront de l'entreprise un partenaire incontournable et par conséquent difficilement remplacé par un concurrent.

c) Le « *Buzz marketing* » (le *marketing viral*) : Il repose sur des leaders d'opinion liés à des communautés ou à des tribus. Ce qui caractérise le marketing viral, est la capacité de rendre le client lui-même un marketeur de la marque, grâce aux options d'internet qui permettent le partage et la diffusion de l'information et de l'avis, le client à travers son expérience (l'utilisation d'un service) peut construire une opinion sur la qualité de service et le partager via différents espaces Web ; ce qui permet aux autres personnes d'avoir une idée sur le produit/service (soit une bonne idée ou mauvaise). « *Les techniques du marketing relationnel sont devenues incontournables pour de nombreuses marques, le marketing viral ou le Buzz marketing vise à diffuser un message publicitaire à une vitesse exponentielle* »¹⁶⁶.

2. 2. 1. 3 Les fondements théoriques du marketing relationnel :

Il s'agit de trois grands courants de pensée en marketing relationnel :

- L'approche nord-américaine : Elle s'intéresse spécialement au rôle majeur que doit jouer le prestataire au niveau de la relation avec le client. Cette approche met l'accent sur le fait que l'entreprise ne doit pas fonder une relation basée sur le court terme (transaction) avec le client mais plutôt une relation inscrite dans le long terme (viser sa rentabilité à long terme).

- L'approche anglo-australienne : Elle présente le marketing relationnel comme une vision plus étendue du concept marketing, lié à la bonne GRC. Cette approche repose sur :

- Accorder de l'importance à toutes les relations qui peuvent exister entre les différents acteurs (clients, fournisseurs) quelle que soit la nature de ces relations,
- Une reconstruction de la culture de l'entreprise,

¹⁶⁵ : Michel BADOUC, « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », Revue Banque Edition, e-book, 2007. Page 96.

¹⁶⁶ : www.e-marketing.fr

- Maîtriser les différents processus de rétention des clients tout en assurant un parfait équilibre au niveau de la répartition des ressources (humaines et financières) se rapportant à la politique de rétention de la clientèle actuelle et celle de la recherche des clients potentiels,
- Les apports du marketing relationnel sont validés auprès d'autres marchés dont la configuration est largement disparate,
- Revoir les structures du marketing-mix classique des *4P* en ajoutant d'autres variables.

- **L'approche nordique** : Elle regroupe des auteurs de renommée mondiale tels que *Gummesson*, *Grönroos* et *Hetzel*. L'apport de cette approche réside au niveau de l'importance que donne le client au contexte dans lequel s'est déroulé le processus relationnel avec son fournisseur plutôt que sur le résultat final.

2. 2. 2 Le passage de l'optique transactionnelle à l'optique relationnelle :

Les auteurs en marketing présentent souvent une sorte de continuum, allant de la simple transaction (l'échange ponctuel) qui se développe et devient une relation (l'échange continu) ; c'est d'« aller de l'approche transactionnelle à l'approche relationnelle de l'échange ».

2. 2. 2. 1 L'approche transactionnelle :

Il s'agit d'un échange isolé se rapportant à une situation précise, impliquant une somme d'argent d'une part et un bien/service requis par un consommateur. Cette approche est caractérisée par l'aspect impersonnel et intermittent des achats. Le slogan dominant au sein de l'approche transactionnelle est l'efficacité en matière de temps et d'argent (le prix).

2. 2. 2. 2 Le transactionnel Vs le relationnel :

Le marketing relationnel s'appuie sur un élargissement du concept de l'échange. Selon *Véronique des Garets*¹⁶⁷, l'échange relationnel diffère de l'échange transactionnel en trois dimensions initiales :

- **Dimension temporelle** : l'échange relationnel est situé sur le long terme ; sa durée peut être indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané.
- **Dimension stratégique** : l'échange transactionnel ne nécessite que peu d'investissements et des coûts faibles dans le cas de changement d'un fournisseur. À l'opposé, l'échange relationnel nécessite des investissements importants pour construire une relation à long

¹⁶⁷ : Inspiré d'un ensemble de travaux de *Véronique des Garets*.

terme ; cela rend le changement de fournisseur plus difficiles (coûts élevés). Ces investissements peuvent être constitués d'outils technologiques ainsi que le temps et les efforts passés dans le but de mieux connaître son partenaire.

- **Dimension sociale** : le transactionnel reprend les thèmes de l'économie classique en plaçant l'échange dans un simple mécanisme de profit économique et rentabilité potentielle avec l'absence de lien social dans cette relation. En échange relationnel en se plaçant sur le long terme, en créant une dimension sociale à l'échange.

Pour **Jackson**, la distinction se présente à travers une approche de « Continuum » comportant deux principaux pôles évoquant deux modèles différents : le modèle *always a share* et le modèle *lost for good* où les coûts de transfert déterminent le comportement du client.

La plus récente distinction est celle de **Payne, Clarck et Peck**¹⁶⁸ dont le fondement théorique repose sur l'évidence que le marketing relationnel est un concept plus étendu et plus exhaustif que celui du marketing transactionnel. Ils mettent une comparaison détaillée des deux orientations (voir tableau 6).

Tableau 6 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
- orientation à court terme	- orientation à long terme
- intérêt pour la vente isolée	- intérêt pour la rétention de clientèle
- contact discontinu avec la clientèle	- contact continu avec la clientèle
- mise en avant des caractéristiques du produit	- mise en avant de la valeur du produit pour client
- peu d'importance accordée au service client	- beaucoup d'importance accordée au service client
- engagement limité à satisfaire la clientèle	- engagement fort à satisfaire la clientèle
- contact avec la clientèle modéré	- fort contact avec la clientèle
- la qualité est d'abord le souci de la production	- la qualité est d'abord le souci de tout personnel

Source : Payne et al, 1998.

2. 2. 2. 3 Les facteurs de succès de l'approche relationnelle dans les services :

Morgan et Hunt¹⁶⁹ montrent que la réussite de l'approche relationnelle se résume uniquement de l'existence de deux facteurs principaux que sont : *La confiance* et *l'engagement*. En effet, dans les services, la réussite de l'approche relationnelle se manifeste à travers des différentes

¹⁶⁸ : A. PAYNE, C.M. CLARCK et H. PECK, « Relationship marketing for competitive advantage », Butterworth Heinemann, 1998.

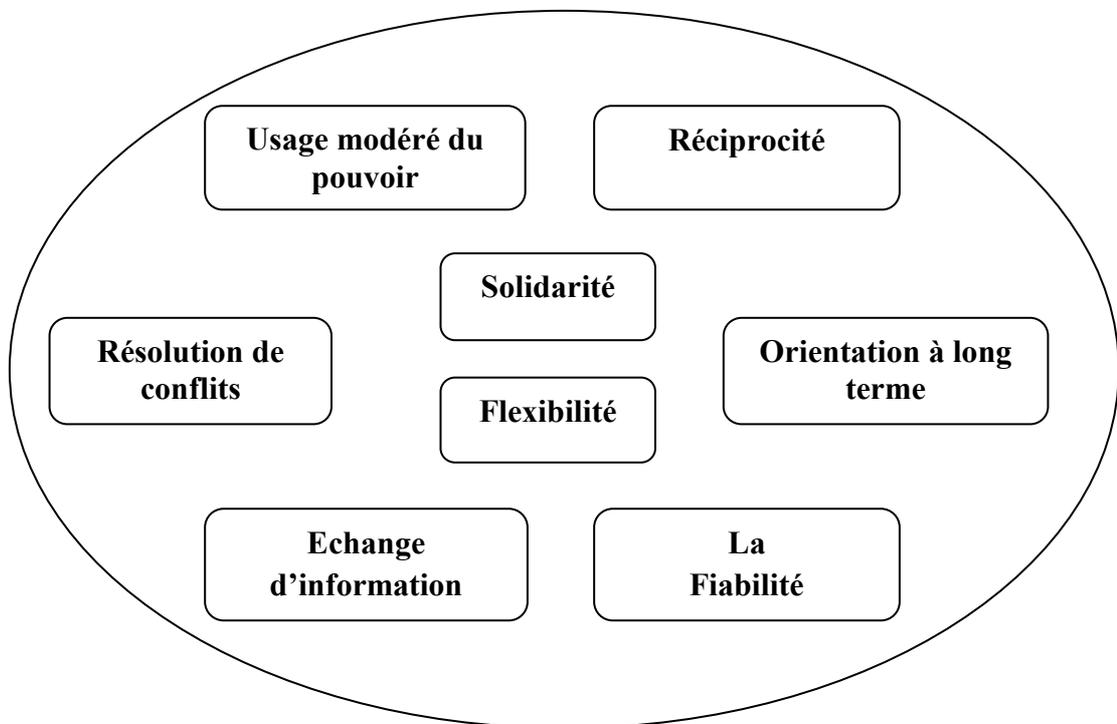
¹⁶⁹ : www.afm-marketing.org.

dimensions : culture, structure et individus de l'entreprise, **Blanchard** les résume en trois facteurs :

- La connaissance des clients,
- L'expertise du directeur de la succursale ou du personnel en général,
- La qualité de la communication entre les deux parties de l'échange.

Pour **Ivens** et **Mayrhofer** (2003), il existe 8 facteurs indispensables à la réussite d'une approche relationnelle (voir figure 11), ces facteurs ont été également abordés par plusieurs chercheurs sous des différentes otiques de l'approche relationnelle.

Figure 11: Les facteurs de réussite du marketing relationnel.



Source: Ivens et Mayrhofer 2003.

En fait, dans une entreprise de service qui adopte une approche relationnelle, il faut qu'il y ait un intérêt et une volonté de la part de son client d'entreprendre cette relation.

2. 2. 3 Les spécificités de l'approche relationnelle bancaire :

Les produits bancaires sont très similaires ainsi que la tarification est assez homogène, ce qui ne facilite pas d'assurer l'avantage concurrentiel. Dans ce cadre, s'orienter vers le relationnel semble être la meilleure solution afin de créer en quelque sorte cet avantage.

Depuis les années 90, plusieurs auteurs ont prévu que cette orientation sera la plus dominante dans les services bancaires, en développant la multi-bancarisation. Les banques ont été forcées de se rapprocher encore plus des clients ; pour certains spécialistes, il s'agit de la stratégie optimale pour se différencier ; ex : la banque **Merill Lynch** déclare adopter une forte stratégie relationnelle dans un contexte multicanal, dans le but d'améliorer ses qualités de service, cela est dû essentiellement à la concurrence et à l'évolution des divers modes de rencontre entre les clients et la banque. Il s'agit aussi d'améliorer son image afin d'atteindre la légitimité. Selon **Jean Charles Chébat** et **Michel Langlois** « les banques doivent mettre en place une politique efficace reposant sur les 5C : Communiquer, se Commettre, Coopérer, Créer un climat de qualité, et Créer une culture de qualité.

Le relationnel est vu dans les services bancaires comme un moteur de croissance ; des études démontrent que 05% d'accroissement dans le taux de rétention des clients fait augmenter la rentabilité de la banque d'environ 50% en moyenne et qu'il coûte de 5 à 10 fois plus cher d'acquérir un nouveau client que de retenir un client actuel (**Binks** et **Ennew**)¹⁷⁰.

2. 2. 3. 1 Pourquoi faut-il implanter le relationnel dans les banques ? :

Le relationnel bancaire est devenu nécessaire à cause des éléments suivants¹⁷¹ :

- Un système marketing fortement individualisé : la personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante, aussi bien pour le client professionnel que pour le particulier,
- L'arbitrage risque/croissant : la vente des services financiers se traduit par l'achat d'un risque, la banque doit trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence,
- Les coûts relativement bas : poussées par les dernières crises financières, les banques cherchent à baisser leurs coûts, ce qui est réalisé grâce aux outils du marketing relationnel.

Ainsi, après les crises financières de 2008 et 2011, deux phénomènes rendent nécessaire de renforcer les relations avec les clients, à savoir :

1- L'intensification de la concurrence, renforcée par les crises : une pression concurrentielle très forte s'exerce sur l'activité bancaire et impacte à la fois le volume de production et les marges. Dans l'exemple Français, le marché de la banque de détail progresse très lentement car la croissance économique est faible et la population en croît peu ; chaque banque essaie à juste titre de renforcer ses positions et de garder ses propres clients. Le développement des

¹⁷⁰ : www.ama.org/2013.

¹⁷¹ : **Monique ZOLLINGUER** et **Eric LAMARQUE**, op.cit, page 29.

relations à travers la démarche multicanal devient nécessaire pour assurer la fidélisation des clients.

2- La transformation en profondeur de la relation banque/client : liée au changement radical du comportement du client bancaire et à la *révolution client* en général (cf. pages 106-109).

• **L'effet des crises financières sur l'adoption du relationnel dans les banques :**

La dernière crise financière (été 2011) a beaucoup endommagé l'image de l'industrie bancaire. En effet, l'exposition à la dette de plusieurs banques comme par exemple la « Société Générale » et la « BNP Paribas », les chutes scandaleuses de nombreuses banques américaines a pour conséquence de les fragiliser et de diminuer de leurs fiabilités. Les clients ne font plus confiance à certaines banques. En fait, ils ont de doute en toute la fiabilité du secteur alors qu'ils diminuent leurs investissements.

Dans de telles conditions, les banques se trouvent obligées de renforcer les relations, en s'orientant vers les clients. Ces derniers ne sont plus des simples dépositaires d'argent mais ils deviennent de plus en plus des conso-acteurs très exigeants. Ils ont gagné l'avantage de l'élasticité des offres. Dans les crises, les banques placent la satisfaction des clients au centre de leurs préoccupations. Etre plus proche, plus disponible, plus rapide et moins compliquée sont les points sur lesquelles se focalisent les banques dans leurs relations/clients afin de survivre ainsi que d'être innovantes dans leurs offres et la façon d'établir ses relations.

2. 2. 3. 2 Les éléments qui favorisent l'implantation du relationnel dans les banques :

Traditionnellement, l'approche du marketing relationnel est particulièrement bien adaptée aux services bancaires, pour quatre raisons (Berry, 1995)¹⁷² :

- Nature du service bancaire qui rend la relation interpersonnelle fondamentale à cause de la répétition de contact entre le client et le banquier. Deux difficultés s'imposent : l'intangibilité qui rend difficile l'évaluation a priori du service et apporte un risque à l'acheteur (il doit donc faire confiance à son conseiller avant d'acquérir le service et puis devenir un client fidele à long terme), ainsi qu'au niveau d'un produit à forte connotation pour le client « l'argent ». À ce double titre, l'approche relationnelle est particulièrement bien adaptée.

¹⁷² : L. Berry, « Relationship marketing services-growing interest, emerging perspectives », Journal of the Academy Marketing Science, vol 23 N° 04, 1998. Pages 226, 245.

- La banque est impactée par les conditions de la concurrence qui ont rendu le consommateur plus courtisé. Elle a donc tout intérêt à mettre en place un marketing relationnel, **Sasser** et **Reichfeld**¹⁷³ ont montré que fidéliser les clients favorise l'augmentation des bénéfices. Leur étude a montré qu'une réduction de 5% de l'infidélité des clients pouvait augmenter les bénéfices en moyenne de 25% ; cette augmentation est due au coût de recrutement élevé de nouveaux clients aussi bien qu'à l'augmentation du panier moyen des clients les plus fidèles. Une analyse menée dans le secteur des cartes de crédit aux USA par ces auteurs a montré que la baisse du taux de défection des clients de 20 à 10% avait doublé la durée de vie moyenne d'un client, la faisant passer de 5 à 10 ans. De la même façon, le produit net par client passait de 134 à 300 dollars. Ces auteurs ont souligné que si ce taux baissait encore de 5 points passant à 5%, la durée de la relation doublait à nouveau et le produit net passait alors à 525\$.

- Une meilleure connaissance de son fournisseur réduit le risque perçu du client. ce dernier aime se sentir reconnu, cette reconnaissance sociale a été mise en évidence dans nombreux secteurs de services et en particulier dans le secteur bancaire (**Parasuraman et al** 1991)¹⁷⁴.

- Une façon de renforcer l'image de marque de la banque : la plupart des banques européennes ont pris conscience de l'insuffisante différenciation de leur marque. Par l'absence d'un réel positionnement, le client choisit la banque la moins coûteuse ou la plus proche de chez lui. Les banques qui vont gagner cette lutte concurrentielle seront donc celles qui pratiquent des prix faibles ou ont le réseau de distribution le plus dense. La grande distribution se lance sur le marché financier avec des avantages sur ces deux points. **Badoc** en 2004 appelle à la création d'une politique de marque pertinente pour les banques européennes pour gagner cette lutte concurrentielle. On associera à la relation interpersonnelle, une relation entre le client et la banque à travers sa marque.

✓ *Mais, le fait de multiplier et sophistication ses canaux, comment modifie-t-il la perception de la qualité de la relation ?*

2.3 Le relationnel dans le contexte du marketing bancaire multicanal :

L'approche relationnelle en **multicanal** est centrée sur l'utilisation forte des TIC, qui permet une meilleure compréhension du client, surtout dans un secteur où domine

¹⁷³ : F. REICHFELD et W. SASSER, « Zero defections : quality comes to services », Harvard Business Review, N° 68, Octobre 1990. Pages 105-111.

¹⁷⁴ : A. PARASURAMAN, L. BERRY et V. ZEITHAML, « Understanding customer expectations of services », Sloan Management Review, 1991. Pages 39- 48.

l'information et où l'échange est fortement lié à un espace de temps ouvert, généralement lié au futur. L'évolution des TIC a favorisé un développement important de la relation-client.

2.3.1 Le multicanal : comment influence-t-il la rencontre et la relation :

Le principe du multicanal est de multiples facettes entre clients/entreprises. Les banques tendent de plus en plus à orienter le client vers le canal le moins coûteux pour elles en fonction du service auquel il veut accéder mais il peut avoir un effet sur la satisfaction du client comme le suggèrent *Montoya, Weiss et al*¹⁷⁵ 2003. Les banques estiment bien personnaliser les rencontres via e-mail par exemple : en appelant le client par son nom. Elles créent alors des « Pseudo-relations ». Cela peut se remarquer même au niveau du langage utilisé où on a tendance de manière inconsciente à utiliser le terme « votre banque ».

Dans le cadre de la démarche multicanal, interviennent plusieurs prestataires dont l'un d'entre eux entretient une réelle relation avec le client (relation client/employé). Le remplacement de la relation par des Pseudo-relations peut « *permettre aux employés et aux clients de développer des rapports entre eux et peut éroder l'attachement émotionnel que les clients développent vis-à-vis des fournisseurs de service (service providers), qui se crée à travers les interactions continues via des différents canaux* » *Yent et Gwinner*¹⁷⁶. L'ampleur de ces transformations ne va pas sans peser sur les relations entre les banques et leurs clients puisque ceux-ci ont à leur disposition une large palette de possibilités d'entrer en contact avec celles-là. Quant à la relation avec leurs conseillers, 51% des clients européens connaissent leurs conseillers depuis plus de 5 ans.

La plupart des individus européens refusent la disparition de leur agence malgré leur utilisation croissante des canaux numériques ; ils apprécient l'existence de ces moyens d'accès à leur banque, dont ils considèrent qu'ils leur simplifient la vie¹⁷⁷. Cette relation dépend par ailleurs de plus en plus du recours à des techniques de segmentation, dont le but est de déterminer le couple client/canal le plus efficient (*des Garets*). La réussite du modèle relationnel qui adopte la multi-canalisation réside notamment dans la capacité de la banque à orienter les clients vers le canal qui leur est théoriquement destiné dans la logique d'efficience (cette orientation est en fonction des objectifs des établissements bancaires).

2.3.2 L'impact de la démarche multicanal sur les relations à long terme :

¹⁷⁵ : *Loïc PLE*, op.cit, page 53.

¹⁷⁶ : idem, page 54.

¹⁷⁷ : idem, page 56.

Les supports du multicanal permettent d'établir le 1^{er} contact plus rapidement avec celui qu'on appelle encore prospect ou de suivre un client déjà en portefeuille. Le 1^{er} contact est primordial car si le prospect en garde une bonne impression, il sera dans des meilleures dispositions pour répondre aux sollicitations futures dont il pourrait carrément devenir un client régulier, qui pourra s'il est bien suivi devenir un client fidèle ; ce suivi est davantage facilité dans le cas d'une multiplication des canaux. Cette multiplication assure :

- La suppression de pas mal de barrières entre prestataires et clients, en créant un espace plus à l'aise et plus confortable au client, ce qui donne une nouvelle image (forme) de la relation banque/client, ceci apparaît dans le degré d'information que peut avoir le client sur sa banque et vice-versa. Cette nouvelle nature de relation développée grâce aux TIC, mène plus à fidéliser et à renforcer la confiance.
- Il semble exister une relation positive entre la multiplication des canaux utilisés et la qualité de la prestation. Et alors entre cette qualité et la volonté du client de poursuivre la relation et d'acheter à nouveau ; selon **Grönroos**¹⁷⁸ « *Le multicanal peut fortement assurer une relation à long terme entre le client et son fournisseur* ».

2. 3. 3 Les bénéfices apportés à l'approche relationnelle par la démarche multicanal :

On peut résumer les bénéfices du multicanal apportés à l'approche relationnelle comme suit :

a) Pour les clients :

Pour **Sheth et Parvatiyar** (1995), l'avantage tiré par le client se résume essentiellement dans le caractère confidentiel, social (traitement amical) et personnel (service personnalisé) de sa relation avec la banque. **Doney et Cannon** (1997) emploient le terme « esprit de collaboration » ; quant à la réduction du risque perçu par le client, ce bénéfice est qualifié d'état de confort psychologique par **De Chernatony** (2000). Aussi, certains clients peuvent trouver un produit qui prend leurs croyances en compte, on assiste par exemple à l'émergence des produits particuliers intégrant les contraintes de l'Islam.

b) Pour les banques :

- Une amélioration de la qualité des services à travers deux aspects : la rapidité et l'accessibilité et à travers la personnalisation des produits.
- La réduction des coûts, grâce à l'utilisation des TIC qui sont moins coûteux relativement.

¹⁷⁸ : Loïc PLE, op.cit, page 128.

- Continuité des transactions, il existe un lien direct entre l'adoption d'une démarche relationnelle avec l'enrichissement des canaux mis en disposition et la croissance des ventes. Une fois que le client a adhéré aux services de bases, cela facilite plus tard les ventes croisées.
- Assurer la fidélité (les institutions financières qui adoptent une culture relationnelle multicanal ont l'avantage de fidéliser leurs clients). Cette approche favorise l'attachement du client à sa banque par le développement de relation très personnalisée.
- Le bon contrôle de l'image de marque : grâce à l'ensemble de représentations mentales tant affectueuses que cognitives qu'un individu associé à une marque ou à une organisation.

2. 3. 4 Les TIC : une valeur ajoutée à l'approche relationnelle multicanal :

Le développement des TIC a incontestablement favorisé le développement de la relation dans les services. Elles ont permis le développement de la communication ascendante et descendante entre le client et l'entreprise avec une accélération des échanges.

L'avantage compétitif est assuré dans les services bancaires par la qualité de la relation client **Lang** et **Colgate** ont défendu l'idée que les TIC favorisent la qualité de la relation (selon l'hypothèse H2) ; à cet effet, s'explique l'appel de **Holland** et **Naudé** en 2004, en vue qu'il est temps de prendre en compte le fait que les TIC sont désormais encadrées dans les organisations en vue d'une meilleure GRC. Les deux courants relationnels (le courant américain de **Nelson** et l'euro-péen de **Domegan**) confirment le rôle positif des TIC dans la qualité de la relation client, en favorisant le **multicanal** basé sur l'utilisation des TIC. L'arrivée de ces nouveaux modes a rendu la relation permanente grâce au contact continu que permettent les TIC, elles créent une sorte de relation sociale forte entre prestataire/client, ce qui les rend fortement exploitées par les banques aujourd'hui. Sachant que le fait de réduire l'écart d'information entre les deux parties de l'échange permet de bâtir un climat de confiance. Selon les deux auteurs, le marketing relationnel repose sur l'information, l'immédiateté, l'individualisation, l'interactivité, l'interconnexion, l'intégration et l'itération. Ce qui est mieux assuré avec l'utilisation des TIC et des NTIC.

La mise en place d'un système orienté vers les clients nécessite des systèmes d'information plus performants contenant des sources d'informations internes et permettant de consolider ces données et d'avoir des indicateurs généraux pour la direction. De son côté **Hetzel** présente d'autres atouts des TIC au niveau du marketing relationnel : plus de sécurité en effectuant les transactions, la créativité, la rapidité.

SECTION 3 : LA GESTION DE LA RELATION CLIENT DANS LE MARKETING BANCAIRE MULTICANAL

Suite à tout ce qui est cité avant, l'ouverture au marketing relationnel a naturellement conduit à s'intéresser à la gestion des relations. L'implantation de l'approche relationnelle qui se développe jour après jour émerge de cette nécessité de la manière qui sert les objectifs de la banque ; une parfaite connaissance des clients est cruciale. Les nouvelles technologies, les TIC en particulier ont constitué un moyen de développement de la gestion de la relation. Elles ont permis aux entreprises de réévaluer entièrement la qualité de leurs relations.

Dans cette section, on vérifie le rôle que joue la Gestion de la Relation Client (GRC) en marketing relationnel dans l'approche bancaire personnalisée. La stratégie du multicanal est désormais indispensable à une meilleure GRC.

3.1 L'analyse et la connaissance de la clientèle bancaire :

L'entrepôt de données comprend l'ensemble des informations que dispose l'entreprise, notamment les informations sur les clients. Cette masse de données sur la clientèle provient de sources diverses¹⁷⁹ et collectées par l'ensemble des canaux offerts aux clients pour prendre contact avec la banque. Cet entrepôt est alimenté par les transactions effectuées, les centres de contacts, les enquêtes de satisfaction, les contacts sur internet et avec d'autres moyens. La connaissance des clients devient une nécessité ; elle occupe une place importante dans les stratégies bancaires afin de mieux adapter les propositions et les actions des banques aux besoins et attentes des clients. Elles représentent un atout majeur pour la force de vente.

Ces applications sont rendues possibles à travers la mise en œuvre de moyens et outils de marketing relationnel comme la GRC (gestion de la relation client) organisée à partir de système d'information permanent¹⁸⁰. L'amélioration de sa connaissance est rendue complexe par la diversité des clientèles ; la connaissance des clients est recherchée à partir des études **quantitatives** et **qualitatives** :

¹⁷⁹ : Claude DEMEURE, op.cit, page 352.

¹⁸⁰ : Michel BADOUC, op.cit, page 22.

3. 1. 1 La connaissance quantitative du client :

Elle repose sur un ensemble d'études économiques, économétriques et statistiques¹⁸¹. Ce genre d'études vise à quantifier d'une manière générale ou segmenter la clientèle ; cette connaissance est proposée par les services d'économie ou d'étude de marché dont dispose la plupart des banques européennes. Ils font souvent appel à la collaboration des sociétés externes spécialisées ex : *l'INSEE*, *TNS-Sofres*, etc. L'analyse quantitative est fréquemment effectuée à partir d'études collectives reposant sur des échantillons représentatifs des clients.

3. 1. 2 La connaissance qualitative du client¹⁸² :

Elle fournit des informations sur les attitudes, les goûts, les attentes, les motivations, etc.; des consommateurs envers les institutions, leurs produits et services. Ces connaissances sont importantes pour comprendre les comportements de sa clientèle afin de s'adapter à ses besoins et nombreuses sont les banques qui réalisent des études de ce type.

Les études qualitatives sont réalisées à partir de différentes méthodes : entretiens individuels ou face à face, focus groups, écouter le client via les Blogs ou via les autres réseaux internet.

3. 1. 3 La segmentation :

La segmentation permet une analyse plus fine des clientèles et des comportements. Son utilisation pour une banque est appelée à devenir de plus en plus opérationnelle. « La segmentation opérationnelle » telle que la définit *Philippe Jaoui*¹⁸³ permet d'apporter des réponses pertinentes dans trois domaines :

- Le choix des offres à envoyer aux clients (produits et services),
- Le ciblage précis des destinataires (les clients les plus intéressés par l'offre impliquent une forte probabilité de répondre),
- L'orientation des actions concrètes vers les cibles choisies (mailing, phone, internet).

Afin de mieux cerner les attentes profondes des clients bancaires, de nouveaux critères sont apparus, *Anne Pugno* et *Jean Claude Coutin* parlent de cinq critères comportementaux à segmenter : les confiants, les dominateurs, les planificateurs, les mal aimés et les joueurs.

¹⁸¹ : *Michel BADO*C, op.cit, page 28.

¹⁸² : idem, page 29.

¹⁸³ : idem, page 30.

L'analyse comportementale tourne autour des concepts conçus par les chercheurs et développées par des sociétés d'étude. Parmi les principaux courants d'analyse on rencontre :

- Les courants socioculturels proposés par la *Cofremca*.
- Les styles de vie présentés par *Bernard Cathelat* et le CCA (centre de communication avancé).

La GRC intègre la segmentation comme un élément fondamental de suivi du client dans ses bases de données.

3.2 La GRC : élément fondamental de la connaissance du client bancaire

La GRC constitue le fondement du marketing relationnel, elle contribue à étendre la relation avec chaque client et à générer une répétitivité du chiffre d'affaires. La GRC permet de fidéliser les clients en développant une interactivité permanente des relations. Elle dirige les offres auprès des prospects en mettant à profit les données disponibles dans les mégabases et facilite le traitement des événements client¹⁸⁴. La gestion des événements constituera probablement une des applications futures les plus prometteuses du marketing relationnel.

3.2.1 Le concept de la gestion de la relation client GRC :

La gestion de la relation client, plus communément appelée par son acronyme GRC (en anglais : CRM *Customer Relationship Management*) désigne l'ensemble de la démarche qui à partir des données collectées et d'applications et logiciels spécialisés, permet de pratiquer un marketing ouvert (en multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.

Afin de mieux connaître les besoins des clients, les banquiers s'intéressent de plus en plus à la GRC. À cause de la forte concurrence, ils ont besoin d'un marketing de collaboration afin de renforcer la relation avec les clients. La possession d'un nombre important de clients dans les bases de données en marketing des sociétés financières, le souci accru de les fidéliser, la crainte de les voir s'adresser à un concurrent conduisent à mettre en place des systèmes performants de la GRC. Elle s'impose comme un outil incontournable de leur management. *René Lefébure* et *Gilles Venturi*¹⁸⁵ définissent la GRC comme étant « *Les capacités d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le*

¹⁸⁴ : Michel BADOUC, op.cit, page 40.

¹⁸⁵ : R. LEFEBURE et G. VENTURI, « Gestion de la relation client », éditions Eyrolles. 2004.

chiffre d'affaires et les bénéfices ». La GRC s'intéresse plus particulièrement aux points suivants :

- Obtenir une connaissance intime de ses clients (attentes-rentabilité),
- Permettre de sélectionner les 20% des clients qui réalisent les 80% du CA et des bénéfices (dans le cas d'application de la loi de *Pareto*) ou encore les clients estimés les plus intéressants à partir de critères qui lui sont propres,
- Elaborer une relation permanente interactive et personnalisée avec ses clients,
- Faire la bonne proposition au bon moment au bon client par le média approprié.

3. 2. 2 Les dispositifs de la GRC¹⁸⁶ :

En GRC on distingue entre :

3. 2. 2. 1 Le « back-office » de la GRC :

La configuration de la GRC comprend un back-office, reposant sur un SIM composé d'un entrepôt global des données internes et d'entrepôt partiel de données auxquels s'ajoutent des bases de données externes telles que les mégabases, les panels, les études diverses sur le marché et la concurrence. Avec une utilisation d'outils de traitement complexes de plus en plus « intelligents », regroupés sous l'appellation « *Datamining* ». Le but du back-office est de créer un système informationnel complet susceptible d'éclairer les dirigeants, les opérationnels, voire même les clients afin qu'ils puissent prendre de bonnes décisions. Le back-office comprend trois grandes catégories d'informations :

- Les besoins des clients (analysés dans les bases de données du système),
- La rentabilité du client (Life Time Value), c'est utile pour évaluer le coût de perte d'un client,
- Et le risque client (analyse de risque).

3. 2. 2. 2 Le « front-office » de la GRC :

Il permet une liaison entre le système d'information de la GRC et les utilisateurs. Il comprend un ensemble de logiciels et de progiciels de type *Workflow*, automatisation des réponses, les relations internet, etc. Le front-office contribue à la mise en place d'une politique relationnelle interactive ou le « *one to one* » avec les clients.

¹⁸⁶ : Michel BADOUC, op.cit, pages 24, 25.

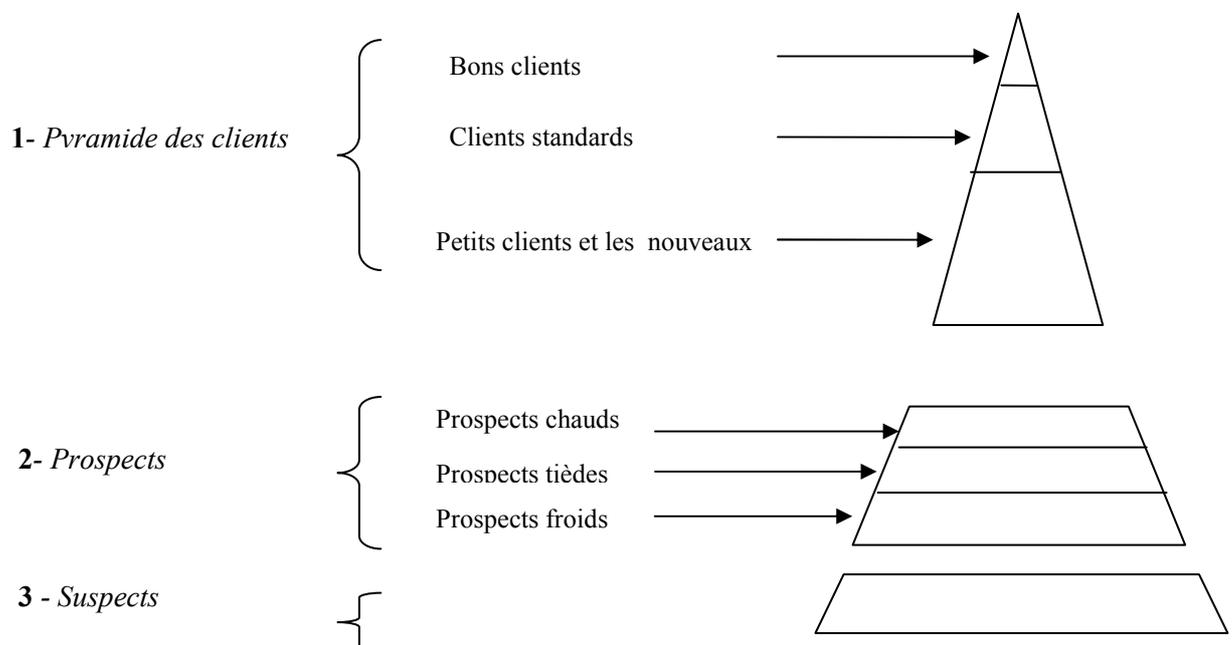
3. 2. 3 Les objectifs de la GRC :

Dans le cadre d'une approche relationnelle, la GRC a comme objectifs :

3. 2. 3. 1 Identifier et connaître ses clients :

Toutes les données permettent de dresser un profil précis de chaque client et de pratiquer ainsi un marketing réellement relationnel. Pour arriver à contacter de manière individuelle ses clients, la segmentation de base des données est très fine et s'appuie sur des critères comportementaux très précis. Elle permet de contacter des clients potentiellement intéressés par une proposition commerciale. Ex : proposer à telle personne un produit qui correspond à ses achats antérieurs. On peut représenter l'ensemble des clients d'une entreprise sous la forme d'une pyramide « *pyramide des clients* » illustrée en *figure 12* ci-dessous. On y retrouve au sommet, les bons clients, suivis des clients standards. Les petits clients (dont les nouveaux clients) représentent tout le reste de la pyramide. De manière générale, la loi de *Pareto* s'applique, de sorte que les bons clients plus les clients standards représentent environ 20% de l'ensemble, les petits clients représentent 80%¹⁸⁷.

Figure 12 : La pyramide des clients.



Source : D'après *J. Curry* et *L. Stora*, « Le client, capital de l'entreprise », éditions d'Organisation, 2005.

¹⁸⁷ : *Claude DEMEURE*, op.cit, page 354.

L'objectif de la GRC est de faire monter les clients au haut de la pyramide ainsi que de fournir les moyens pour qu'ils y restent. Pour compléter cette pyramide, on peut intégrer (comme sur la *figure 12*) des différents types de clients, les notions de prospects (froids, tièdes et chauds) et de suspects (prospects connus mais non qualifiés).

3. 2. 3. 2 Communiquer ses clients :

Le relationnel est par essence un marketing de communication basé sur un échange avec les clients. Les entreprises ont développé de nombreux moyens de communication au sens large pour fidéliser les clients via les différents outils disponibles.

3. 2. 3. 3 Fidéliser ses clients :

Fidéliser est l'un des buts de la GRC. Un client que l'entreprise a fait monter au sommet de la pyramide, devient très rentable pour elle. Et les coûts supportés pour le fidéliser sont en moyenne 6 fois moins élevés que les coûts engendrés par la transformation d'un suspect en un client¹⁸⁸. Un client fidèle est un client qui manifeste un attachement certain à sa banque et à ses produits, sa fidélité le pousse à rester client de cette banque sans y avoir été encouragé par quelque forme de stimulation commerciale que ce soit. En GRC, on mesure la fidélité client par :

- Le cycle de vie d'un client, en fonction du temps et du chiffre d'affaires réalisé avec ce client, qui permet de situer le tout nouveau client, le client récurrent, le client en déclin.
- La méthode RFM, qui permet d'avoir une idée précise sur la qualité de la fidélité d'un client.
- L'indice de satisfaction d'un client, qui permet également de donner les indications sur sa fidélité.
- Le taux de résonance d'un client (client satisfait a tendance à faire connaître l'entreprise ou le produit particulier et à en recommander l'achat).

Prospecter de nouveaux clients ou bien fidéliser les clients actuels, quelle est la résolution idéale ?

Il y a quelques années, l'idée dominante était que la prospection était primordiale car il fallait renouveler le portefeuille de client. Aujourd'hui, la tendance est de croire le contraire à la lecture des ouvrages dédiés à la GRC ; La nouvelle stratégie client est une stratégie à long

¹⁸⁸ : Claude DEMEURE, op.cit, page 354.

terme et le relationnel doit permettre par une communication et une offre adaptée, de conserver tous les clients. La fidélisation est au cœur de la stratégie marketing, conserver un client revient en moyenne moins cher que d'en convaincre un nouveau. D'un autre côté, l'état des crises financières vécues et le manque de liquidité, incite de plus en plus l'orientation vers la fidélisation que de prospecter.

3. 2. 4 Les composants de la gestion de la relation client dans les banques :

On distingue trois formes ou catégories de GRC bancaire :

3. 2. 4. 1 La GRC analytique :

Elle vise à améliorer la connaissance et la compréhension du client. La GRC analytique permet de diffuser l'information dans l'ensemble des processus commerciaux (entrepôts de données, gestionnaire de campagnes), elle comprend : la connaissance de clientèle et les analyses de segmentation, le développement de tableaux de bord pour analyser la rentabilité, la mesure de la valeur client et le calcul de la « *Life Time Value* », les scores prédictifs, les applications marketing avec les bases de données marketing, la gestion de campagnes et l'optimisation de la relation. Cet élément également appelé Business Intelligence analyse et exploite les données brutes de la banque pour aider à la prise de décision.

3. 2. 4. 2 La GRC opérationnelle :

Centrée sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (traditionnels et numériques). Elle coordonne les différents canaux d'interaction d'entre l'entreprise et ses clients en synchronisant les informations pour le marketing, la vente et l'ensemble des services. Ainsi la GRC opérationnelle comprend différents outils : les outils de gestion du client à distance avec les centres de contact (call-center et web center), des outils de gestion et de partage des connaissances pour optimiser la qualité des réponses apportées, des configurations de produits, des outils de pilotage de la force de vente avec la remontée automatique des ventes, de l'activité et le partage des agendas. Ces outils optimisent le travail de la force de vente en rendant le contact avec les clients plus fructueux.

3. 2. 4. 3 La GRC collaborative :

On peut estimer que la GRC collaborative se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre entreprise/clients ainsi que l'intégration avec d'autres départements de l'entreprise : logistique, finance, production, distribution. Plus que les composantes de la GRC analytique et opérationnelle, on trouve des

approches plus variées quant à la GRC collaborative. **Gartner Groupe** estime que la GRC collaborative met en avant les technologies entrant en jeu lorsqu'on est en contact avec le client, on parle de la gestion des connaissances, de partage et de synchronisation d'information, d'intégration back-office et de bureaux nomades.

3. 2. 5 Les approches de la GRC :

Il est possible de représenter la GRC par trois approches :

3. 2. 5. 1 L'approche technologique :

Elle comprend l'ensemble des logiciels mis en place pour collecter, traiter et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour communiquer avec eux. Cette approche permet d'intégrer les nombreux capteurs de l'organisation marketing, les bases de données des clients (historique des contacts et des relations) et les outils d'analyse (outils décisionnels). Cette approche est nécessaire à la bonne réalisation de la relation client car elle saisit la vie du client dans son appréhension la plus large.

3. 2. 5. 2 L'approche marketing :

Elle révèle l'utilisation de la GRC ; l'analyse des bases de données permet de mettre en place des stratégies de segmentation marketing efficaces et de personnaliser la relation avec le client. La multiplication des moyens de contact à travers les canaux de distribution permet de répondre aux préférences des clients. D'ici, la GRC permet de créer des événements personnalisés, exemples : l'échéance d'un prêt pousse le conseiller de clientèle à proposer un placement adapté ; la rentrée universitaire est favorable à la proposition aux étudiants des prêts personnalisés, les 12 ans d'un enfant sont l'occasion de proposer à ses parents un livret jeune...etc. Les systèmes d'information forment l'outil qui permet à l'approche marketing de s'exprimer au mieux.

3. 2. 5. 3 L'approche organisationnelle :

On a vu dans le marketing relationnel que la qualité était l'affaire de tous. La culture de la relation client est indispensable à sa réussite et l'ensemble des acteurs de la banque doit être intégré dans la démarche GRC. La mise en place de cette dernière nécessite également une réflexion sur l'organisation globale de la banque.

3. 2. 6 Les piliers organisationnels de la gestion de la relation client :

Le succès de la GRC repose sur la double réorganisation : la réorganisation des clients autour de nouveaux segments et une réorganisation des agences. Donc, de l'outil commercial faisant évoluer ses fonctions pour intégrer les nouvelles orientations stratégiques.

3. 2. 6. 1 Une réorganisation de segmentation des clients :

La segmentation marketing traditionnelle divise les clients en groupes aux attentes homogènes. Elle permet de définir des objectifs commerciaux adaptés à chacun de ces segments. Les outils de segmentation doivent contribuer à mieux construire une relation avec les clients selon leurs attentes envisageant la valeur actuelle et la valeur potentielle de chacun. Une étude menée par *Mercer Oliver Wyman* auprès de 46 banques européennes montre que 56% des banques calculent un produit net bancaire par client et que seules 16% évaluent leur part de portefeuille chez leurs clients.

Dans les nouvelles réorganisations de segment, la base de données est l'outil nécessaire à la réussite des politiques marketing. Le scoring est un outil d'analyse de comportement passé des clients en réponse à des campagnes portant sur des produits de crédit ou d'épargne permet de définir des scores d'appétence par segment de clients. Le profil du client acheteur est ensuite comparé avec les non acheteurs sur la même période ; le scoring permet de définir les profils des clients dont la probabilité d'acheter un produit bancaire est forte et ainsi de mieux cibler l'action commerciale. L'efficacité de ces campagnes est réelle : sur une campagne de crédit, le CCF a constaté que le taux de vente réalisé sur les clients avec appétence, donc ciblés à partir des analyses précédentes passait de 2.1% à 4.8%¹⁸⁹.

Cette segmentation démographique traditionnelle peut être remplacée ou complétée par une segmentation comportementale qui oriente vers l'utilisation du multicanal par les clients. La connaissance fine du comportement du client permet de mettre en œuvre une gestion individualisée du client en définissant **le canal le plus adéquat**. La re-segmentation s'avère efficace à condition qu'elle associe le potentiel du client et son mode de consommation des services bancaires. *Elle est la base de la mise en place d'une démarche de GRC dans la banque multicanal.*

3. 2. 6. 2 Une réorganisation des agences :

¹⁸⁹ : Catherine Hazart, « La connaissance client au service de l'action commerciale », Bimagazine n°144, 2014.

Les fonctions transactionnelles qui occupaient les agences sont déportées vers les ATM et les canaux distants, permettant d'augmenter le temps consacré aux opérations à valeur ajoutée. Néanmoins, on constate que les clients restent attachés à leurs conseillers ; l'argent est un produit qui nécessite une relation de confiance entre le client et le conseiller. Certains ont du mal à accepter d'utiliser des automates pour les opérations courantes. Les plus jeunes, habitués aux technologies de l'information sont plus ouverts à cette évolution ; un effort d'explication doit donc être fait vers certains segments de clientèle moins réceptifs au multicanal, afin de les convaincre des avantages qu'ils peuvent en retirer par exemple en horaires d'accessibilité.

- ✓ *Les applications de la GRC ne sont pas des outils miracles pour comprendre le client et répondre à ses besoins, elles nécessitent une implication de l'ensemble de l'entreprise bancaire et une réorganisation des fonctions vers le client. Sans cette réorganisation, la GRC ne devient qu'un coût et reste sans intérêt pour la productivité bancaire.*

3.3 La GRD (gestion de relation distribution) :

Les commerciaux et les personnels sur les canaux de distribution jouent un rôle très important au sein d'une banque. Au-delà de l'importance accordée aux clients, les personnels des canaux de distribution sont souvent considérés comme des maillons essentiels sur la chaîne de valeur marketing. Chez *LCL*, *BNP-Paribas* ou encore à la *Société Générale*, les dirigeants n'hésitent pas à avancer que le réseau constitue leur principale source de richesses¹⁹⁰. Dans ce contexte, les états-majors marketing sont sensibilisés à la nécessité de mettre en place une GRD (DRM : Distribution Relationship Management) entre le siège et ses réseaux. Grâce à la GRD, il est possible au siège d'engager un marketing relationnel régulier et personnalisé avec sa force de frappe sur le terrain.

3.4 L'importance et le rôle de la GRC multicanal dans la banque :

La présente étude est centrée sur les services bancaires qui adoptent une démarche multicanal, basée essentiellement sur l'intégration de la technologie dans sa stratégie marketing. Dans ce cadre, il est important d'étudier l'impact de cette orientation sur le processus et les dispositifs de la GRC actuel ou « la GRC multicanal ».

3.4.1 La conception de la GRC multicanal :

¹⁹⁰ : Michel BADOUC, op.cit, page 26.

L'intégration des différents canaux de vente dans un même système oblige les banques à développer leurs capacités à gérer toutes les interactions avec client¹⁹¹. La GRC multicanal est en quelque sorte la caverne d'Ali Baba dont chacun affirme connaître le mot de passe, c'est une tentative d'utiliser les technologies de l'information et les dispositifs de la GRC classique en parallèles pour mieux connaître ses clients et agir en conséquence à tous les niveaux de la banque. De cette logique, c'est une démarche de performance poussée par le développement de l'e-commerce, la GRC multicanal devient une forme spécifique en elle-même.

3. 4. 2 L'importance des technologies dans la GRC :

La GRC sert à combiner les moyens technologiques et les stratégies commerciales ; grâce aux TIC et NTIC, les dirigeants marketing afin d'assurer une harmonisation totale entre les composants du marketing multicanal, se reposent essentiellement sur des logiciels de gestion de la relation client GRC, pour coordonner la relation entre la production, la distribution et la collecte d'information personnalisée.

Des logiciels d'automatisation de la force de vente aux outils de datamining, de call center ou de géomarketing sont mis à la disposition des spécialistes en marketing pour concrétiser leurs nouveaux objectifs. Il faut constater que la technologie permet de traiter, dans une approche unifiée des politiques qui ont été séparées pendant plusieurs années : stratégie marketing, gestion de la force de vente, service client, re-engineering des processus d'organisation interne des banques commerciales, études de rentabilité, etc. À ce titre, elle représente une opportunité importante pour les hommes du marketing. La GRC impose donc à la fonction marketing d'être intégrée en amont avec les fonctions de production et vers l'aval dans le suivi de la commercialisation, en s'appuyant sur les systèmes d'informations. Cette mutation technologique s'appuie sur l'intégration des 08 tendances suivantes¹⁹² :

1 - Le re-engineering du processus : optimisation des processus de travail ; les logiciels de GRC permettent le partage de l'information entre l'ensemble des canaux de distribution.

2 - La réactivité de production du service offert : ceci implique aux hommes du marketing de collaborer avec les différents interlocuteurs de différents départements.

3 - Le one to one marketing : les logiciels de GRC développent l'approche individualisée en fournissant un moyen de collecter et de redistribuer des informations comportementales.

¹⁹¹ : www.Echos.net/2012.

¹⁹² : www.e-marketing.fr.

4 - La personnalisation de masse qui consiste à combiner les économies d'échelles : par une organisation optimale des processus et la personnalisation du produit et du service au goût du client pour permettre une offre bancaire ciblée.

5 - Le développement du marketing relationnel : le marketing relationnel permet de créer des relations avec la clientèle à travers l'ensemble des canaux de distribution. Le logiciel GRC facilite l'échange d'information entre les différents acteurs de production et de distribution.

6 - Améliorer la satisfaction : le logiciel GRC aide à évaluer la satisfaction de la clientèle.

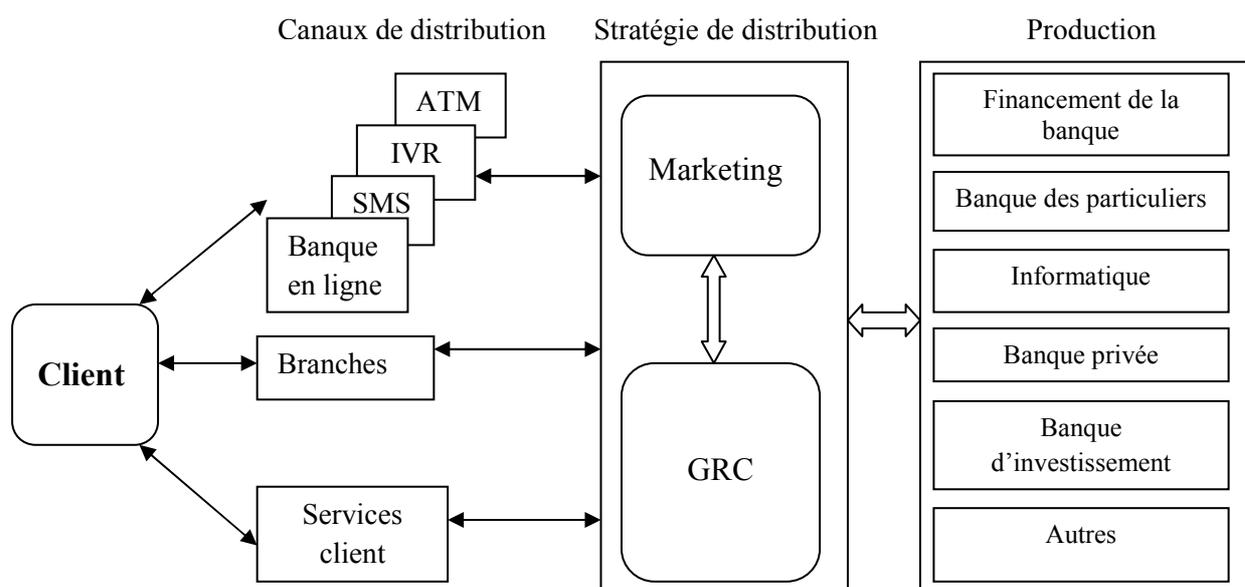
7 - La modification du mix-marketing en e-marketing-mix.

8 - L'intelligence des clients et du personnel : grâce à un accès plus large aux actualités du monde actuel. Les logiciels GRC prennent en compte cette sophistication croissante et la redistribution de cette information à l'ensemble des acteurs en charge du service offert.

3. 4. 3 L'emplacement de la GRC dans la banque multicanal :

La GRC à travers des logiciels informatiques spécialisés (ex : *NCR, Oracle, IBM*) est de nos jours un des piliers de l'élaboration de toute activité marketing, aussi bien au niveau stratégique qu'opérationnel. Conscient de l'enjeu croissant que joue le trio (Informatique, Ressources Humaines et Logistiques), les banques ont conçu des départements de GRC et les ont placés au milieu de leur chaîne de production multicanal comme on le voit clairement dans la **figure 13** qui montre comment le processus de production des services financier est acheminé vers le client en multipliant les canaux et la place de la GRC dans cette démarche.

Figure 13 : Le rôle et la place de la GRC dans la banque multicanal.



Source : S.G France, 2005.

Désormais, l'accès au client ne devient possible qu'à travers la division de la distribution. L'ampleur donnée à la division marketing/GRC a pour but de montrer l'importance que donnent les banques à concevoir des offres personnalisées afin de répondre aux besoins des consommateurs. Cette nouvelle réorganisation interne permet aux banques d'enregistrer un avantage concurrentiel de taille sur ses compétiteurs et aide à identifier sa clientèle rentable de celle non rentable.

3. 4. 4 L'intégration de l'internet dans la GRC multicanal :

La GRC traditionnelle est en train de se transformer au profit de la GRC multicanal ; on sait que la saisie des données et leur mise à jour sont des points faibles de la GRC traditionnelle. Avec le Web 2.0 la mise à jour est permanente pour chaque personne, ceci garantirait la qualité des informations et éviterait des redondances inutiles. L'entreprise de service s'engage de plus en plus dans une stratégie de communauté, ce qui implique que le client lui-même va participer à la mise à jour de ses données. Et donc, de nouvelles options s'ajoutent comme la gestion des contacts électroniques :

- **La gestion des contacts**¹⁹³ :

Le Microsoft Outlook occupe en effet une grande place dans les entreprises non équipées de solution de GRC, comme outil de gestion de contacts. C'est un outil d'analyse et d'exploitation de données (Business intelligence).

Les fonctions de gestion de contacts font partie des fonctionnalités proposées par les sites web et les réseaux sociaux. Des automates importent automatiquement le carnet d'adresses (Outlook, Yahoo, Gmail) ; la première étape constitue l'apport en capital relationnel et va permettre de le décupler mécaniquement. « Un contact = Des contacts » (c'est un outil de prospection active sur le concept « faites travailler vos clients »).

Les réseaux sociaux sont assimilables à des outils de gestion de contact professionnels. S'ils sont correctement gérés, chaque membre prendra soin de tenir à jour son profil et l'entreprise disposera d'un outil qui lui permettra d'obtenir automatiquement une quantité d'informations à jour bien supérieure aux prises de notes que de l'équipe commerciale aurait saisies dans la « solution GRC ».

¹⁹³ : Eric HERSHKORN et Patrick BARRABE, « Intégration des services des réseaux sociaux dans le développement et la GRC et partenaire », e-book, Business social networking, septembre 2007. Page 38.

Robin Dunbar est un anthropologue anglais, qui a émis comme hypothèse une limite imposée au nombre d'individus ayant des relations stables au sein d'un groupe. Il a ainsi prédit que 147.8 était la taille moyenne d'un groupe d'humains cohérent. Plus tard, ce calcul a été adapté aux réseaux sociaux en ligne, notamment par **Ross Mayfield's**.

Les réseaux sociaux, à travers leur principe général favorisant la cooptation et l'augmentation du réseau de contact, va à l'encontre de l'hypothèse de **Dunbar**¹⁹⁴ ; une course au grand nombre, dans la volonté probablement inconsciente de se rapprocher d'un modèle économique de longue traîne.

Avec des communautés actives, un réseau social peut se différencier ainsi avec plus de contenu, il devient un élément déterminant pour **fidéliser une clientèle**.

On peut dire que les sites internet et les réseaux sociaux constituent aujourd'hui des outils significatifs de la GRC multicanal, ils peuvent compléter les anciens moyens en cherchant à la substitution d'une solution de GRC, il faut compter qu'avec les réseaux sociaux et les sites communautaires pour réussir son passage à l'économie numérique.

¹⁹⁴ : Eric HERSHKORN et Patrick BARRABE, op.cit, page 43.

Conclusion

Aujourd'hui, les banques sont « orientées client » ou condamnées à disparaître. Prospector, satisfaire et fidéliser constituent les facteurs de succès de la banque. Ils sont des objectifs qui ne peuvent être réalisés que du moment où ils s'intègrent dans la démarche de la multicanalisation des moyens mis à la disposition des clients. Les nouvelles technologies dans le cadre du « multicanal » développent et améliorent la qualité de la relation avec client.

Le marketing relationnel est un concept évolutif, en interaction avec son environnement et dont son développement implique de nouvelles responsabilités ainsi que de nouveaux outils qui répondent au mieux à ses besoins et ses exigences. Ainsi, les nouvelles technologies à travers ses différentes formes (e-D, l'e-commerce, le contact digital, les moyens alternatifs, le multicanal) ont constitué des outils et des supports supplémentaires permettant à l'approche relationnelle de réussir sa mission.

Chapitre 4

**L'approche multicanal dans les
banques algériennes et son
impact sur le comportement des
clients algériens**

Introduction

Dans toute économie, le secteur bancaire et financier constitue un indicateur de la puissance et de croissance économique du pays. Dans la majorité des économies émergentes, le secteur bancaire prend de plus en plus d'importance dans les politiques générales.

En Algérie, comme dans les autres pays de la région, l'entreprise bancaire est la source principale de financement des investissements, cette réalité est due à un ensemble de spécificités dont la principale est le fait que les marchés financiers ne sont pas autant développés, ni capables de couvrir les besoins de financement.

Après avoir traité le thème théoriquement dans les chapitres précédents, on passe à l'étude de terrain dans le dernier chapitre, afin de vérifier les hypothèses, ainsi que la comparaison du concept littérature avec ce qui est le cas du concept dans le contexte algérien.

Dans ce cadre, on expose :

- En section 1 : le cadre systématique du secteur bancaire algérien, son développement, sa maturité, l'image de la banque algérienne et surtout l'intégration des nouvelles technologies aux seins des banques de droit algérien,
- En section 2 : la méthodologie adoptée dans la présente recherche empirique,
- En section 3 : on termine par la présentation et l'analyse des résultats obtenus.

SECTION 1: DEVELOPPEMENT DU SECTEUR BANCAIRE EN ALGERIE & LE PAYASAGE ACTUEL DE LA BANQUE ALGERIENNE

Dans cette section, on présente les différentes phases historiques que connaît le système bancaire algérien. Il s'agit d'un ensemble de réformes et restructurations depuis 1962 et une profonde mutation sur plusieurs aspects : juridique, financier, social et technologique.

1. 1 Le système bancaire algérien « Le passage du système administratif (étatique) au système libéral » :

La scène bancaire algérienne est essentiellement marquée par deux étapes historiques. D'un secteur purement étatique géré par les règles de l'économie dirigée dans un système national fermé sur lui-même, à un secteur plus libéral après la transition vers les règles de marché libéral à partir de 1990 avec une série de réformes engagées depuis la promulgation de la loi 90-10. Depuis là, le secteur bancaire a connu un changement radical que se soit en termes de la banque en tant qu'une institution, qu'à la gestion des banques.

1. 1. 1 Le système bancaire durant la période de la gestion administrative de l'économie :

Le système bancaire a été caractérisé par la gestion administrative depuis 1962 jusqu'à 1990 :

1. 1. 1. 1 La première phase de 1962 à 1965 :

Dès le 29/08/1962, l'Algérie¹⁹⁵ a mis en place le « Trésor Public », qui prend en charge les activités traditionnelles de la fonction trésor mais aussi la fonction de crédit à l'économie qui s'est développée malgré la nationalisation des banques durant cette période. Ce qui a caractérisé cette époque là est principalement :

- La création de la Banque Centrale d'Algérie (BCA) en date de 13/12/1962, elle exerce les fonctions d'émission de la monnaie fiduciaire dont elle s'est dotée à partir du 1 janvier 1963, de la direction et de la surveillance du crédit ainsi que la gestion des réserves de changes,
- La création de la Caisse Algérienne de Développement (CAD) en date du 07/05/1963, elle s'occupait de l'établissement des programmes d'investissements publics ou d'importation,

¹⁹⁵ : *AMMOUR Benhalima*, « Le système bancaire algérien : textes et réalité », éditions Dahlab, Alger, 1996.

la gestion du budget et la contrevaletur des aides étrangères et l'établissement des crédits à court, moyen et long terme plus les fonction d'une banque des affaires et de commerce extérieur,

- La création de la caisse nationale et de prévoyance (CNEP) en date de 10/08/1964, qui avait comme mission principale de collecter l'épargne orientée vers la construction du logement.

Dans cette période, la stratégie de l'Etat était centrée sur la protection de l'économie nationale embryonnaire de la concurrence étrangère et de dégager le pays de la tutelle coloniale qui existait à cette époque car le système bancaire avait été fortement dominé par des banques étrangères rattachées à des banques françaises, par la réorganisation de commerce extérieur.

1. 1. 1. 2 La deuxième phase de 1966 à 1977 :

Pour contrôler les flux des capitaux à l'extérieur du pays, l'Etat met en œuvre une politique de nationalisation générale afin de dominer de plus en plus l'activité économique. En cette période, la banque centrale assure le financement des différentes activités de l'économie nationale, en parallèle de la nationalisation des banques qui a mené à l'apparition de :

- La Banque Nationale d'Algérie (BNA) en 1966, qui disposait du monopole légal en ce qui concerne les opérations bancaires du secteur public ainsi que toutes les activités des banques étrangères telles que la Banque de Paris et des Pays Bas (BPPB), la Banque Nationale pour le Crédit et d'Industrie d'Afrique (BNCIA), le Crédit Foncier d'Algérie et de Tunisie (CFAT) et le Crédit Industriel et Commercial (CIC)¹⁹⁶,
- Le Crédit Populaire d'Algérie (CPA) en date de 29/12/1966, pour le financement de l'artisanat, l'hôtellerie, les professions libérales et le financement des PME. Sur la base du patrimoine de 40 banques existantes avant et par la reprise des activités sous forme de conventions passées avec la Société Marseillaise de Crédit (SMC) et la Banque d'Algérie,
- La Banque Extérieure d'Algérie (BEA) en date de 01/10/1967, sous forme de conventions passées avec le Crédit Lyonnais (CL), la Société Générale (SG), le Crédit du Nord (CN) et la Barclays Bank (BB). La mission de base de la BEA était de développer les relations bancaires et financières avec le reste du monde. « *L'algérianisation des structures financières peut être considérée comme terminée, avec la création de la BEA* »¹⁹⁷.

¹⁹⁶ : AMMOUR B Benhalima, op.cit, page 21.

¹⁹⁷ : PASCALLON.P, « Système monétaire et bancaire algérien », revue banque, n°289, octobre 1970. Page 876.

L'Etat a rencontré des contraintes qui ont poussé à confier la gestion et le contrôle des opérations financières des entreprises publiques dès le lancement du 1^{er} plan quadriennal en 1970, avec les réorganisations de toutes les structures financières et les réformes entreprises.

1. 1. 1. 3 La troisième phase de 1978 à 1981 :

Les crédits bancaires à moyen terme n'existent plus dans le système de financement d'investissements planifiés, sauf pour quelques activités comme les services. Ensuite, avec la loi de finance de 1981 une nouvelle doctrine s'est introduite, il s'agissait du fait que « le financement des investissements publics devrait obéir aux critères de leur rentabilité financière en premier lieu ». Le secteur bancaire intervient rarement comme pourvoyeur de crédits d'investissements¹⁹⁸ et le financement du secteur privé a tendance à s'autofinancer.

1. 1. 1. 4 La quatrième phase de 1982 à 1985 :

En 1982, la création de la Banque de l'Agriculture et du Développement Rural (BADR) par l'ordonnance n°82-106 du 13/03/1982, a comme objectif le financement du secteur agricole. Puis, la création de la Banque de Développement Local (BDL) en date de 30/04/1985 par l'ordonnance n°85-85, qui a pour rôle le financement des unités économiques locales.

1. 1. 1. 5 La cinquième phase de 1986 à 1989 :

La loi bancaire n° 86-12 du 19/08/1986 relative au régime des banques et du crédit est le résultat de différents événements d'ordre politique, économique et social. Cette loi est centrée principalement sur le pouvoir de renforcement du secteur par la création de nouvelles banques. Mais la loi n° 86-12 n'a pas été vraiment mise en œuvre et aucune nouvelle banque n'a été agréée durant cette période à cause du « *système de financement qui a connu des phénomènes corrélatifs tels que la faiblesse, voire l'inexistence d'un marché monétaire et financier, un faible degré de bancarisation de l'économie, la domiciliation obligatoire unique des entreprises publiques auprès des banques primaires et enfin l'absence d'une véritable politique d'encadrement du crédit* »¹⁹⁹.

¹⁹⁸ : AMMOUR Benhalima, op.cit, page 24.

¹⁹⁹ : HADJ NACER. A.R, « Les cahiers de la réforme », éditions ENAG, Vol n°04, 1990. Page 13.

1. 1. 2 Le système bancaire durant la période de transition vers l'économie de marché :

La loi **90-10** du 14 Avril 1990 relative à la monnaie et au crédit a signé un changement radical du secteur bancaire algérien. Commencant par réorganiser les missions classiques de la Banque d'Algérie en tant qu'une « banque centrale » ; ainsi que définir les relations entre la Banque d'Algérie et le Trésor Public d'un côté et entre la Banque d'Algérie et les autres banques commerciales de l'autre côté. Dans ce contexte, l'évolution s'est inscrite dans une ligne d'orientation de plus en plus importante vers les règles de l'économie de marché.

1. 1. 2. 1 Le système bancaire de 1990 à 2002 « les réformes de base » :

C'est dans le but de renforcer les réformes économiques engagées dès 1988, que s'inscrit la réforme monétaire et bancaire de 1990²⁰⁰, en passant au système de financement par l'épargne et le marché. À partir de 90, il n'y a plus de place aux établissements financiers qui ne jouent pas le rôle d'intermédiaire. Depuis là, une série de règlements ont été mis en œuvre dans le but de combler le vide réglementaire existant dans le système bancaire et financier dans le cadre de la nouvelle orientation de l'économie algérienne. La restructuration s'est basée sur des études réalisées par des cabinets internationaux agréés par la *Banque Mondiale* et pilotés par la *Banque Centrale d'Algérie*. En faisant de cette dernière une vraie autorité monétaire et en ouvrant le secteur à la concurrence, la loi de 1990 implante pour la première fois les règles de l'orthodoxie bancaire mondiale à travers l'adoption de l'approche rationnelle et purement commerciale en financement de l'économie. De nouveaux mécanismes et organes ont émergé (le Conseil de la Monnaie et du Crédit CMC, la commission bancaire, la centrale des risques bancaires). La nouvelle orientation donne l'occasion au capital privé (algérien ou étranger) d'investir en Algérie et donc exposer le secteur bancaire à la concurrence internationale.

- **Les aspects réglementaires touchés par les réformes :**

Les réformes de bases de 1990 regroupent 49 règlements²⁰¹, liées à 4 thèmes principaux :

- La réglementation générale relative aux banques et aux établissements financiers,
- La réglementation spécifique aux règles de gestion et aux normes applicables aux banques,
- La réglementation spécifique au contrôle des changes et au commerce extérieur,
- La réglementation relative à la création, l'émission et la circulation de pièces de monnaie.

²⁰⁰ : La loi n° 90-10 du 14 avril 1990, relative à la monnaie et au crédit.

²⁰¹ : www.bank-of-algeria.dz.

Le premier règlement marquant était de fixer le capital minimum à 500 millions de dinars algériens pour les banques et à 100 millions de dinars algériens pour les établissements financiers (applicable aux banques algériennes et étrangères). Ainsi que de déterminer le taux de couverture de risque à 08% de minimum, en tant que ratio des fonds propres de la banque ou de l'établissement financier. Aussi, le capital social minimum fixé doit être libéré à la concurrence de 75% au moins à la constitution de la société et en totalité au plus tard.

- **Les grands traits des réformes :**

Parmi les principales réformes de base mises en place en 1990, on trouve aussi :

- L'ouverture du système bancaire algérien, en permettant l'installation des banques privées,
- La mise en place de la réglementation prudentielle conforme aux standards internationaux,
- L'assainissement des banques publiques et leur développement fonctionnel,
- L'assainissement de leur portefeuille et leur recapitalisation,
- La mise en place des organes de supervision bancaire et leur renforcement en parallèle de l'ouverture du secteur aux capitaux privés nationaux et étrangers,
- La mise en place de programme de renforcement institutionnel, pour assurer les conditions de compétitivité sur marché algérien et l'efficacité des rapports avec les marchés étrangers,
- La mise à jour du système d'information bancaire et financier, qui comprend des moyens humains, des instruments de paiement et de crédit ainsi les procédures de recouvrement en monnaie scripturale ou électronique.

En 2001, des aménagements ont été introduits par l'ordonnance *n°01-01* modifiant et complétant la loi de 90-10, dont l'objectif est de rehausser l'exécutif dans la prise de décision sur la politique monétaire du pays.

1. 1. 2. 2 Les réformes additionnelles du système bancaire à partir de 2003 :

Les premières réformes financières engagées au cours des années 1990 se sont accompagnées par des défaillances des petites banques privées (connues comme étant les scandales bancaires algériens du siècle), voire la mise en liquidation de El Khalifa Bank et la B.C.I.A avec le retrait d'agrément entre mi 2003 et début 2006 et l'indemnisation des déposants au moyen des ressources du fonds de garantie des dépôts.

C'est dans un tel contexte d'assainissement du secteur bancaire et en application des dispositions de la nouvelle loi bancaire ordonnance *n° 03-11* du 26 Août 2003 (relative à la

monnaie et au crédit), que des réformes additionnelles ont été entreprises afin de renforcer les conditions prudentielles qui organisent le marché bancaire. Ces réformes engagées dans une situation macroéconomique visant la stabilité, la solidité et l'intégrité du système bancaire, ont porté notamment sur :

- La révision des conditions d'entrée dans le secteur et le relèvement du capital minimum des banques et établissements financiers.
- Le renforcement de la supervision des banques et des établissements financiers et la mise en place des indicateurs d'alerte précoce.
- La modernisation et le développement des systèmes de paiement, à savoir le RTGS mis en production en Février 2006 et le système de télé-compensation en Mai 2006. Aussi l'amélioration des systèmes d'information des banques et la mise en place d'un réseau de télécommunication d'abonnés privés sûr, fiable et sécurisé entre la Banque d'Algérie et les banques, ce qui permet une amélioration significative des services bancaires de base.
- Le développement des différents segments du marché de crédit (ex : crédit hypothécaire, crédits aux PME) et l'amélioration du fonctionnement des centrales des risques.

D'autres actions ont été adoptées par l'Etat (propriétaire des banques publiques) pour assurer une meilleure gouvernance et imposer le respect des normes de gestion pour plus de sécurité de fonctionnement des banques ex : le contrat de performance avec les présidents des banques publiques, conventions Etat/administrateur, etc. Jusque là, il s'agissait toujours d'un secteur à prédominance publique sous l'angle de soutien apporté par l'Etat aux banques publiques.

1. 2 Les composants du système bancaire algérien :

La structure du secteur bancaire et financier algérien comprend un nombre d'institutions qui par leur fonction intègre directement et/ou indirectement au système bancaire, il s'agit de : la Banque Centrale d'Algérie, les banques commerciales et autres établissements financiers.

1. 2. 1 La Banque d'Algérie « la banque des banques » :

La Banque Centrale d'Algérie fut créée par la loi *n°62-144*²⁰² portant la création et fixant le statut de la Banque Centrale. Plusieurs aménagements furent apportés depuis 1962, les réformes au niveau du système bancaire ont le but de s'adapter au nouveau contexte socio-économique. En effet, depuis Avril 1990 la Banque Centrale d'Algérie a connu plus

²⁰² : La loi n° 62-144 votée par l'assemblée constituante le 13/12/1962.

d'autonomie (pour des raisons politiques de l'époque), devenait plus indépendante et désormais dénommée **Banque d'Algérie**. La loi 90-10 a surestimé la capacité technique de l'institut d'émission à prendre en charge les tâches qui lui sont affectées et à négliger totalement les conflits de compétence qui risquent de surgir, au moment de l'exécution de ces tâches entre le gouvernement et la Banque d'Algérie²⁰³.

La Banque d'Algérie a pour missions :

- Déterminer les normes que chaque banque doit respecter, notamment concernant les ratios de la gestion bancaire, les ratios de liquidité et l'usage des fonds propres (risques en général).
- Etablir les conditions générales dans lesquelles les banques et les établissements financiers algériens et étrangers, peuvent être autorisés à se constituer en Algérie et à y opérer. Et établir en outre, les conditions dans lesquelles cette autorisation peut être modifiée ou retirée.
- Maintenir dans le domaine de la monnaie, du crédit et des changes, les conditions les plus favorables à un développement ordonné de l'économie nationale.

1. 2. 2 Les banques commerciales :

En 2015, Il s'agit de 20 banques commerciales de droit algérien qui opèrent sur le marché bancaire, **14 banques commerciales à capitaux privés** (ou mixtes) et **6 banques à capitaux publics**. On distingue trois catégories entre banques et établissement financiers :

- Banques publiques : Caractérisées essentiellement par leur dominance sur marché,
- Banques privées : Elles représentent les banques à capitaux privés étrangers,
- Autres établissements financiers qui impactent relativement l'activité bancaires.

²⁰³ : BENACHENHOU. M, « Dette et démocratie », 1993, Alger. Page 171.

Tableau 7 : Liste des banques exerçantes en Algérie entre 2000 - 2014.

31/12/2000	31/12/ 2014
<p><u>6 Banques commerciales publiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - BNA, - BEA, - BADR, - CPA, - BDL, - CNEP banque. <p><u>11 Banques privées :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al Baraka Banque Algérie, - Arab Banking Corporation (ABC Algérie), - Arab Bank PLC Algeria, - Citibank-Algeria, - NATIXIS Algérie, - Société Générale Algérie, - Banque Commerciale et Industrielle d'Algérie, - Banque Méditerranéenne Générale, - El Rayan Bank, - El Amana Bank. - El khalifa Bank, 	<p><u>6 Banques commerciales publiques :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - BNA, - BEA, - BADR, - CPA, - BDL, - CNEP banque. <p><u>14 Banques privées :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Al Baraka Banque Algérie, - Arab Banking Corporation (ABC Algérie), - Arab Bank PLC Algeria, - Citibank Algeria, - NATIXIS Algérie, - Société Générale Algérie, - BNP-Paribas El Djazair, - The Housing Bank For Trade and Finance, - Crédit Agricole Corporate et investissement Bank Algérie, - Trust Bank Algeria, - FRANSABANK El-Djazair, - Al Salam Bank, - Gulf Bank Algeria (AGB), - HSBC Algérie.

Source : données confirmées par la direction régionale de la Banque d'Algérie, Septembre 2014.

1. 2. 3 La présence dans le marché bancaire algérien :

Ce qui caractérise le paysage bancaire algérien actuellement, est la forte dominance des banques publiques en termes : de nombre d'agences, de la gamme des transactions et du degré de financement de l'économie. Elles disposent pour des raisons historiques, des réseaux d'agences importants et répartis sur tout le territoire national tandis que les banques privées

représentent un taux relativement faible dans le financement de l'économie et des réseaux d'agences limités implantés dans les grandes villes algériennes. Malgré l'ouverture du secteur à l'investissement privé, aucune banque privée avec un capital algérien n'a été agréée depuis la dissolution d'*El khalifa Bank* (pour des raisons politiques). Le *tableau numéro 8* démontre le nombre des agences de chaque banque publique et privée réparties sur tout le territoire national.

Tableau 8 : Le réseau d'agences bancaires en Algérie

La Banque	Réseau (agences et DRE)	Année de Création (installation)	%
<i>BANQUES PUBLIQUES</i>			
CNEP Banque	223 agences	1964	14,89
BNA	219 agences	1966	14,62
BADR	335 agences	1982	22,36
BEA	92 agences	1967	06,14
CPA	139 agences	1966	09,28
BDL	166 agences	1985	11,08
<i>BANQUES PRIVEES</i>			
Al Baraka Banque (capitaux mixtes)	26	1991	01,74
ABC Bank algeria	24	1998	01,60
Arab Bank PLC	08	Fin 2000	00,53
SG Algérie	84	1999	05,61
BNP-Paribas El Djazair	70	2002	04,67
Citibank Algeria	05	1998	00,33
Al Salam Bank	05	2008	00,33
Trust Bank Algeria	17	2002	01,14
The Housing Bank of Trade and Finance	05	2003	00,33
Gulf Bank Algérie AGB	45	2004	03
Fransabank el Djazair	03	2006	00,20
Natixis Algérie	27	1999	01,80
HSBC Algeria	04	2008	00,27
Crédit agricole – CIB	01	2007	00,08
Total	1498		100

Source: données prises des sites officiels des banques citées et d'après le directeur régional ouest de la BA, 2014.

1.3 L'évolution technologique dans les banques algériennes « dualité de la bonne implantation des technologies et l'avantage concurrentiel » :

Les restructurations de 1990 ont donné la possibilité au privé d'investir dans le secteur bancaire et en particulier aux marques étrangères de s'installer en Algérie. Ce fait a sollicité l'esprit compétitif, ce dernier implique la recherche permanente de l'élément différenciateur. Parmi les enjeux qui se posent à ce niveau, on distingue le facteur technologique, considéré comme étant la clé de développement et de survie, disant que « *celui qui a la technologie, aura la puissance* ». Les marques bancaires à renommée internationale comme la *Société Générale*, la *BNP Paribas* et la *Citibank*, ont des traditions²⁰⁴ dans ce domaine mais avant de parler de changements technologiques apportés par de telles banques aux services bancaires en Algérie, on doit étudier les grands changements technologiques mis en place par la politique bancaire publique. Alors :

- ✓ Quelles sont les étapes marquantes concernant le progrès technologique du système bancaire algérien ? Or, ce progrès est-il conforme aux normes bancaires universelles ?
- ✓ À quel point intègrent-elles les banques algériennes, les canaux numériques dans les stratégies du marketing bancaire adoptées ?

1.3.1 La modernisation technologique du système bancaire :

Les systèmes d'informations, la terminologie relative aux systèmes de paiement et les canaux de distribution ont radicalement changé l'activité bancaire, avec l'apparition de nouveaux concepts. En Algérie, certains de ces concepts sont adoptés, d'autres ne le sont pas, cela est dû aux caractères et spécificités du marché et au climat bancaire algérien²⁰⁵. La qualité du système de paiements est un indicateur du fonctionnement de l'économie. Sur la base des orientations stratégiques tenant compte de l'évolution technologique, la *B.A* a engagé avec l'aide de la Banque Mondiale un projet de modernisation du système financier algérien.

²⁰⁴ : Ces banques investissent des capitaux importants en acquisition et en développement de la technologie.

²⁰⁵ : Comme le note le directeur régional de la *B.A* dans notre entretien élaboré avec lui « *certes, le système bancaire algérien a évolué mais il est important de dire que pour certaines raisons liées à la nature du client algérien et encore plus à d'autres raisons de natures différentes, il est difficile d'imposer certains règlements concernant les moyens de paiement électroniques, ni de développer ces canaux et d'autres types de transactions bancaires dans le contexte actuel* ».

1. 3. 1. 1 La mise à niveau du système d'information :

À partir de 1990, une mise à jour du système d'information bancaire était nécessaire pour le bon déroulement de l'activité bancaire. Ce système a de nouveaux objectifs²⁰⁶ :

- Le développement des instruments de paiement électroniques, notamment la carte, le virement, l'avis de prélèvement automatique et l'utilisation des paiements scripturaux en remplacement des paiements en espèces, prenant en compte les nouveaux e-instruments,
- L'adaptation des systèmes de paiement, de compensation et de règlement aux besoins des usagers et aux exigences d'une économie moderne,
- La réduction des délais de compensation et de règlement, notamment des échanges hors place, pour les échanges sur support papier,
- La rationalisation et l'amélioration des procédures et mécanismes de recouvrement des chèques et autres instruments de paiement papier ainsi que les systèmes des transferts,
- La réduction du coût globale de gestion des paiements et notamment du coût des liquidités immobilisées dans les comptes de règlement des banques commerciales,
- L'amélioration de la gestion des risques de liquidité, de crédit et la protection contre les risques systémiques, notamment dans le cadre des échanges et des règlements des opérations de gros montants et des règlement des systèmes de compensation multilatérale,
- L'amélioration des procédures d'octroi des crédits et de recouvrement des créances et le développement de nouveaux produits bancaires et financiers,
- Le renforcement de l'efficacité et de la sécurité des échanges et des opérations de bourse,
- L'amélioration de l'efficacité de la politique monétaire.

1. 3. 1. 2 La monétique en Algérie :

Comme dans la plupart des domaines des services, la terminologie des paiements a aussi été enrichie par plusieurs moyens. La monétique désigne « *l'ensemble des techniques électroniques, informatiques et télématiques permettant d'effectuer des opérations monétaires* ». La monétique renforce l'utilité de la monnaie scripturale et facilite quelques types de transactions monétaires avec l'essor des cartes bancaires. Ce système donne naissance à la monnaie électronique et à une nouvelle méthode de gestion de monnaie. Elle comprend les cartes de paiements, les GAB (ATM) et les TPE via internet.

²⁰⁶ : *YAJCI Farid*, « La mise à jour des systèmes d'information dans le domaine financier : un préalable au développement des institutions et aux progrès en matière d'intermédiation financière en Algérie », 2013.

En 2005, le COMI (Comité monétique interbancaire) a vu le jour et en 2006 il a démarré le projet pilote du système de paiement interbancaire (CIB)²⁰⁷. En novembre 2007, le système de paiement interbancaire a été généralisé alors que durant l'année 2008, un grand effort a été déployé en vue de couvrir l'ensemble du territoire national par un réseau de plus en plus dense de distributeurs automatiques de banque (DAB) et de terminaux de télépaiement électronique (TPE). Pour développer encore le secteur de la monétique en Algérie, des banquiers avaient plaidé pour la mise en place d'une instance indépendante de supervision du système de paiement électronique. Une proposition qui a finalement reçu un écho, puisque l'**ABEF** avec l'aval du ministère des Finances, a créé récemment cette instance, sous l'appellation du groupement d'intérêt économique de la monétique (**GIE-monétique**)²⁰⁸. Le GIE-monétique « *va permettre le pilotage de la stratégie de développement de la monétique visant la généralisation de l'usage des moyens de paiement modernes, dont la carte de paiement et le e-paiement* », ce groupement aura pour mission de réguler l'activité de la monétique en Algérie. La B.A qui est l'autorité monétaire, siège dans le comité de direction pour veiller à la sécurité du système de la monétique.

Selon les experts, le secteur de la monétique demeure très en retard et l'Etat doit prendre le taureau par les cornes pour faire imposer la monétique au standard. La création du GIE-monétique peut vraiment gérer et développer ce secteur. Une société comme la SATIM²⁰⁹ qui gère l'interbancaire depuis presque 20 ans n'est pas arrivée toute seule aux résultats estimés.

Statistiquement, elle a émis moins d'un million de cartes interbancaires de type EMV (European Mastercard visa)²¹⁰. La SATIM a comme objectif d'accompagner le programme de développement et de modernisation des banques et en particulier au niveau des moyens de paiements, elle a été créée en 1995 avec un capital de 1,14 milliards de dinars algérien, elle constituait auparavant une filiale de 08 banques algériennes suivantes : BNA, BADR, BEA, CNEP banque, BDL, CPA, CNMA, ALBARAKA. En 2014, la SATIM réunit 17 adhérents dans son réseau monétique interbancaire.

La SATIM a comme mission principale : « la mise en place, l'installation et le développement des moyens de paiement électroniques et tout produit monétique ».

²⁰⁷ : « La lente généralisation de la monétique en Algérie : un marché en quête de progression », article de *Said Smati*, publié dans le journal Liberté, en date de 25/01/2010.

²⁰⁸ : www.l'Echonews.com/ article « l'ABEF crée le GIE-monétique », publié le 02/06/2014.

²⁰⁹ : SATIM : « Société d'Automatisation des Transactions Interbancaires et Monétaires ».

²¹⁰ : Les statistiques de l'ONS : d'après le recensement économique de 2011 (bureau de l'ONS d'Oran).

Le problème qui se pose actuellement, est la forte adoption de la culture du cash chez l'algérien. De même chez les personnes bancarisées les cartes sont considérées comme un moyen de retrait. Dans de telles conditions, la généralisation de la monétique peut vraiment prendre plus du temps et d'effort culturel pour son adoption réelle. Il faut dire aussi les expériences négatives du démarrage du système monétique ont amené les clients à ne pas apprécier ce moyen (ex : au début, il y avait souvent des pannes au niveau des ATM ou encore une mauvaise connexion pour l'e-banking), ajoutant la limitation de sommes à retirer (fixer un plafond) qui existait à une époque proche.

1. 3. 1. 3 La télé-compensation (système de compensation électronique) :

Contrairement au système de compensation classique basé sur le traitement physique des chèques, le système de la télé-compensation repose sur un système informatique d'échange de données numériques, limitant au maximum les échanges physiques des données et des valeurs²¹¹. Il s'agit de la dématérialisation tant des supports que des échanges. En Algérie, l'ATCI (Algérie Télé-Compensation Interbancaire)²¹² est mise en place par la Banque d'Algérie, il s'agit d'un système interbancaire de compensation électronique de chèques, effets, virements, prélèvements automatiques et retraits de paiement par carte. Le système ATCI fonctionne sur le principe de la compensation multilatérale des ordres de paiement présentés par les participants en ce système. La Banque d'Algérie délègue la gestion du système ATCI au centre de pré-compensation interbancaire 'CPI' (société par action) filiale de la Banque d'Algérie ; la surveillance du système ATCI est assurée par la BA conformément à l'article 56 de l'ordonnance n°03-11 du 26/08/2003 relative à la monnaie et au crédit.

- **Les nouveautés introduites par le système de la télé-compensation pour la clientèle :**

Il s'agit de deux objectifs principaux poursuivis à travers la mise en place du système de la télé-compensation que sont la réduction des délais de recouvrement des valeurs au plus tard cinq jours et assurer la sécurité des paiements de masse.

À noter que la mise en place du système de télé-compensation vise aussi à hisser le système bancaire algérien au niveau des exigences de la concurrence et des normes internationales.

²¹¹ : www.bdl.dz/chèque/html.

²¹² : Règlement de la Banque d'Algérie n°05-06 du 15 décembre 2005, art 2.

1. 3. 2 Les effets apportés par les nouvelles technologies sur le déroulement de l'activité bancaire et sur son image :

Les quinze dernières années ont été caractérisées par une forte implantation du facteur technologique sur plusieurs aspects bancaires, à savoir le fonctionnement, la gestion et le marketing. Une tendance de modernisation des moyens, des équipements et des méthodes de gestion ainsi que des programmes de développement du capital humain ont été mis en œuvre afin d'atteindre l'avantage concurrentiel et de répondre aux exigences du nouveau contexte, tant national qu'international.

1. 3. 2. 1 L'émergence de la banque algérienne multicanal :

Dans un environnement concurrentiel favorisé par l'arrivée des banques étrangères « banques universelles », enrichir ses canaux présente l'enjeu de toute banque en particulier pour les banques publiques ayant le monopole parfait avant les années 1990. Cet enrichissement donne de nouvelles opportunités stratégiques de prospecter et de fidéliser la clientèle et donc assurer ou non l'avantage concurrentiel. En effet, on est encore balbutié en ce qui concerne à quel point le multicanal est-il bien utilisé et l'efficacité de cette démarche dans le contexte algérien mais certains observateurs insistent sur la possibilité de développer le multicanal bancaire rapidement surtout avec le progrès que connaît le secteur des TIC depuis 2013.

- L'impact des TIC sur l'activité bancaire multicanal :

Les 20 banques algériennes disposent de réseaux informatiques importants, les TIC prennent une place importante en stratégies de marketing des banques. Dans l'ère de l'e-commerce, le site web est une évidence dans toute entreprise. À ce stade, toutes les 20 ont développé leur présence sur internet mais avec quelques différences entre une banque qui dispose d'un canal internet non développé (le cas de la *CPA*) et d'autres qui ont construit un canal web efficace comme l'exemple de la *Société Générale Algérie* qui donne une vraie importance à ce canal, avec un e-banking trop développé où on peut effectuer des transactions à distance (plusieurs services peuvent être réalisés grâce au service de *SG@net*), réclamations via son site officiel et d'autres services proposés via Internet ou comme la stratégie de la *NATIXIS-Algérie* qui a également mis à la disposition de ses clients l'e-banking (opérations bancaires réalisables à distance). La *NATIXIS* s'est même engagée dans l'internet des réseaux sociaux avec un représentant sur facebook. La *BNP Paribas El-Djazair* donne aussi la possibilité d'effectuer plusieurs opérations bancaires via Internet (elle lançait un service de rechargement de ligne

mobile *ooredoo* à travers les cartes CIB via ATM fin 2014), ainsi qu'elle propose certaines promotions web et elle réalise des questionnaires sur sa page internet afin de développer la qualité de la relation-client. Le canal téléphonique constitue aussi un moyen en développement avec des lignes directes mises à la disposition des clients mais aussi une stratégie de **SMSing**, que la majorité des opérateurs bancaires développent, ex : **ABC bank Algeria** qui propose des services bancaires en souscrivant sur 'ABC BANK BY SMS', et la **Société Générale - Algérie** avec 'MESSAGI'. L'inconvénient de cette stratégie est constitué par les frais de souscription relativement chers. Mais selon les observateurs, le consommateur algérien utilise de plus en plus la téléphonie mobile et la technologie de « *smart phone* » ce qui favorise encore les stratégies d'e-banking et de smsing.

- **Les Guichets automatiques bancaires « GAB » et les « DAB » :**

Sur ce sujet, on peut considérer la bancarisation en Algérie comme étant développée en termes d'implantation des automates mais le problème qui se pose à ce niveau c'est l'efficacité de ce canal dans le cadre du degré d'utilisation. En effet, toutes les banques en Algérie disposent de ce moyen ; on peut citer l'exemple de la **BEA** qui a lancé dans le cadre de sa stratégie du multicanal²¹³ la toute première agence de libre-service en Algérie « *open space* » en date de 02/05/2011. Cette agence est située dans la rue *Didouche Mourad* sur une surface de 1513 m² avec une architecture et un design attirant, qui reflète l'image de la grande banque moderne. Selon les responsables, le choix du lieu n'est pas fortuit, l'agence est dotée d'un système électronique *high-tech* permettant l'accès aux services 7j/7j et 24h/24. Il s'agit d'une première dans une banque publique algérienne, avec de l'équipement sophistiqué et l'absence du personnel : le mur monétique, les GAB (voir annexe 5, page 228).

1. 3. 2. 2 L'intégration des TIC et l'avenir de la banque multicanal algérienne :

En Algérie, l'ensemble des réseaux traditionnels (qu'ils sont en train de se moderniser) et les autres canaux constituent un enjeu majeur. Adoptant l'« orientation client », l'usage des TIC dans le secteur bancaire semble être une nécessité afin d'assurer le relationnel. Actuellement, l'orientation optée est centrée sur l'importance de rester proche du client et lui proposer ce qu'il veut avoir selon les moyens qui lui conviennent le plus. C'est le moment d'imposer l'approche multicanal dans la banque algérienne en intégrant les TIC, ce fait est favorisé par les expériences apportées par les banques privées étrangères.

²¹³ : Sa stratégie multicanal a comme objectif de passer d'une banque sectorielle d'hydrocarbures à une banque universelle dans laquelle l'ensemble des segments commerciaux augmentent.

L'installation de nouveaux canaux technologiques dans les banques publiques se fait en faisant appel à des sociétés spécialisées dans ce domaine comme l'**AEBS**. Cette dernière propose deux types de solutions, à savoir en mode hébergé (location) et en mode non-hébergé (acquisition) de la technologie, on prend l'exemple de la **BEA** qui a choisi l'**AEBS** pour la partie fondamentale des échanges qui n'a pas été encore prise en compte de manière automatisée. Il s'agit de la relation avec clientèle dans le cadre du traitement des opérations de paiement et des flux électroniques. La **CPA** a aussi eu recours à cette société afin de rendre disponible l'e-banking en permettant aux clients de la banque de bénéficier de prestations bancaires en ligne.

On peut citer aussi l'exemple du groupe français **Diagram-Edi**, spécialisé dans l'édition de progiciels de banque à distance et la gestion sécurisée des échanges de données informatiques financières, le **Diagram-Edi** ouvrait en Septembre 2003²¹⁴ sa filiale en Algérie « *Algeria e-banking service* » qui en association avec le CERIST, compte lancer une solution de banque à distance évolutive en mode hébergé permettant aux banques de minimiser leurs investissements en offrant une panoplie de services bancaires tels que la banque par internet, l'audio-fax et le serveur vocal. *Algeria e-banking services*, qui ambitionne à travers l'Algérie de pénétrer le continent africain, assure l'installation des plates-formes sur les systèmes d'information, l'assistance et l'accompagnement des banques dans la mise en place des solutions hébergées de banques à distance multicanal ainsi que la formation des administrateurs sur le progiciel. A noter que **Diagram-EDI** est partenaire de plus de 250 établissements dans le monde de la finance internationale dont la **BNP Paribas**, le **Crédit Lyonnais**, **Deutsche Bank**, **Natixis** et **Bank of Tokyo**.

La solution e-banking ou encore d'autres solutions technologiques sont les moyens que cherchent les banques publiques à développer depuis quelques années. Elles contribuent à élargir les modes de distribution et de marketing bancaire pour permettre au client algérien de choisir en temps réel, les produits/services souhaités sur les canaux adaptés à ses spécificités et de renforcer la qualité de la relation client.

²¹⁴ : « Le groupe français Diagram-EDI lance le e-banking en Algérie », article publié sur le site web de l'*Algérie Presse Service* le 01/10/2003.

SECTION 2 : ARCHITECTURE ET METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EMPIRIQUE

Concernant le cas de l'Algérie, mesurer la performance et le rôle de l'approche multicanal comme étant une nouvelle orientation en marketing des services bancaires, est très difficile en raison des changements en moyens de gestion, de l'insuffisance d'informations officielles ainsi que du caractère du client algérien.

Cette section est consacrée à l'identification des procédures qui seront adoptées dans l'étape de collecte des informations les plus pertinentes dans la recherche empirique. La littérature a présenté le cadre théorique relatif au thème sur différents niveaux mais surtout à propos des normes internationales, il reste à vérifier et étudier le thème en prenant contact avec le terrain, dont l'objectif est d'analyser le cas algérien, en répondant aux questions suivantes :

- ✓ Quel est le rôle de la démarche multicanal (centrée sur l'utilisation des TIC) dans l'ensemble des prestations de services bancaires offerts sur le marché bancaire algérien ?
- ✓ À quel point le multicanal est-il développé aux seins des banques de droit algérien ? Or, est-il conforme à ce qu'on a déjà vu en théorie ?
- ✓ Quelle est la vision de chacune des deux parties de l'échange bancaire vis-à-vis de la combinaison des canaux traditionnels et des canaux numériques (technologiques) ?
- ✓ Les banques arrivent-elles vraiment à imposer l'utilisation des nouveaux canaux dans le cadre d'une approche relationnelle et à satisfaire leurs clients afin d'atteindre leurs objectifs ?
- ✓ À quel point, le client algérien fait-il confiance aux nouveaux canaux technologiques quand il s'agit d'un bien fort sensible « l'argent » et les opérations financières ? Où préfère-t-il toujours les canaux traditionnels ?

À ce niveau, la vérification empirique se fait selon les hypothèses théoriques avancées tout en long de ce travail et déjà adoptées en problématique (*cf. Page 10*) ; afin de les « confirmer ou infirmer ». L'enquête est faite selon deux dimensions : **le Client** et **la Banque**. On va étudier et analyser la vision des deux parties.

2.1 Description de la méthodologie de la recherche :

À propos de l'architecture de la recherche, on a débuté avec l'étude documentaire (collecter les informations relatives au sujet) afin de construire le cadre théorique puis on a lancé une enquête qui s'est divisée elle-même en deux orientations en présentant les réflexions des deux parties de l'échange : le client et la banque ainsi que leur positionnement vis-à-vis de l'adoption des nouveaux canaux technologiques intégrés dans la relation client/banque. On termine par traiter les données collectées, pour arriver enfin à faire une analyse des résultats.

Dans la phase empirique de la recherche, on a remarqué que sur terrain il y avait une absence de certains concepts qu'on expose dans l'étude théorique, il s'agit de l'écart entre l'international et les spécificités du marché bancaire national algérien.

2.1.1 L'objectif de la recherche empirique :

Il faut rappeler que l'objectif de ce travail est d'étudier le rôle de l'approche multicanal en particulier l'intégration des canaux technologiques dans le marketing des services bancaires. Dans ce sens, l'objectif de l'étude empirique est de mieux appréhender les différents aspects qui impactent l'adoption de l'approche multicanal dans les banques algériennes. Il s'agit d'évaluer le niveau d'utilisation d'une telle approche dans le contexte algérien, d'étudier le degré de changement apporté par le multicanal et donc le degré de maturité d'une telle expérience en Algérie.

On souligne que le sujet traité constitue un sujet d'actualité qui se développe rapidement, surtout avec le progrès que connaît le secteur bancaire algérien d'un côté et avec le progrès des outils TIC disponibles sur le marché qui sont de plus en plus adoptés par le consommateur algérien de l'autre côté.

2.1.2 Le cadre structurel de la recherche empirique :

L'étude empirique est réalisée, tout en respectant les principes de la recherche scientifique appropriée à ce genre de travaux et à la nature du sujet traité, on propose un modèle d'enquête de double partie. Donc deux phases méthodologiques s'imposent, à savoir une **étude qualitative** et une **étude quantitative**. Fréquemment, une démarche quantitative nécessite une démarche qualitative car ces deux formes d'études se complètent afin de traiter le concept en prenant en compte les deux parties de l'échange bancaire afin d'exposer l'image complète de la situation. Autrement dit, la nécessité d'élaborer deux enquêtes dans le cadre de ce travail,

vient du fait qu'on essaye de présenter les visions des deux parties à la fois, puis présenter la liaison entre les deux.

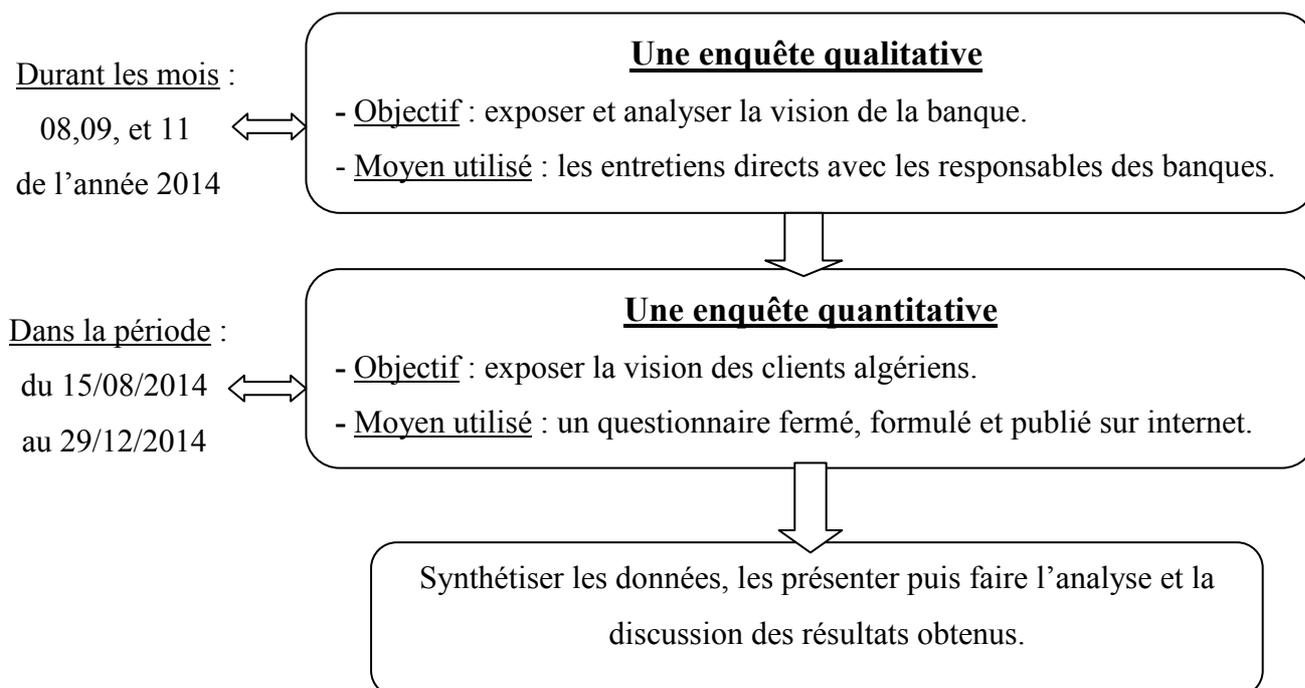
2. 1. 3 L'analyse des résultats :

Les résultats des deux enquêtes (quantitative et qualitative) permettent d'analyser et de mieux comprendre le rôle actuel de l'approche multicanal au niveau du secteur bancaire algérien et de répondre à notre question principale : « le rôle de l'approche multicanal bancaire » ; les résultats reflètent la situation actuelle réelle. Aujourd'hui, on remarque que pas mal de tendances émergent dans la société algérienne, en particulier l'utilisation de la « *Smart Tech* ». Ce mode est renforcé chez l'algérien avec le progrès des services de la téléphonie et les services internet, ainsi le lancement de la 3G fin 2013 : à ce niveau on se demande, ce fait favorise-t-il vraiment le comportement numérique chez le client algérien ? Et puis pour la banque, est-il obligatoire d'adopter une stratégie multicanal solide basée sur la technologie ? Les réponses aux questions précédentes dépendent des résultats de nos enquêtes empiriques.

2. 1. 4 Proposer un plan de travail :

Pour cela, on a élaboré le plan de travail suivant : (voir figure 14) :

Figure 14 : Les phases de la recherche empirique.



Source : élaboré par nos soins.

2.2 L'étude qualitative :

Dans cette phase, on étudie la vision des banques publiques et privées (étrangères) activant en Algérie dans un cadre limité au rôle du marketing multicanal (l'impact des TIC en particuliers) dans les services bancaires. Avec le progrès technologique remarquable dans la société algérienne et son impact sur le comportement et l'attitude du client afin de comparer ce qui a été analysé en théorie avec ce qui est constaté sur le terrain.

2.2.1 Pourquoi une étude qualitative ? :

Pour répondre à une telle question, il faut préciser qu'on vient d'étudier un phénomène contemporain relatif à de nouveaux comportements qui s'imposent, dans ce sens l'enquête qualitative est « *une recherche empirique qui enquête sur un phénomène contemporain dans le cadre de son contexte réel, en particulier lorsque les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement établies* »²¹⁵. Ce fait est bien illustré dans l'impact d'un phénomène contemporain entraîné par l'évolution technologique et la richesse des canaux bancaires sur le comportement du client mais aussi sur la stratégie de l'institution bancaire.

Le but de l'enquête qualitative est d'étudier le degré de développement de la démarche multicanal dans le marché bancaire algérien et donc de conclure sur les relations entre les différents canaux disponibles (la complémentarité et/ou la substitution entre eux), à savoir les rôles des canaux mis à la disposition des clients algériens ainsi de comprendre la stratégie de chaque banque concernant l'utilisation des TIC en fonctionnement et en marketing afin d'améliorer ses résultats et atteindre l'avantage compétitif sous la contrainte de la concurrence accrue dans le secteur. À cet effet, on choisit le type descriptif explicatif, en faisant appel à l'«enquête qualitative» considérée comme la plus appropriée dans ce cas.

L'étude qualitative examine le thème sous l'hypothèse de l'approche relationnelle (H1), en se basant sur les informations collectées par deux moyens (*un moyen direct et principal : entretien et un moyen secondaire : l'observation*). La richesse des études et celle des données qualitatives « *permettent des descriptions et des explications riches et solidement fondées de processus ancrés dans un contexte local* » (Miles et Huberman, 2003)²¹⁶.

L'objectif principal des entretiens réalisés dans le cadre de l'étude qualitative est d'avoir une image claire sur le positionnement de la stratégie multicanal dans la banque de droit algérien,

²¹⁵ : Loïc PLE, op.cit, page 274.

²¹⁶ : idem, page 273.

une image issue de l'ensemble des informations et des données collectées directement de la source (la banque), afin d'assurer la fiabilité et la valeur de la recherche.

2. 2. 2 La démarche et les principes de réalisation de l'enquête qualitative :

Le point de départ est de déterminer sa population, constituer l'échantillon puis définir le moyen à utiliser dans cette enquête, à savoir le moyen convenable à chaque type d'enquête.

La population :

Dans la présente étude, la population est l'ensemble des banques publiques et privées (étrangères) opérant au niveau de territoire national (on note qu'il s'agit de 20 banques). Avec certaines différences entre elles (la taille, l'importance de chacune des banques dans le financement de l'économie, etc.), donc dans une telle population on a effectué l'étude avec un échantillon de 7 banques commerciales.

La détermination et le choix de l'échantillon :

Une polémique a été toujours posée à ce niveau, il s'agit du nombre des cas qui constitue l'échantillon dans des telles études. *Eisenhardt* évoque comme moyen le nombre de 4 à 10 cas, « *Avec moins de 4 cas, il est souvent difficile de générer de la théorie avec beaucoup de complexité et son fondement empirique risque de ne pas être suffisamment convaincant, à moins que le cas n'ait plusieurs mini-cas qui le composent* » (*Eisenhardt*, 1989). D'autres auteurs comme *Royer* (1999) ont adopté le même avis. Pour cette étude, on a opté pour ce courant de recherche dans la détermination du nombre de cas constituant l'échantillon. Il s'agit de 7 banques (4 banques publiques et 3 banques privées). Plus un autre intervenant (Banque d'Algérie)²¹⁷ comme étant observateur et expert dans le but d'enrichir le thème. Les banques qui font partie de l'échantillon sont :

1 - Banques publiques : la *CNEP banque*, la *BADR*, la *BEA*, la *BNA*,

2 - Banques privées : la *Société Générale-Algérie*, l'*ABC Bank-Algeria* et la *NATIXIS Algérie*.

Pourquoi ces banques ? :

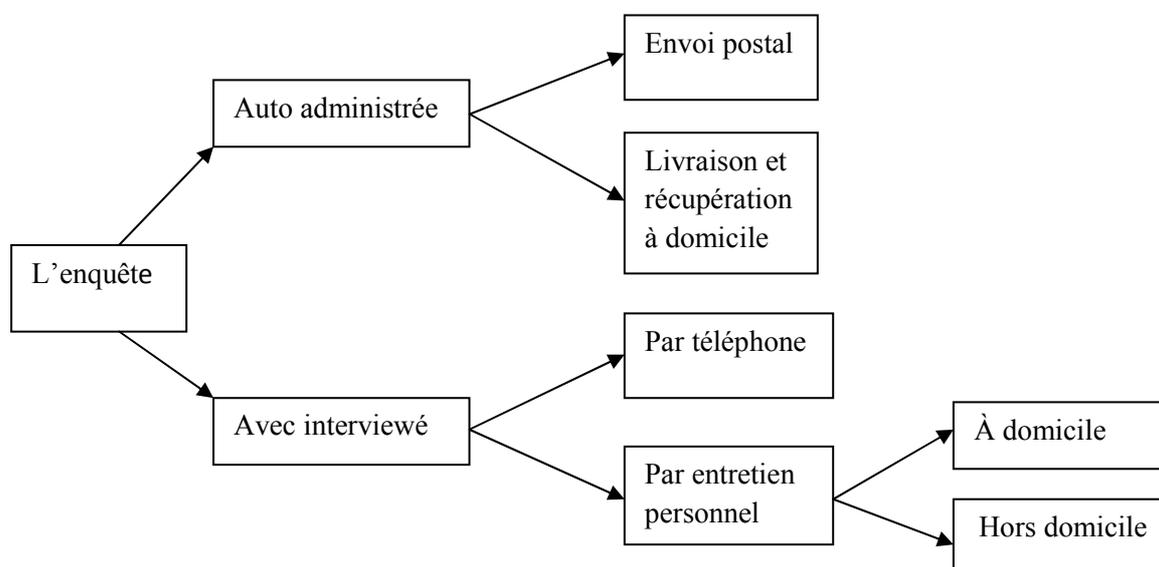
²¹⁷ : On a réalisé aussi un entretien avec le directeur régional ouest de la Banque d'Algérie « BA » comme étant la banque qui est en relation directe et indirecte avec toutes les banques commerciales en Algérie, cet entretien a comme but d'avoir un autre avis plus neutre sur la situation globale.

- Pour les banques publiques : on a choisi, la *CNEP banque* en première place parce qu'elle est classée première en terme de nombre de clients en Algérie. la *BADR* car c'est la banque qui a le plus grand nombre d'agences bancaires et de personnel en Algérie (avec plus de 300 agences). La *BNA* car elle constitue la plus ancienne des banques publiques (créée en 1966) et la *BEA* connue comme l'une des banques publiques les plus développées en matière des technologies et de modernisation,
- Pour les banques privées : le choix s'est basé sur la *Société Générale-Algérie* car elle est la banque privée numéro 1 en termes de nombre d'agences réparties sur le territoire national (84 agences). l'*ABC bank* car elle constitue la première banque privée étrangère installée en Algérie (depuis 1998) et la *NATIXIS Algérie* considérée parmi les banques privées les moins chères en termes des prix de ses produits.

L'accès aux interviewés :

Selon *D'Astous* (2005), il existe des différents types d'enquêtes classées selon le mode d'administration du questionnaire et le mode de collecte des informations comme le montre la *figure 15* :

Figure 15 : Les principaux types d'enquêtes qualitatives.



Source : *D'Astous*, 2005²¹⁸.

✓ Pour cette étude, on a utilisé le mode de l'interview direct personnel.

²¹⁸ : *M. SAADI*, « Implantation de l'approche relationnelle dans le domaine des services, cas du secteur bancaire », 2009. Page 65.

Remarque :

Selon cette expérience, les responsables bancaires répondent plus positivement aux demandes directes qu'aux demandes à distance. Dans la démarche primaire et dans le but de construire l'échantillon, deux modes ont été utilisés :

- Contacter les responsables des banques directement (face à face) afin de demander leur acceptation de faire partie de notre échantillon : ce mode était efficace car sur 10 banques consultées, on a eu un seul avis défavorable.
- Quant au mode de demande par téléphone ou les demandes d'établir l'entretien via e-mail, on a remarqué une indifférence puisque : sur 4 banques contactées par e-mail, 3 banques n'ont pas répondu, et 1 banque a décliné la demande.

2. 2. 3 Le moyen et le mode utilisé pour l'élaboration de l'étude qualitative :

Principalement, on a utilisé l'entretien direct avec les directeurs des banques.

2. 2. 3. 1 Le choix du moyen de l'enquête (l'outil de collecte des données) :

On a opté pour l'enquête qualitative le moyen le plus approprié pour ce type de recherche en marketing : « l'entretien direct » avec les représentants des institutions qui font partie de l'échantillon. Dans ce cas, des interviews personnelles directes nous ont été utiles avec les directeurs de banques. La raison pour laquelle on a choisi cette méthode est la possibilité d'avoir le maximum d'informations venant de la source et de décrire les différentes réponses de chaque banque afin de faire la comparaison entre eux (et avec le cas théorique).

Plus que l'entretien direct, il y avait un autre moyen secondaire de collecter les informations, à savoir l'observation faite au niveau des banques. Il s'agit de l'observation directe et l'observation participante (ce qui implique de masquer le travail en cours pour ne pas influencer les résultats).

2. 2. 3. 2 L'entretien direct (Entrevue) : Pourquoi un entretien direct ?

L'entretien personnel direct (interview personnelle) est le moyen le plus efficace pour assurer la sincérité et la spontanéité des réponses ; à ce stade les entretiens approfondissent notre connaissance sectorielle. Pour certaines banques, on a élaboré des entretiens avec plusieurs personnes qui représentent les banques : au niveau de l'agence et au niveau de la direction régionale.

À travers ce moyen, on a pu collecter plus d'informations et avoir plus d'idées concernant le thème dans le contexte algérien mais encore plus de sincérité dans les réponses. C'est l'une des méthodes les plus utilisées dans de telles recherches marketing. Les points positifs de cette méthode se résument comme suit :

- Avoir l'information la plus fiable venante du premier responsable de l'organisme (directeur et parfois les directeurs des départements marketing ou les directeurs régionaux) ainsi que d'avoir l'information la plus crédible,
- Pouvoir accéder aux institutions concernées et voir de près les démarches de leurs activités,
- Assurer la clarté des questions et des réponses puisque l'entretien se fait en face à face et cela permet l'explication claire des questions ainsi que des réponses,
- L'interaction humaine : ce qui permet la création d'un lien cordial entre l'interviewé et l'élaborateur de l'entretien dans le cadre de l'interaction humaine sans avoir besoin d'un outil intermédiaire (ex : téléphone, internet).

2. 2. 3. 3 L'outil de collecte des données :

Selon **Drucker, Godard et al** ²¹⁹ « l'explication des modes de collecte et d'analyse des données qualitatives participe de la fiabilité et de la validité de la recherche ». C'est d'ici, qu'on valorise la qualité et la fiabilité des résultats présentés. L'outil utilisé pour collecter l'information durant les entretiens était le « **guide d'entretien** », ce dernier est élaboré par nos soins et validé par 04 professeurs avant de commencer les entretiens (voir annexe 2, page 223 et annexe 3, page 225). Le guide d'entretien a été rédigé sous deux formes :

- 1-** Le 1^{er} est un guide d'entretien avec les directeurs d'agences bancaires publiques et privées de 24 questions ouvertes et a le but d'avoir des réponses directes sur le concept, à savoir le rôle de l'approche multicanal et les TIC en particulier dans le marketing des services offerts au niveau de ces banques.
- 2-** Le 2^{ème} guide d'entretien est avec le directeur régional ouest de la *Banque d'Algérie*, en tant qu'observateur et expert dans le secteur bancaire algérien ; ce questionnaire est composé de 13 questions ouvertes et a le but d'avoir un avis professionnel et neutre sur la qualité et les capacités de chacune des banques de droit algérien (publiques et étrangères).

²¹⁹ : Loïc PLE, op.cit, page 263.

D'autres moyens ont été utiles afin de collecter le maximum d'informations (données), on a aussi adopté le moyen de l'observation directe et participative en essayant d'utiliser les différents canaux dont dispose chaque banque et parfois de faire des petites tournées au niveau des banques afin d'être au cœur du processus de l'activité bancaire (l'interaction banque-client). Et tout cela est noté comme observations et remarques additionnelles.

2. 2. 3. 4 Le déroulement des entretiens :

Le tableau numéro 9 montre la chronologie des entretiens établis :

Tableau 9 : Le déroulement des entretiens directs.

Date	Durée	Banque	interlocuteur	Le mode de l'entretien
03/08/2014 à 9:30h	1h	CNEP Banque	Chargé de clientèle	- Prise de note
04/08/2014 à 10h	30m	CNEP Banque	C.S comptable	- Prise de note
06/08/2014 à 14h	1h	CNEP Banque	Directrice d'agence	- Entretien enregistré
13/08/2014 à 14h	2h	BADR	Directeur	- Entretien non enregistré à la demande de l'interlocuteur, une prise de note est adoptée
14/08/2014 à 11h	1:15m	NATIXIS	Directeur	- Prise de note intensive
24/08/2014 à 10h	1h	ABC	Directeur	- Prise de note intensive
26/08/2014 à 14h	1h	ABC	Directeur	- //
03/09/2014 à 10h	1h 30m	Banque Algérie	Directeur	- Prise de note
16/09/2014 à 10h	1h	BEA (direction)	Directeur Régional	- Prise de note intensive
23/09/2014 à 10h	1h	BEA (direction)	C.S Marketing	- Entretien enregistré
24/09/2014 à 14h	30m	BEA	Directeur	- Entretien enregistré
24/09/2014 à 16h	1h 15m	BEA	Chargé de clientèle	- Prise de note
16/11/2014 à 11h	2h	BNA	Directeur	- Entretien enregistré
30/11/2014 à 14h	1h 30m	Société Générale	Directeur	Prise de note intensive

La durée moyenne des entretiens est de 1 heure mais certains entretiens ont duré davantage (comme c'est montré sur le tableau 9). Ce fait est dû à certaines raisons, tout dépend du caractère et la nature de chacun de nos interlocuteurs et aussi parfois à cause de raisons externes.

L'une des principales conditions de bon déroulement des entrevues est la bonne compréhension des questions posées pour rester dans le même sujet et éviter de s'approfondir dans d'autres qui n'ont pas de relation. Pour cela, on a testé auprès des personnes interrogées le questionnaire, parfois on a changé spontanément la formulation de quelques questions.

Enfin, on souligne que l'objectif de la recherche a été bien compris par tous les directeurs après avoir donné une petite introduction au thème.

2. 2. 3. 5 Le traitement des données :

On s'est basé sur la collecte des données (enregistrée ou non) avec des questions ouvertes qui permettent d'avoir plus d'informations, en laissant un vaste champ de discussion et d'expression. Puis, comme deuxième étape il fallait synthétiser et classer les réponses et les analyser en conséquence.

- ✓ Une prise de notes a été réalisée et d'enregistrement dans certains entretiens,
- ✓ Au début de la conquête on a essayé d'acquérir la confiance de l'interlocuteur en se basant sur le point de la transparence et d'ouvrir la conversation d'une manière sincère car à ce niveau il est indispensable d'avoir des réponses insincères. Autrement dit, avoir des réponses qui ne reflètent pas la vraie stratégie de la banque concernée peut conduire à une fausse analyse et puis à des résultats non fiables. Pour cela, on a re-posé certaines questions à la fin des entretiens (après avoir senti que l'interlocuteur est plus à l'aise en conversation).
- ✓ Les entretiens directs et individuels ont servi à la bonne description ainsi que de connaître la politique de chaque banque (en ce qui concerne le thème) ainsi que d'avoir les réponses réelles de la part des personnes qui représentent les banques, qui à partir de leurs fonctions ont trop d'informations et points à ajouter à ce travail, afin d'analyser ces données pour mieux décrire le thème d'étude dans le contexte algérien.

2.2.4 Les limites envisagées dans l'étude qualitative :

Comme toute étude pratique de terrain, il y a eu quelques obstacles qu'on peut résumer comme suit :

- Pour quelques banques, on n'a pas eu des réponses aux demandes de faire partie de l'échantillon (ni d'accepter ni de refuser), sachant qu'on a déposé des demandes, ce qui a été considéré comme un temps perdu en attendant la réponse. En particulier les demandes faites à distance.
- Concernant quelques statistiques et plus précisément les chiffres et les sommes, on n'a pas pu les montrer dans cette étude pour des raisons de confidentialité et secret professionnel, ce qui oblige à les prendre en compte lors de l'analyse mais de ne pas publier ni partager ces données dans ce travail.
- Certaines questions ont été mal comprises par quelques intervenants (directeurs), ce qui a rendu nécessaire de les reformuler (re-rédiger) ou d'expliquer avec plus de détails pour assurer la bonne compréhension. Ainsi que pour certaines banques on a supprimé (annulé) certaines questions.
- Certains avis dans la même marque bancaire ont présenté une sorte de contradiction, par exemple le cas où un directeur de banque qui donne des réponses totalement contradictoires aux réponses données par le directeur régional de la même banque.

2.3 L'étude quantitative :

Dans cette étape, on intéresse à la vision du client, on étudie le comportement du client de banque à travers une enquête **quantitative** réalisée au moyen d'un questionnaire lancé sur internet afin de vérifier les hypothèses adoptées.

Ce moyen est le plus recommandé et approprié dans de telles orientations de recherches. Il permet de recueillir l'information sur les avis, les préférences et la satisfaction du client algérien vis-à-vis des différents éléments cités dans le questionnaire. Ceci facilite la compréhension et l'analyse de sa vision.

2.3.1 Le moyen d'élaboration de l'étude quantitative (l'outil de collecte) :

À ce niveau le moyen d'investigation est le questionnaire en ligne :

Le questionnaire :

On a rédigé (formulé) un questionnaire composé de 29 questions fermées, classées en cinq référentiels, élaboré en une seule langues (en français) (*voir annexe 1, page 214*). Le questionnaire a été validé par 05 professeurs avant de lancer l'enquête. Il comprend 04 référentiels principaux, à savoir :

- Le cadre général de bancarisation,
- Le niveau de satisfaction et de confiance,
- Les éléments qui impactent les décisions financières et le choix des canaux à utiliser par le client algérien,
- Le rôle et l'intégration des technologies dans les services bancaires.

Le questionnaire est réalisé à travers un logiciel informatique « *Google.doc* » qui permet de rédiger un formulaire, le synchroniser, le publier et le partager sur plusieurs plateformes internet. Après la publication sur le web, il est directement consultable par toutes personnes auxquelles on aura communiqué son URL. Les réponses reçues sont stockées en feuille de calcul et seulement le collaborateur de la recherche est habilité à les consulter.

Cette méthode présente l'une des plus connues aujourd'hui dans de telles recherches « *le moyen désormais recommandé par les recherches en comportements des clients* », vu ses avantages surtout qu'elle supprime la limite géographique, exemple : toute personne ayant accès à internet et déjà client bancaire en Algérie peut participer à l'enquête peu importe son lieux de résidence, incluant les clients algériens qui résident à l'étranger.

Le questionnaire a été publié à partir du **15/08/2014** et clôturé en date du **29/12/2014**, le lien sur le web est le suivant :

<https://docs.google.com/forms/d/1KWBV-S1MyJd5huWrHfs5oDAMFcdj7WcY5sDGoWs-C3U/viewform?c=0&w=1>

Taux de réponses :

On a reçu **157** réponses dont **152** ont été validées et **5** ont été éliminées (non valides) pour les raisons suivantes :

- Certains formulaires n'ont pas été suffisamment remplis (avec pas plus de 5 réponses sur le tout),
- Certains répondants n'ont pas compris l'orientation de l'enquête, en donnant des réponses suite à leurs transactions via CCP, ce qui ne rentre pas dans notre champ d'étude (les entreprises bancaires).

2.3.2 La constitution de l'échantillon :

La population ciblée est constituée de tout client de banques en Algérie ; malheureusement, il n'existe pas de statistiques officielles exactes concernant le nombre des personnes bancarisées en Algérie jusqu'à 2014 (même au niveau de bureau de l'ONS d'Oran). Dans l'ensemble, l'échantillon représente les clients des banques avec certaines spécificités qui s'imposent ici, il s'agit des limites issues de la nature du moyen utilisé qui est le questionnaire en ligne ; donc cela a limité un l'échantillon aux personnes ayant accès à Internet. Sinon, l'échantillon est composé de particuliers et professionnels.

2.3.3 Le traitement des données quantitatives :

Quant au traitement des données, on a fait appel au logiciel de statistiques « SPSS, version 20.0 », l'un des plus populaires dans ce genre d'enquêtes. Les données issues de l'étude ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique.

La collecte des données s'est déroulée sur une période allant du **15/08/2014** au **29/12/2014**.

2.3.4 Le but de l'étude quantitative :

Le but de cette enquête est d'étudier et d'analyser le comportement du client algérien vis-à-vis de la démarche multicanal (à savoir : ses préférences, ses attentes, sa satisfaction, ses capacités technologiques) et son niveau d'utilisation des TIC dans le contexte des services bancaires. Il s'agit d'apporter le maximum de perspective sur la vision du client.

2.3.5 Les limites de l'enquête quantitative :

Pour la présente étude quantitative (comportementale), l'échantillon est centré sur les clients qui ont accès à Internet vu que le questionnaire est réalisé via internet, ce qui limite notre champ d'étude en éliminant une partie importante des clients bancaires qui n'utilisent pas l'internet (probablement un grand nombre de clients éliminés).

Il est important aussi de dire que ce moyen n'est pas trop développé dans le contexte algérien ; certaines personnes n'arrivent pas à ouvrir le lien du formulaire pour des raisons techniques ex : une mauvaise connexion d'internet.

SECTION 3 : PRESENTATION & ANALYSE DES RESULTATS

Dans cette étape, on doit synthétiser les données et exposer les résultats issus des deux enquêtes afin de mesurer l'écart et exposer la situation réelle concernant le positionnement de l'approche marketing multicanal et son rôle dans l'activité bancaire en Algérie.

3.1 Présentation des résultats de l'étude qualitative :

Selon l'ensemble des questions destinées aux directeurs des banques interrogés dans cette étude, on relève les résultats suivants :

01) Le positionnement de la fonction marketing au niveau des agences :

Banque	La fonction marketing aux seins des agences
Les banques publiques	Pas de département, service ni fonction marketing au niveau de l'agence.
Les banques privées	Pas de département, service ni fonction marketing au niveau de l'agence.

02) La stratégie marketing adoptée au niveau des agences bancaires :

Banque	La stratégie adoptée au niveau des agences
CNEP banque, BEA,	On adopte une segmentation des clients en traitant chacun selon ses spécificités (<i>one to one</i>). Les données sont remontées à la direction mensuellement où on décide la stratégie marketing générale adoptée avec l'inexistence d'un plan marketing dans les agences. Il s'agit d'un service marketing au niveau de la direction régionale et un marketing opérationnel au niveau des agences.
BADR, BNA,	L'adoption d'une stratégie marketing se fait d'une manière centralisée. Quant aux agences, il s'agit d'exécuter le plan marketing formulé au niveau de la direction.
NATIXIS Algérie,	Pas de service marketing au niveau de l'agence ; à ce stade on distingue deux formes de marketing chez la NATIXIS : - le marketing structurel : un plan marketing préparé par une équipe spécialisée au niveau du directoire, en désignant la vision et la démarche détaillée de la banque, - le marketing commercial : ou le marketing opérationnel, il s'agit de l'exécution du plan marketing adopté par le directoire.
S.G algérie,	Un marketing opérationnel, le marketing stratégique se fait au niveau de la direction.
ABC bank Algeria,	Un marketing opérationnel, avec une grande importance donnée à la compétence du personnel dans le but d'attirer les clients qui semblent être les plus rentables.

03) L'approche marketing adoptée :

L'approche dominante dans les banques étudiées est l'approche relationnelle de sorte que les banques privées donnent une grande importance à la relation client et à la qualité des relations. Selon leurs responsables, établir une relation personnalisée avec chaque client est l'un des facteurs de succès de la banque avec une segmentation de la clientèle selon la plus rentable pour la banque car un compte mort constitue un coût (inutile) pour la banque.

Les banques publiques adoptent aussi l'approche relationnelle mais cette approche n'est pas assez développée ni renforcée par rapport aux banques privées ; selon leurs responsables ce fait est dû au manque de moyens logistiques.

04) Le marketing-mix, quelle politique influence le plus le trait général du marketing adopté :

Banque	La politique marketing la plus puissante dans chaque banque
Banques Publiques	<ul style="list-style-type: none"> - <u>En 1^{ère} place, la politique prix</u> : si on compare nos prix avec ceux des produits/services des banques privées nous avons l'avantage concurrentiel, - <u>En 2^{ème} place, la politique produit</u> : nous proposons sur le marché le produit nécessaire qui répond au caractère de l'Algérien et à ses besoins, - <u>En 3^{ème} place, la politique distribution</u> : avec la modernisation des réseaux, - <u>En 4^{ème} place, la politique communication</u> : basée sur les canaux classiques,
Banques Privées	<ul style="list-style-type: none"> - <u>En 1^{ère} place, la politique distribution</u> : elle est cruciale car mettre à la disposition de nos clients de différents canaux et développer les réseaux et moyens de distribution assure la facilité des transactions pour l'ensemble de nos clients (de tous types) ce qui assure leur satisfaction ; certains canaux réduisent les coûts de déplacement ce qui couvre la différence au niveau des prix par rapport à certaines banques publiques. - <u>En 2^{ème} place, la politique produit</u> : nous offrons des produits innovants personnalisés qui conviennent à chaque catégorie de client mais le problème qui se pose ici, est que l'Etat (BA) limite fortement nos politiques produit. - <u>Et la politique communication</u> : en créant une certaine relation avec les clients (une clientèle ciblée) de sorte à assurer leur fidélité et leur attachement vis-à-vis de la banque comme étant partenaire.

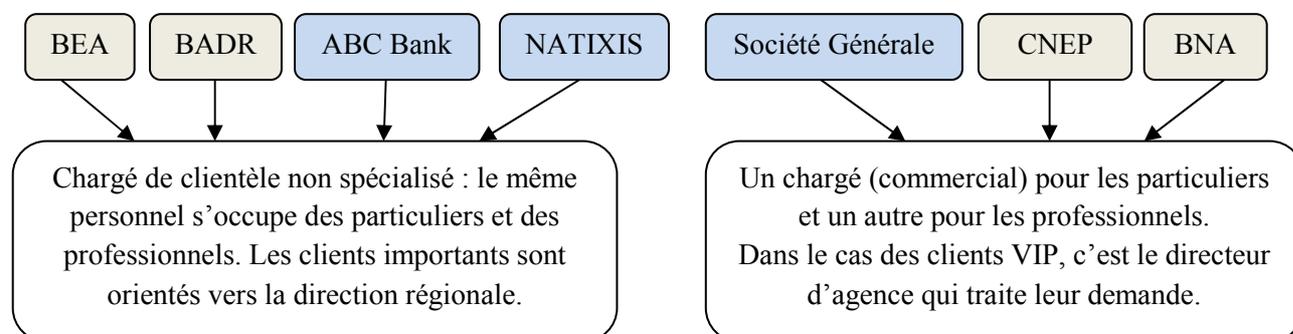
05) Evaluation du degré de la participation-client à la servuction bancaire :

Concernant la participation du client à la servuction bancaire (*la réalisation du service*), il y'a une opinion commune qui confirme le rôle important du client dans la détermination de la qualité du service rendu par la banque, exemple : un client qui utilise correctement les différents moyens mis à sa disposition, assure une bonne qualité de service-même ; par contre il y'a certains types des clients qui participent d'une manière négative au processus de servuction mais la banque se trouve obligée de traiter chaque client selon ses capacités.

06) Le rôle (missions) des canaux traditionnels :

Banque	Le rôle principal
BEA, CNEP Banque,	Pour les deux banques, il s'agit de faire connaître son produit, conseiller le client, et vendre.
BADR,	Vendre son produit et conseiller le client.
BNA,	C'est surtout vendre son produit puis conseiller.
Banques Privées	Pour les trois, il s'agit en 1 ^{er} lieu d'orienter le client/prospect vers ce qui convient le plus à leur stratégie (mais sans le lui faire sentir) ; vendre son produit est aussi crucial ainsi que conseiller son client (gestion du client).

07) L'organisation des canaux de ventes directs (chargé de clientèle) :



08) Degré d'efficacité de la démarche traditionnelle dans le climat bancaire actuel :

Les responsables des banques confirment l'insuffisance de la démarche traditionnelle dans la gestion de la relation et en réalisation des transactions dans l'ère de la « technologie ». Mais, en parlant du cas algérien, ils voient qu'elle reste la plus attirante et la plus dominante. Certes, les T.I.C ont apporté de nouvelles opportunités et cela implique une amélioration du contact et de la relation donc de nouveaux avantages mais il faut dire que la banque doit agir et réagir selon les capacités de ses clients, pour cela moderniser les canaux classiques est important car généralement ce sont les canaux les plus utilisés par les clients algériens.

09) Clients visés :

Banque	Clients visés
BADR, BNA, CNEP banque, ABC Bank Algeria	Visent tout type de clients : particuliers, professionnels et entreprises.
BEA, NATIXIS-Algérie,	Visent en particulier : les entreprises et les professionnels.
S.G Algérie,	Visent les particuliers ; quant aux entreprises, elles sont toujours orientées vers les centres d'affaires.

10) Les canaux de distribution et de marketing disponibles dans les banques étudiées :

Banque	Le canal mis à la disposition
Banques publiques	Agences, médias classiques, centre d'appel, site web, e-banking, GAB.
NATIXIS Algérie	Agences, médias classiques, centre d'appel, site web (avec représentant en réseaux sociaux), e-banking, smsing, e-mailing, GAB.
S.G Algérie, ABC Bank algeria	Agences, médias classiques, centre d'appel, site web, e-banking, Smsing, e-mail, GAB.

11) Les raisons pour lesquelles le marketing multicanal s'impose :

Banque	Les réponses
CNEP banque	Des <u>raisons stratégiques</u> qui se résument dans le fait d'attirer tous les clients et suivre le rythme des concurrents. Ainsi que des <u>raisons organisationnelles</u> : faciliter les tâches à travers l'utilisation du canal technologique.
BADR	Satisfaire tous types des clients et des raisons concurrentiels.
BEA, BNA	Réduire les frais de gestion, suivre le nouveau rythme de vie du client et suivre le rythme imposé par les banques étrangères.
NATIXIS Algérie	Principalement augmenter notre PNB à travers la croissance de la clientèle et assurer la satisfaction ainsi que d'être au même niveau que nos agences dans d'autres pays afin de garder le trait générale de la NATIXIS (banque universelle).
S.G Algérie, ABC bank algeria	<ul style="list-style-type: none"> - La possibilité de réduire certains coûts à travers les moyens technologiques, - Suivre le rythme de vie contemporain du client et donc satisfaire nos clients, - Accroître nos parts de marché, - Garder les normes internationales (vu que nous somme une banque du 1^{er} rang).

12) L'exemple de la banque multicanal algérienne :

Certaines banques se considèrent partiellement multicanal mais n'ont pas trop développés en quelques aspects technologiques c'est le cas de la *BADR*, la *CNEP banque* et la *BNA*. D'autres, par contre se considèrent comme un vrai exemple de la banque multicanal contemporaine, c'est le cas de la *SG Algérie* et la *NATIXIS - Algérie*.

13) Canaux traditionnels et canaux technologiques : « entre complémentarité et substitution »

Pour *les banques publiques*, aucun canal technologique ne remplace les canaux traditionnels en termes des transactions et d'opérations d'échanges et même en matière d'informations ; il peut y avoir une complémentarité mais avec la dominance des moyens classiques. Par ailleurs, les *banques privées* confirment que le canal physique reste le plus apprécié chez le client algérien concernant les opérations bancaires mais en matière d'informations, on remarque que les moyens technologiques en particulier l'internet vient de remplacer les moyens traditionnels et prend de plus en plus d'importance en termes de contact et renseignement.

14) Les procédures et moyens nécessaires pour la bonne implantation du multicanal :

Banque	Les procédures
Banques privées	<ul style="list-style-type: none"> - Apporter de la nouvelle technologie adoptée par la marque mère, - Recruter de personnel compétant, - Reformuler le plan marketing en étudiant périodiquement le comportement numérique du client algérien, - La segmentation des clients et définir sa cible.
Banques publiques	<ul style="list-style-type: none"> - Renouveler le matériel et former le personnel, - Réviser la politique communication et la segmentation des clients.

15) L'impact de l'intégration des TIC entre positif et négatif :

Banques publiques	Confirment l'effet relativement positif.
Banques privées	Confirment l'effet positif.

16) L'adoption du multicanal, entre choix, nécessité ou obligation :

Banque	Choix, nécessité ou obligation
Banques publiques	vu la nature de nos client qui utilisent fortement les canaux classique, on dit que c'est un choix favorisé
Banques privées	Nécessité et nouvelle opportunité.

17) L'avantage compétitif en termes de technologie et compétences techno-intellectuelles :

Banque	Avantage compétitif (entre confirmer ou infirmer)
Banques publiques	On est un peu loin du niveau des banques étrangères.
BEA	Notre banque a presque le même niveau des banques privées.
Banques privées	Probablement, nous avons un avantage par rapport aux banques publiques au niveau de la stratégie et l'usage optimal des technologies.

18) Stratégie adoptée en matière du capital humain, afin de favoriser une bonne gestion du multicanal :

Banque	Comment investir dans le personnel pour assurer la réussite du multicanal
Banques publiques	Former et recruter selon les besoins et selon le budget.
ABC bank algeria	Formes et recruter.
NATIXIS Algérie	Recruter et former.
S.G Algérie	On assure le recrutement du personnel compétant dès le début,

19) Les freins et les obstacles face à l'installation d'une stratégie multicanal efficace :

Banque	Les problèmes et les obstacles cités par les responsables bancaires
CNEP Banque	- Facteur culturel, - Facteur organisationnel (degré d'utilisation des technologies), - Facteur financier (budget).
BADR	- Problème culturel : pour nous c'est le problème majeur vu la clientèle que nous avons à la BADR, - Facteur organisationnel.
BEA	- Facteur culturel, - Facteur organisationnel.
BNA	- Facteur organisationnel, - Le niveau faible d'implantation des nouvelles technologies.
Banques privées	- Facteur Culturel « mentalité du client algérien », - Aspect réglementaire.

20) La relation entre le PNB réalisé et la multiplication des canaux utilisés :

Banque	La variation du PNB en fonction de la démarché marketing adoptée
Banques publiques	Dans les banques publiques, la relation n'apparaît pas clairement car même avec les efforts de développer cette approche, le PNB des banques publiques est fortement influencé par certains dispositifs imposé par l'Etat qui ont une relation avec les spécificités du marché bancaire algérien. Mais c'est évident, qu'enrichir nos canaux nous donne plus d'opportunités de prospecter des nouveaux clients et de fidéliser.
NATIXIS Algérie	Avec la multiplication des canaux disponibles, nous avons pu augmenter notre base de clientèle mais le plus important était de créer chez le client existant de nouvelles consommations et donc une augmentation de rentabilité de chaque client et donc augmenter notre PNB.
S.G Algérie	Le banquier intelligent est celui qui peut avoir le bon client au bon moment et dans cette ligne, avoir le bon canal permet d'attirer ce client désiré et cela assure en quelque sorte le bon résultat et comme vous le savez, le résultat basique de la banque et la rentabilité financière. Tout simplement le multicanal en précisant la fenêtre numérique donne naissance à de nouveaux produits ce qui implique une augmentation des consommations.
ABC Bank Algeria	La diversité des canaux attire des nouveaux clients et crée chez nos clients de nouveaux besoins ; la satisfaction de ces besoins implique une augmentation du taux de rentabilité de ce client, exemple : avec la technologie téléphonique presque tout client veut consulter ses transactions via le mobile et l'ABC lui offre ce service (<i>dans ce cas, un service de plus est consommé qui s'agit du service SMSing payé</i>).

21) Etudes réalisées par les banques ayant le but d'étudier le nouveau comportement influencé par le nouveau mode de vie numérique « smart life » :

Banque	Réponse
Banques publiques	Dans le cas des banques publiques, les études du comportement numérique du client algérien sont faites par des départements habilités au niveau des directions régionales et/ou la direction générale mais elles sont rares.
Banques privées	Ce genre d'études est centralisé ; tout se passe au niveau de la direction générale.

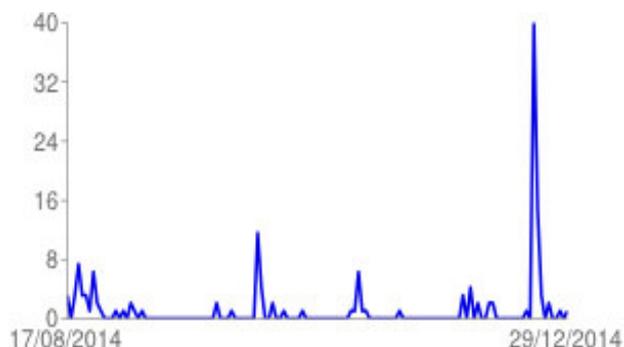
23) L'impact des medias sociaux sur le comportement du client bancaire algérien :

Selon les banques publiques il n'y a pas d'impact, contrairement aux banques privées qui confirment que « ça peut vraiment constituer l'élément différenciateur d'ici quelques années, en termes de renforcer la relation » ; pour cela elles commencent à s'intégrer dans cette tendance.

3.2 Présentation des résultats de l'étude quantitative :

Nombre des réponses quotidiennes :

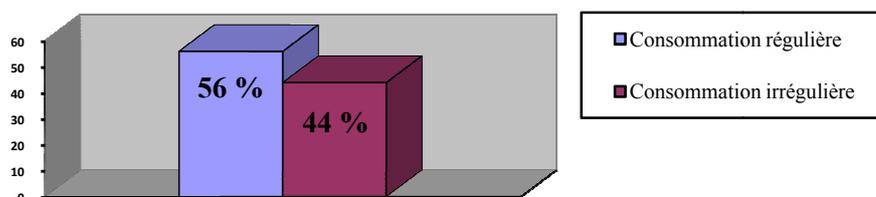
157 réponses en date de clôture (29/12/2014).



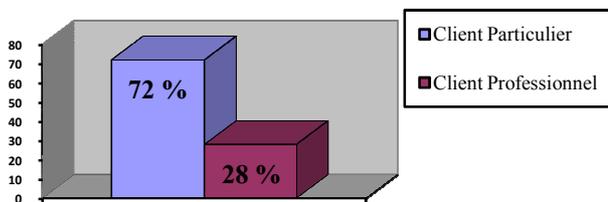
Référentiel 1 : LE CADRE GÉNÉRAL DE BANCARISATION

- Le degré de consommation des produits bancaires : (voir Q 2 annexe n°1)

56% des répondants consomment régulièrement les produits/services bancaires contre 44% ne le font pas :



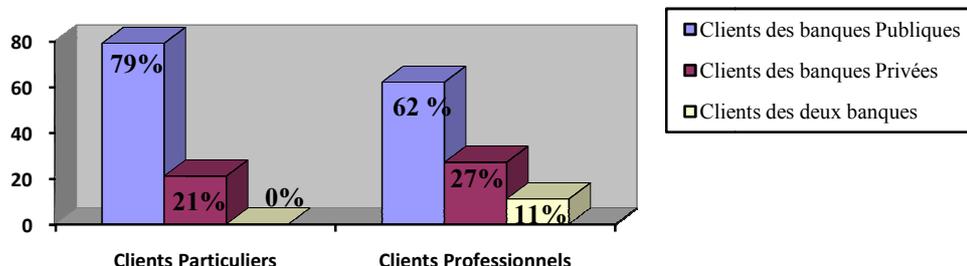
- La typologie des clients : Particuliers ou professionnels ? (voir Q 3 annexe n°1)



	Clients particuliers	Clients professionnels
	72 %	28 %
TOTAL	100 %	

- Entre clients de banques publiques et clients de banques privées : (voir Q 4 annexe n°1)

- 79% des clients particuliers sont des clients des banques publiques et 21% sont des clients des banques privées,
- 62% des clients professionnels sont des clients des banques publiques, 27% sont des clients des banques privées et 11% sont des clients des deux types.



- Les banques indiquées dans les formulaires de réponse : (voir Q 5 annexe n°01)

Dans le tableau ci-dessus une liste des banques citée par les répondants :

Banques publiques	%	Banques privées	%
BNA	21 %	AGB	10 %
BEA	17 %	Société Générale-Algérie	08 %
CNEP Banque	13 %	ABC bank - Algeria	05 %
BADR	12 %	BNP-Paribas El Djazair	04 %
CPA	05 %	NATIXIS Algérie	01 %
BDL	03 %	HSBC	01 %
TOTAL	71 %	TOTAL	29 %

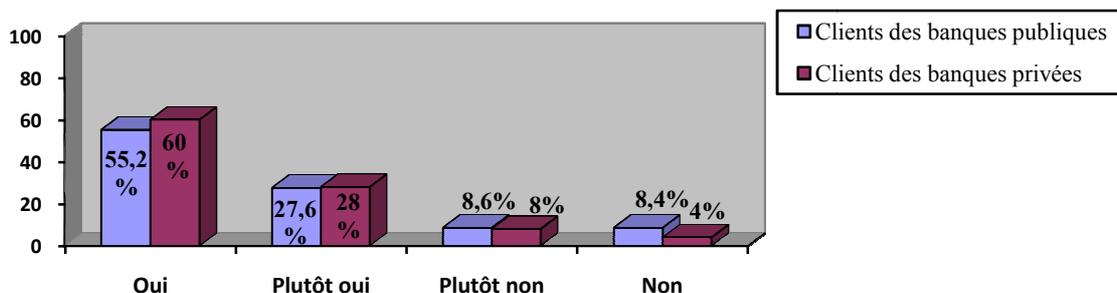
- Depuis quand êtes-vous client de cette (s) banques (s) ? : (voir Q 6 annexe n°01)

Durée de bancarisation	clients des banques publiques	clients des banques privées
- Plus que 5 ans	41 %	29 %
- Entre 3 ans et 5 ans	18 %	38 %
- Entre 1 an et 3 ans	22 %	19 %
- Moins de 1 an	19 %	14 %
TOTAL	100 %	100 %

Référentiel 2 : LE NIVEAU DE SATISFATION ET DE CONFIANCE VIS-A-VIS DE SA BANQUE

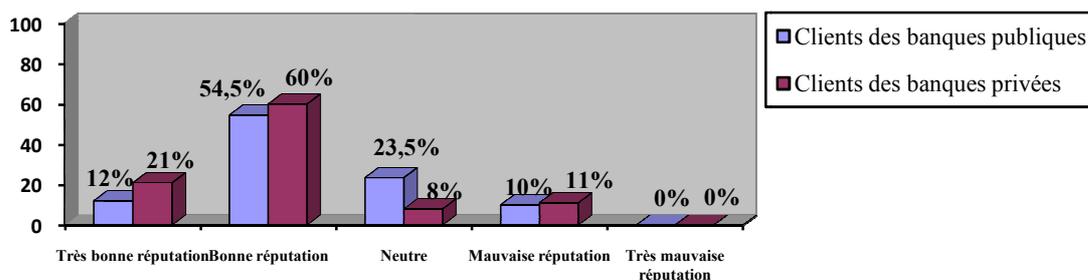
- Niveau de confiance : (voir Q 7 annexe n°1)

55,2% des clients des banques publiques ont une confiance totale en leurs banques contre 60% des clients des banques privées. 27,6% des clients des banques publiques ont plutôt de confiance en leurs banques contre 28% des clients des banques privées. 8,8% des clients des banques publiques n'ont plutôt pas de confiance en leurs banques contre 8% des clients des banques privées. Enfin, 8,4% des clients des banques publiques n'ont pas du tout confiance en leurs banques contre 4% des clients des banques privées.



- L'image de la banque aux yeux de ses clients : (Q 8 annexe n°1)

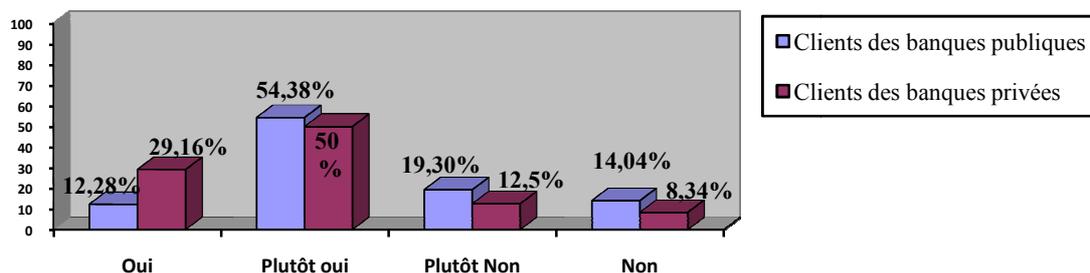
12% des clients des banques publiques confirment une très bonne réputation de leurs banques contre 21% chez les clients des banques privées. 54,5% des clients des banques publiques confirment la bonne réputation contre 60% des clients des banques privées. 23,5% des clients des banques publiques et 8% des clients des banques privées sont neutres. 10% des clients des banques publiques confirment la mauvaise réputation de leurs banques contre 11% des clients des banques privées. Nul des deux n'a confirmé la très mauvaise réputation.



- Les avis des clients à propos de la qualité des services offerts : (voir Q 9 annexe n°1)

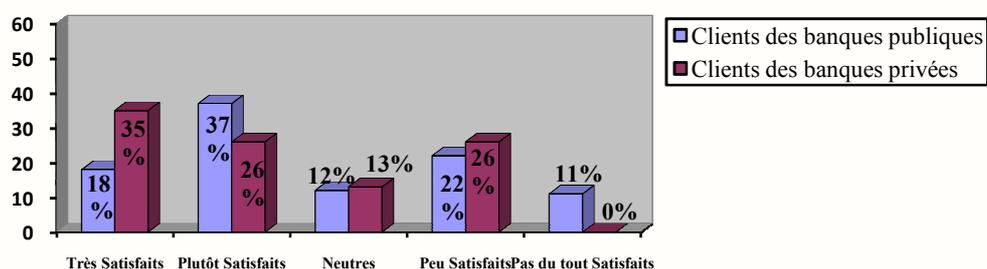
12,28% des clients des banques publiques croient que les services rendus par leurs banques sont les meilleurs sur le marché algérien contre 29,16% des clients des banques privées. 54,38% des clients des banques publiques confirment que probablement oui contre 50% des clients des banques privées. 19,30% des clients des banques publiques répondent que probablement non contre 12,5% des clients des banques privées. 14,04% des clients des

banques publiques croient que les produits et les services rendus par leurs banques ne sont pas du tout les meilleurs sur marché contre 8,34 des clients des banques privées le croient.

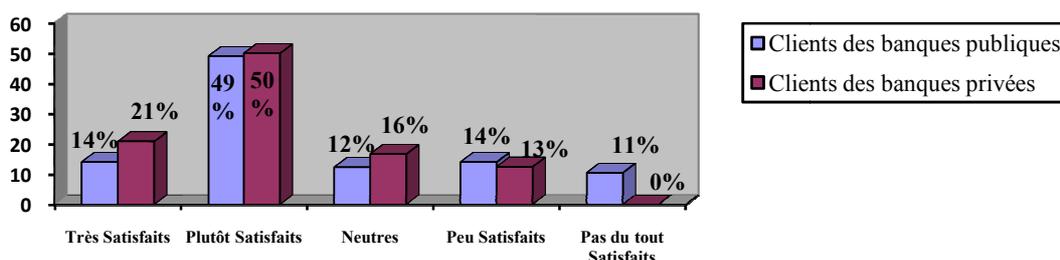


- La satisfaction des clients vis-à-vis des éléments suivants : (voir Q 11 annexe n°1)

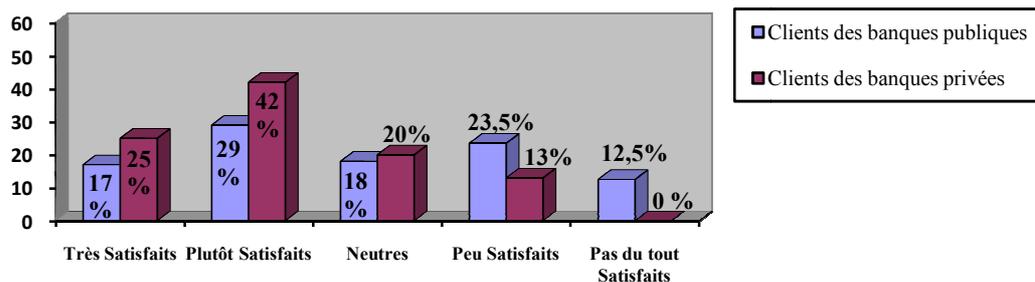
1 - Qualité d'accueil : 18% des clients des banques publiques sont très satisfaits contre 35% des clients des banques privées. 37% des clients des banques publiques sont plutôt satisfaits contre 26% des clients des banques privées. 12% des clients des banques publiques et 13% des clients des banques privées restent neutres. 22% des clients des banques publiques sont peu satisfaits contre 26% des clients des banques privées et 11% des clients des banques publiques ne sont pas du tout satisfaits contre 0% des clients des banques privées.



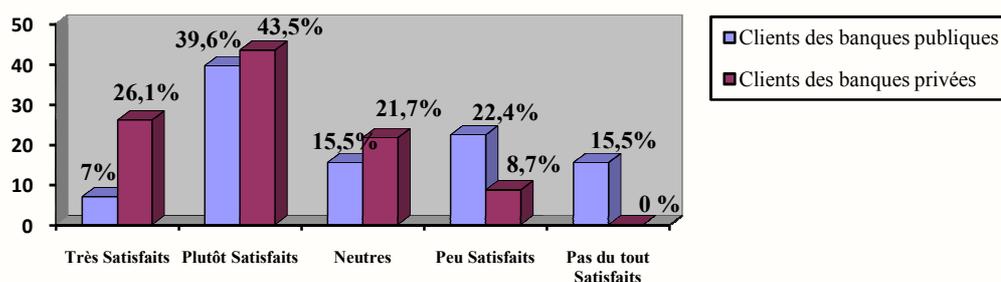
2 - Horaires d'ouverture et de fermeture de l'agence : 14% des clients des banques publiques sont très satisfaits contre 21% des clients des banques privées. 49% des clients des banques publiques sont plutôt satisfaits contre 50% des clients des banques privées. 12% des clients des banques publiques et 16% des clients des banques privées restent neutres. 14% des clients des banques publiques sont peu satisfaits contre 13% des clients des banques privées. Enfin 11% des clients des banques publiques ne sont pas du tout satisfaits contre 0% des clients des banques privées qui ne sont pas du tout satisfaits.



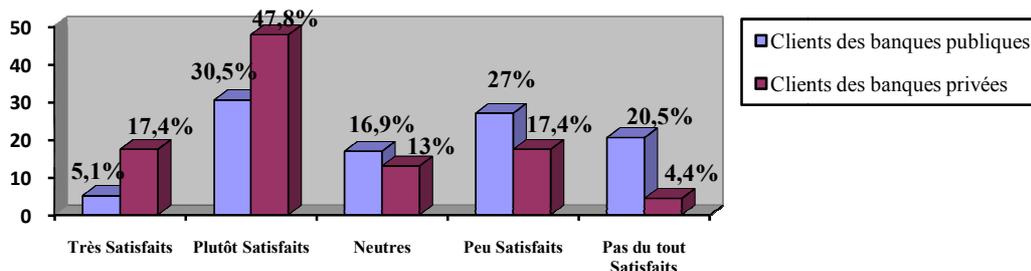
3 - Compétence de votre chargé de clientèle : 17% des clients des banques publiques sont très satisfaits contre 25% des clients des banques privées. 29% des clients des banques publiques sont plutôt satisfaits contre 42% des clients des banques privées. 18% des clients des banques publiques et 20% des clients des banques privées restent neutres. 23,5% des clients des banques publiques sont peu satisfaits contre 13% des clients des banques privées. Enfin, 12,5% des clients des banques publiques ne sont pas du tout satisfaits contre 0% des clients des banques privées.



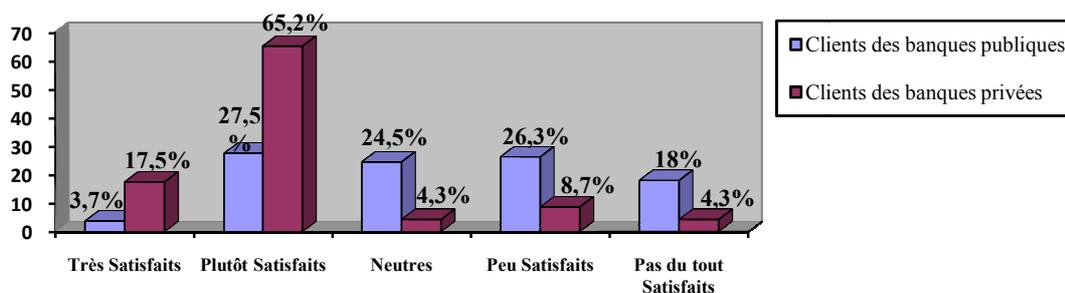
4 - La qualité de la prestation de service : 7% des clients des banques publiques sont très satisfaits contre 26,1% des clients des banques privées. 39,6% des clients des banques publiques sont plutôt satisfaits contre 43,5% des clients des banques privées. 15,5% des clients des banques publiques et 21,7% des clients des banques privées sont neutres. 22,4% des clients des banques publiques sont peu satisfaits contre 8,7% des clients des banques privées et 15,5% des clients des banques publiques ne sont pas du tout satisfaits contre 0% des clients des banques privées qui ne sont pas du tout satisfaits.



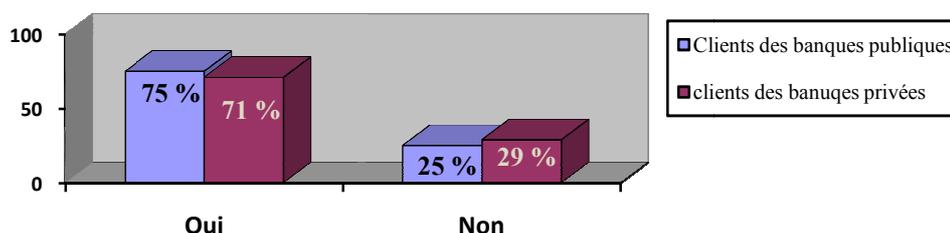
5 - La rapidité des transactions : 5,1% des clients des banques publiques sont très satisfaits contre 17,4% des clients des banques privées. 30,5% des clients des banques publiques sont plutôt satisfaits contre 47,8% des clients des banques privées. 16,9% des clients des banques publiques et 13% des clients des banques privées restent neutres. 27% des clients des banques publiques sont peu satisfaits contre 17,4% des clients des banques privées ainsi 20,5% des clients des banques publiques ne sont pas du tout satisfaits contre 4,4% des clients des banques privées de même avis.



6 - L'architecture, la propreté et le décor de l'agence : 3,7% des clients des banques publiques sont très satisfaits contre 17,5% des clients des banques privées. 27,5% des clients des banques publiques sont plutôt satisfaits contre 65,2% des clients des banques privées. 24,5% des clients des banques publiques et 4,3% des clients des banques privées restent neutres. 26,3% des clients des banques publiques sont peu satisfaits contre 8,7% des clients des banques privées. Enfin 18% des clients des banques publiques ne sont pas du tout satisfaits contre 4,3% des clients des banques privées de même avis.



- Dans le cas d'une légère augmentation des frais des transactions : (voir Q 11 annexe n°1)
 En moyenne, 73% des répondants sont prêts à rester clients de leurs banques actuelles même avec une augmentation légère en frais des transactions contre 27% qui ne sont pas d'accord.



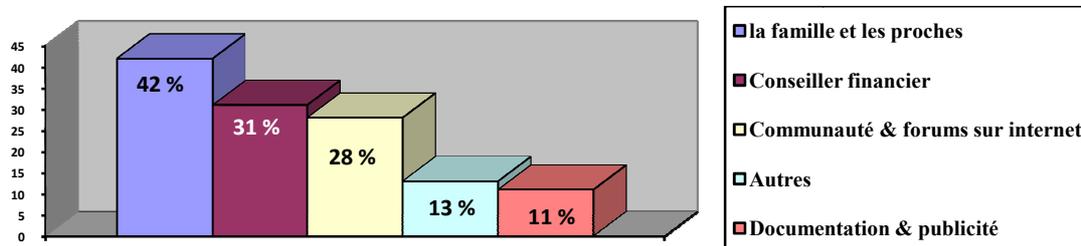
Référentiel 3 : LES ELEMENTS QUI IMPACTENT LES DECISIONS FINANCIERES ET LE CHOIX DES CANAUX A UTILISER PAR LE CLIENT

- Quelle partie influence le plus les décisions financières des clients algériens ? : (voir Q12 annexe n°1)

Les réponses sont classées comme suit :

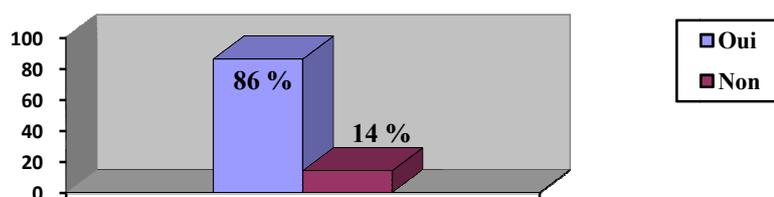
- en 1^{ère} place : la famille et les proches (42% des répondants indiquent ce facteur),

- en 2^{ème} place : le conseiller financier (31% des répondants indiquent ce facteur),
- en 3^{ème} place : les communautés et forums sur internet (28% des répondants),
- en 4^{ème} place : Autres facteurs (13% des répondants indiquent ce facteur),
- Enfin, en 5^{ème} place : la documentation et la publicité avec 11% des répondants,



- A propos du contact humain direct : (voir Q13 annexe n°1)

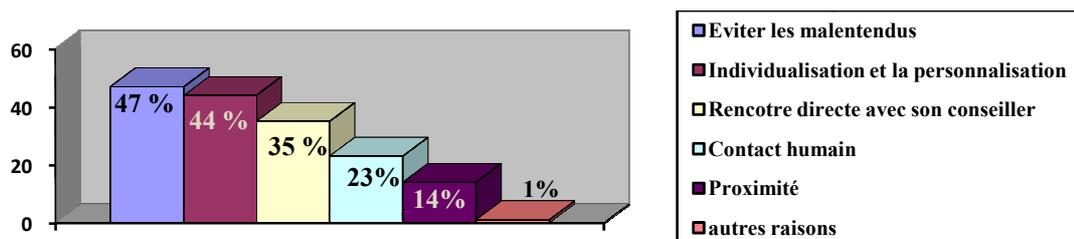
86% des clients interrogés préfèrent établir un contact humain direct avec leur prestataire de service contre 14% qui ne s'intéressent pas vraiment à ce facteur.



- Les avantages de l'agence bancaire selon les clients algériens : (voir Q 14 annexe n°1)

Les réponses sont classées comme suit :

- En 1^{er} choix : pour éviter les malentendus avec un taux de 47%,
- En 2^{ème} choix : pour mieux assurer l'individualisation et la personnalisation avec 44%,
- En 3^{ème} choix : la possibilité de rencontrer directement son chargé avec 35%,
- Puis le facteur du contact humain et l'interaction sociale avec 23%,
- Et la proximité avec 14%,
- Enfin le dernier choix : autres raisons avec 01%.



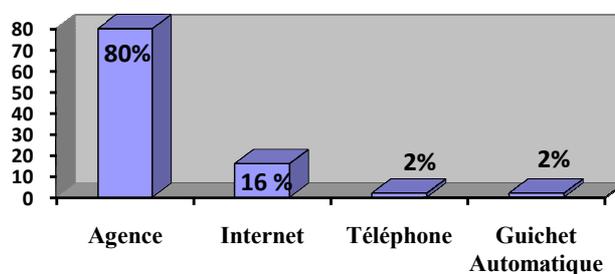
- Participation du client à la détermination de la qualité de son service : (voir Q15 annexe n°1)

53% des répondants pensent que leur participation dans le processus de servuction (la création du service) est importante afin de déterminer la qualité de ce service contre 47% qui ne le pensent pas.

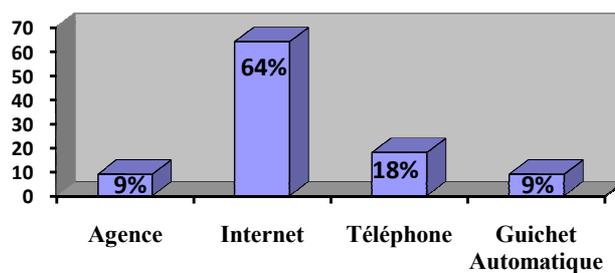


- Le canal préféré en chaque opération listée ci-dessous : (voir Q 16 annexe n°1)

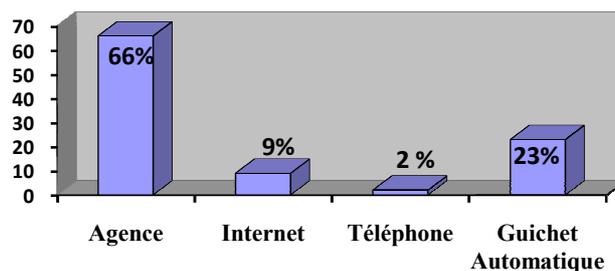
1 - *Ouverture et clôture de compte* : 80% préfèrent le canal « agence », 16% préfèrent le canal « internet », 2% préfèrent le canal « téléphone » et 2% préfèrent le canal « automates ».



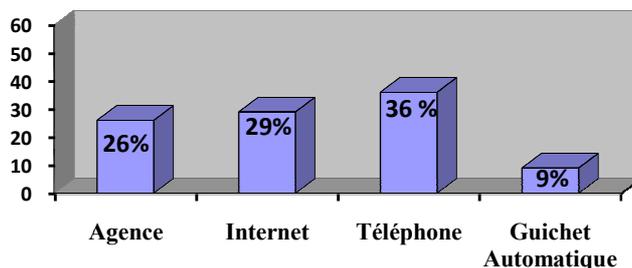
2 - *Consultation de compte* : 64% des clients préfèrent le canal « internet », 18% préfèrent le canal « Téléphone », 9% préfèrent les « automates » et 9% aussi préfèrent les « agences ».



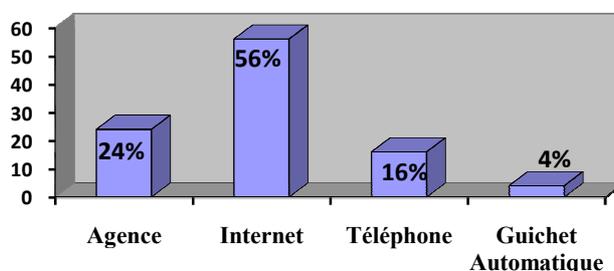
3 - *Opérations de caisse (versement/retrait)* : 66% préfèrent le canal « agence », 23% préfèrent les « automates », 9% préfèrent l'« internet » et 2% préfèrent le « téléphone ».



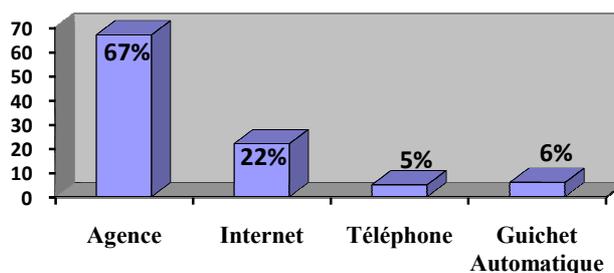
4 - Prise de rendez-vous : 36% des clients préfèrent le canal « téléphone », 29% préfèrent l'« internet » 26% préfèrent les « agences » et 9 % préfèrent les « automates ».



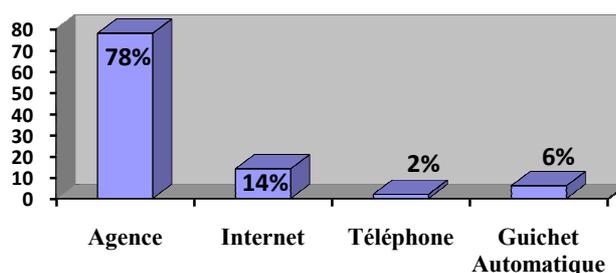
5 - Impression de RIB et extraits de compte : 56% des clients préfèrent le canal « internet », 24% préfèrent les « agences », 16% préfèrent le « téléphone » et 4% préfèrent les « automates ».



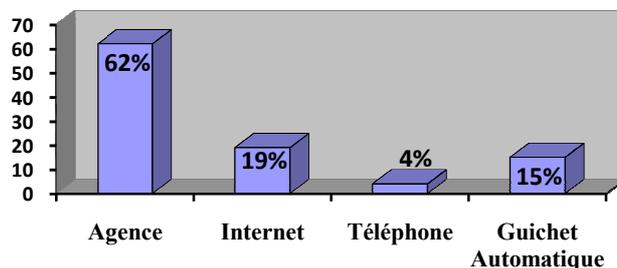
6 - Placement : 67% des clients préfèrent les « agences », 22% préfèrent l'« internet », 6% préfèrent les « automates » et 5% préfèrent le « téléphone ».



7 - Crédit : 78% des clients préfèrent les « agences », 14% préfèrent l'« internet », 6% préfèrent les « automates » et 2% préfèrent le « téléphone ».



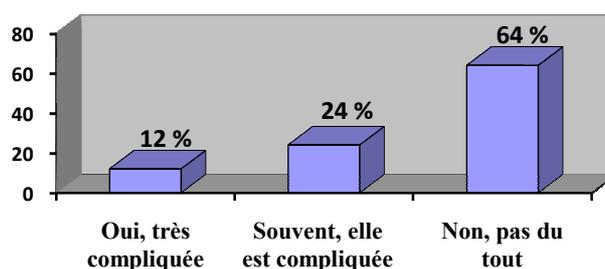
8 - Toutes les actions liées au chèque et à la carte bancaire : 62% des clients préfèrent les agences, 19% préfèrent l'internet, 15% préfèrent les automates et 4% préfèrent le téléphone.



Référentiel 4 : LE ROLE ET L'INTEGRATION DES TECHNOLOGIES DANS LES SERVICES BANCAIRES

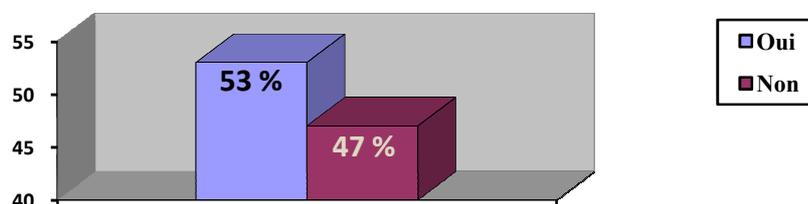
- L'utilisation des nouvelles technologies est-elle compliquée ? (voir Q 17 annexe n°1)

64 % des clients trouvent que l'utilisation des nouvelles technologies n'est pas compliquée tandis que 24 % confirment la difficulté rencontrée (elle est souvent compliquée). Enfin, 12% trouvent l'utilisation des nouvelles technologies très compliquée.



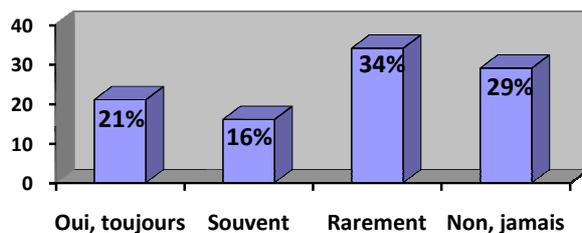
- L'utilisation des applications bancaires sur le téléphone mobile : (voir Q 18 annexe n°1)

53% des répondants ont déjà utilisé une application bancaire sur le mobile contre 47% qui ne l'ont pas fait.



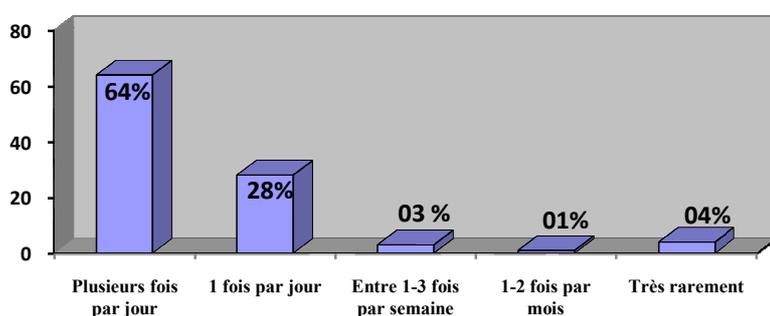
- A propos de la consultation des SMS publicitaires : (voir Q 19 annexe n°1)

34% des clients consultent rarement les SMS publicitaires, 29% ne les consultent jamais, 21% le font toujours et 16 % les consultent souvent.



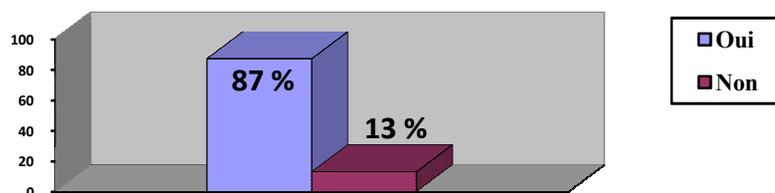
- La moyenne de connexion à Internet chez le client algérien : (voir Q 20 annexe n°1)

64% des clients interrogés se connectent à Internet plusieurs fois par jour, 28% se connectent 1 fois par jour, 4% se connectent très rarement, 3% se connectent entre 1 à 3 fois par semaine et 1% se connectent 1 à 2 fois par mois.



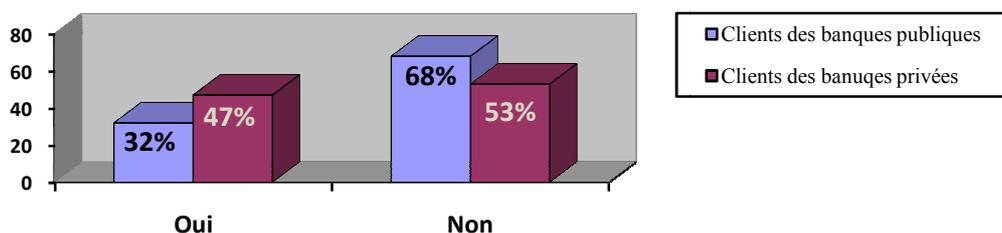
- La souscription en réseaux sociaux sur internet : (voir Q 21 annexe n°1)

87% des clients interrogés ont des profils en réseaux sociaux (ex : Youtube, facebook, twitter) contre 13% non raccordés à ces réseaux.



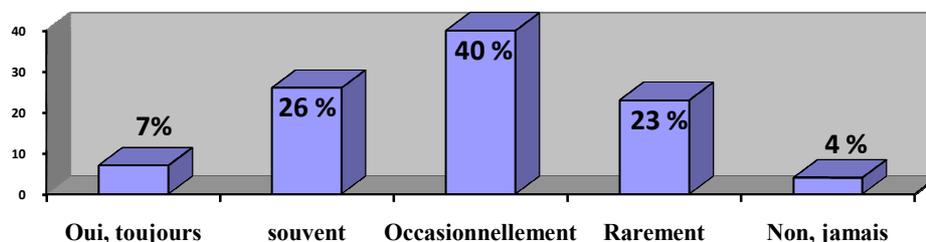
- Le suivi de l'actualité des services bancaires proposés sur Internet : (voir Q 23 annexe n°1)

68% des clients des banques publiques et 53% des clients des banques privées ne suivent pas l'actualité des services bancaires sur internet (ils ne consultent pas les pages de leurs banques sur les différents sites web) contre 32% des clients des banques publiques et 47% des clients des banques privées qui le font.



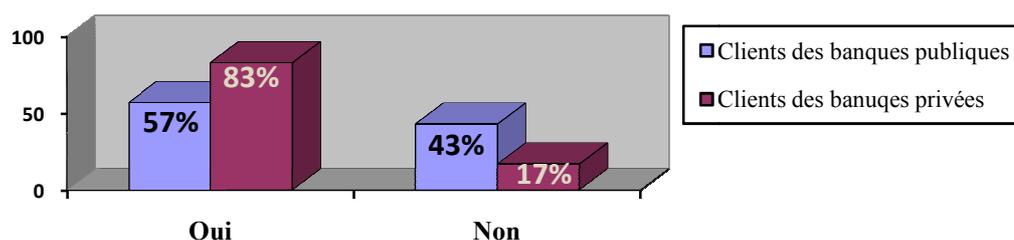
- Le partage de l'information sur Internet lors de la découverte d'un nouveau produit (service) financier : (voir Q 24 annexe n°1)

40% des répondants affirment qu'ils parlent occasionnellement à propos des offres et des nouveaux produits bancaires sur internet à leur entourage, 26% le font souvent, 23% le font rarement, 7% en parlent toujours et 4% ne parlent jamais de ces informations.



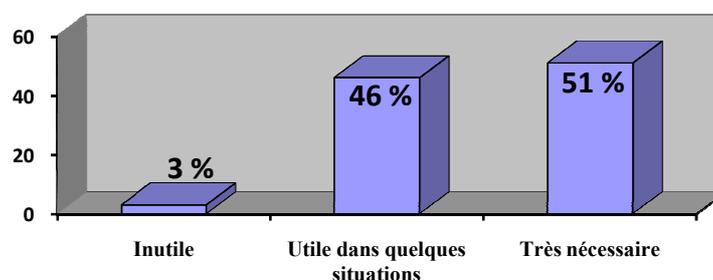
- Degré d'utilisation des services bancaires en ligne : (voir Q 25 annexe n°1)

83% des clients des banques privées et 57% des clients des banques publiques ont déjà utilisé un service bancaire en ligne contre 17% des clients des banques privées et 43% des clients des banques publiques qui n'ont jamais utilisé ce mode.



- L'avis du client algérien vis-à-vis de l'adoption des canaux technologiques dans les services bancaires : (voir Q 26 annexe n°1)

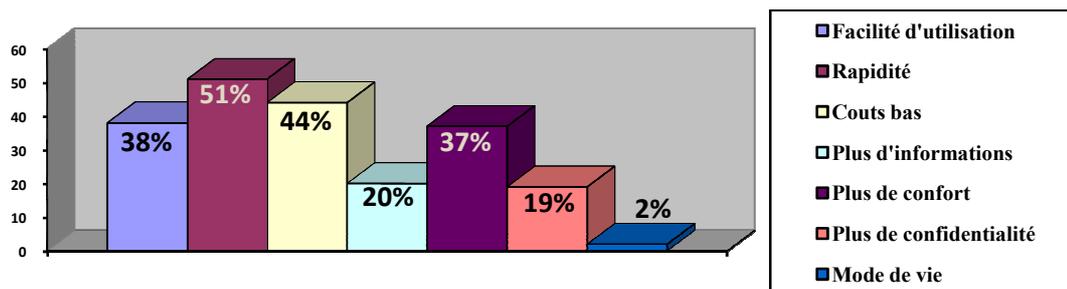
Pour 51% des répondants, l'intégration des canaux technologiques dans les services bancaires est très nécessaire et pratique. 46% la considèrent utile dans quelques situations et 3% la considèrent inutile.



- Les avantages des canaux numériques dans les services bancaires : (voir Q 27 annexe n°1)

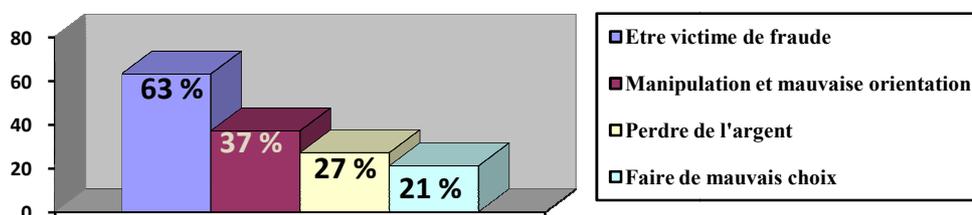
Selon les répondants, les avantages des canaux technologiques sont classés comme suit :

- En 1^{ère} place : la rapidité (choix de 51% des clients),
- En 2^{ème} place : diminuer les coûts liés au déplacement (choix de 44% des clients),
- La facilité d'accès et d'utilisation (choix de 38% des clients),
- Le confort (choix de 37% des clients),
- Plus d'information (choix de 20% des clients),
- Plus de confidentialité (choix de 19% des clients),
- Enfin, l'effet de mode et prestige avec (choix de 2% des clients).



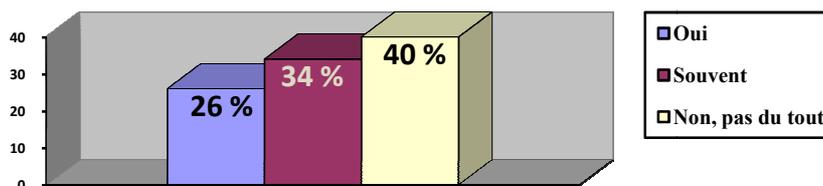
- Les risques liés à l'utilisation des canaux numériques : (voir Q 28 annexe n°1)

Le risque le plus cité selon cette enquête est le « Risque d'être victime de fraude » avec 63% des répondants qui partagent cet avis, ensuite le « Risque de manipulation et mauvaise orientation » avec 37%, le « Risque de perdre de l'argent » avec 27%. Enfin, le « Risque de faire des mauvais choix » avec 21% des répondants qui partagent cet avis.



-La confiance en sécurité des services bancaires sur Internet (e-banking) : (voir Q 29 annexe n°1)

40% des clients n'ont pas du tout 'confiance' concernant l'e-banking, 34% ont souvent confiance en sécurité de l'e-banking et 26% confirment une confiance totale.



Référentiel 5 : A PROPOS DES RÉPONDANTS

91% des répondants résident en Algérie, 8% à l'étranger et 1% n'ont pas mentionné. Plus de détail à propos des répondants dans les tableaux ci-dessus :

Tableau 10 : L'âge, le sexe et le lieu de résidence des répondants.

Age	18 - 25 ans	26 - 35 ans	36 - 45 ans	45 - 55 ans	+ 55 ans	Total
%	14 %	42 %	26 %	14 %	04 %	100%
<i>Sexe et lieu de résidence des répondants</i>						
Sexe	%	Résidant au centre ville	Résidant aux banlieues			
Homme	71	69 %	31 %			
Femme	25	62 %	38 %			
Non mentionné	04	/////	/////			

Source : élaboré par nos soins.

Tableau 11 : La profession et le secteur d'activité des répondants.

<i>Particuliers</i>							
Profession	salarié	cadre supérieur	étudiant	commerçant	sans profession	artisan	retraité
%	38%	24%	11%	16%	04%	04%	03%
<i>Professionnels</i>							
secteur	services	industrie	agriculture	autre	finance et assurance	non mentionné	
%	43%	16%	06%	18%	13%	04%	

Source : élaboré par nos soins.

3.3 Discussion et analyse des résultats :

Dans cette étape et après avoir synthétisé les données quantitatives et les données qualitatives, on passe à l'analyse des résultats ainsi que de décrire la situation globale actuelle à propos du rôle de la démarche multicanal en marketing bancaire dans le contexte algérien, à savoir le degré de rapprochement entre les deux parties d'échange car nul des deux parties ne peut réagir qu'en fonction de l'autre.

En comparant le nombre des clients, les banques publiques dominant toujours avec plus de 70% des clients : que ce soient pour les particuliers ou du professionnels (entreprises) malgré le développement des banques privées. Cette domination est due à certains facteurs d'avantages comme le prix et la présence sur tout le territoire national ainsi pour des raisons

psychologiques : « à travers notre accès aux banques publiques, plusieurs clients nous ont déclaré qu'ils préfèrent les banques publiques à cause des prix et la sécurité financière. Cela nous a mené à une question évidente « avez-vous déjà consulté une banque privée ? », en affirmant qu'ils ne l'ont pas fait, confirme cette conviction de l'image souvent ambiguë de la banque privée chez le client algérien ». Par ailleurs, le client algérien semble être attaché à sa banque avec 59 % des clients des banques publiques et 67 % des clients des banques privées qui sont actuellement clients de leurs banques depuis plus que 3 ans. Cela est un facteur positif qui assure la fidélité.

✓ **Les antécédents de la qualité de la relation banque-client :**

- **La confiance** : on observe une gamme importante de clientèle ayant une confiance totale vis-à-vis de leurs prestataires, un pourcentage faible montre un manque de confiance totale avec moins de 9% dans les banques publiques et de 4% dans les banques privées. Ces taux reflètent une confiance quasi-parfaite en compétence des banques privées exprimée par leurs clients, ce qui affirme la réussite des banques privées en Algérie en termes d'atteindre l'objectif relationnel numéro 1 : « assurer la confiance de son client ».

- **L'engagement** : on souligne que le degré de fidélité du client algérien est important, précisant que plus de 73% sont prêts à rester clients de leurs banques actuelles, dans le cas d'une augmentation légère des prix ; ce fait reflète un fort engagement vis-à-vis de sa banque.

- **La communication et la complexité de l'interface** : il s'agit d'un espace large de moyens de communication client-banque non exploités, cela est caractérisé par une absence de savoir-faire dans les banques publiques en matière d'utiliser et de maîtriser correctement les TIC. Les banques privées tirent un grand avantage de ce facteur en renforçant la relation-client et sa qualité.

✓ **La satisfaction :**

En général, les clients des banques publiques ont une conviction que les produits de leurs banques sont les meilleurs au niveau national ; cette conviction est plus forte chez les clients des banques privées. Ces derniers apparaissent plus satisfaits que ceux des banques publiques sur plusieurs aspects : la qualité d'accueil, les horaires d'ouverture et de fermeture de l'agence, compétence du personnel, la qualité du service-même, la rapidité des transactions et l'architecture et décor. Il est intéressant de dire que les banques privées ont réussi à diminuer

la sensation de l'insatisfaction en arrivant à des taux de 0 % de clients non pas du tout satisfaits, par contre le taux est plus élevé dans les banques publiques. Donc, elles atteignent l'avantage en satisfaction. En effet, le trait général dans les deux banques va dans la voie positive. Cela est aussi affirmé d'après notre interaction avec les clients dans les banques étudiées.

✓ **Le choix du canal à utiliser :**

Afin de prendre ses décisions financières, l'Algérien est fortement impacté par ses proches et son conseiller mais on distingue l'impact croissant de la communauté et des forums sur internet en créant un nouveau mode de consultation. Ce mode est apparu même plus impactant que celui des médias de masse. Dans le contexte du canal préféré, l'enquête montre une forte appréciation du contact humain direct. Les canaux préférés sont :

- Le canal traditionnel le plus classique « l'agence » : il reste le plus apprécié dans la plupart des transactions et des prestations bancaires, c'est le cas dans les opérations d'ouverture et de clôture des comptes, les opérations de caisse, le placement, le crédit ainsi que toutes les actions liées aux chèques et aux cartes bancaires.

- L'internet vient de prendre aussi de l'importance dans les nouvelles attitudes de l'algérien ; ce canal est en développement au niveau de l'utilisation dans le cadre de la relation avec la banque, l'internet constitue le canal préféré dans le cas de la consultation de compte, de prise de RDV, d'impression des extraits de comptes et pour avoir plus d'informations concernant les nouveaux produits . La même observation pour le canal téléphonique.

- Le défi majeur pour les banques algériennes est l'utilisation faible des automates (GAB). On constate un taux relativement faible d'adoption de ce moyen par les clients. Dans la vision des banques, les automates donnent l'opportunité de diminuer la pression sur les agences (personnel) et mettent à la disposition un self-service aux clients ce qui permet aussi de réduire certains coûts mais cela est difficile avec l'usage insuffisant des automates par les clients algériens.

On résumé, « *Le client préfère le canal traditionnel dans les opérations importantes incluant des flux directs de son argent ; quant aux canaux numériques (internet, téléphone), il les adopte dans les transactions simples comme dans le cas de demander d'informations ». Cette orientation est due à certaines raisons dont les plus importantes sont : éviter les malentendus, rencontrer directement son prestataire et assurer l'individualisation et la personnalisation.*

En adoptant le multicanal, le client peut faire partie d'un processus de servuction où il n'y a pas d'intermédiaire (personnel), ce qui lui rend responsable de la qualité du service perçu. C'est à partir de sa capacité d'utilisation du canal technologique, qu'on définit la qualité du service. Dans ce sens, les clients ne confirment pas leur responsabilité totale en termes de détermination de la qualité de service obtenu et cela amène à un effort supplémentaire pour les banques afin de solliciter l'esprit de *self-service* chez le client.

✓ **Le rôle et le positionnement des TIC en marketing multicanal :**

Dans la stratégie multicanal, les TIC prennent une place importante. Dans cette logique, le degré d'expertise des TIC par client définit l'efficacité du canal. La majorité des répondants ne rencontrent pas des difficultés concernant l'utilisation des nouvelles technologies, ni de complexité dans l'utilisation. En moyenne, 70% des clients ont déjà utilisé les services bancaires en ligne ; ainsi le degré de confiance en sécurité de l'e-banking est important.

La bancarisation en ligne est supposée être un domaine en développement en Algérie, avec l'invasion de nouvelles attitudes technologiques et l'émergence de nouveaux comportements des clients dans la société algérienne, grâce à l'évolution de réseaux Internet qui propose le service internet sur le téléphone mobile, en englobant les deux canaux à la fois. Ce fait est mieux étudié et pris au sérieux par les banques privées que par les banques publiques. Mais ce qui constitue l'inefficacité partielle de ce moyen est que l'internet dans la plupart du temps n'est pas utilisé dans des buts professionnels, ex : le consommateur Algérien utilise l'Internet pour s'amuser ou pour des raisons personnelles mais il ne l'utilise pas souvent au niveau professionnel²²⁰ en particulier dans des transactions²²⁰ liées directement à son argent (comme c'est le cas des transactions bancaires). À cet effet, les banques privées lancent des études et des enquêtes dont le but est d'analyser le nouveau comportement numérique du client algérien, en revanche on a remarqué l'absence d'une telle orientation dans les banques publiques. Plusieurs banques privées se sont intégrées même sur l'internet des réseaux. Si on approfondit davantage, cela rentre dans la stratégie anglo-saxonne du « *Network marketing* », basée sur l'implication du client-même en faisant de lui un membre de la chaîne de circulation d'information et de partage via internet.

Le canal téléphonique et surtout avec la téléphonie mobile présente l'un des moyens en développement dans les banques privées ; avec les nouvelles tendances « *les applications sur*

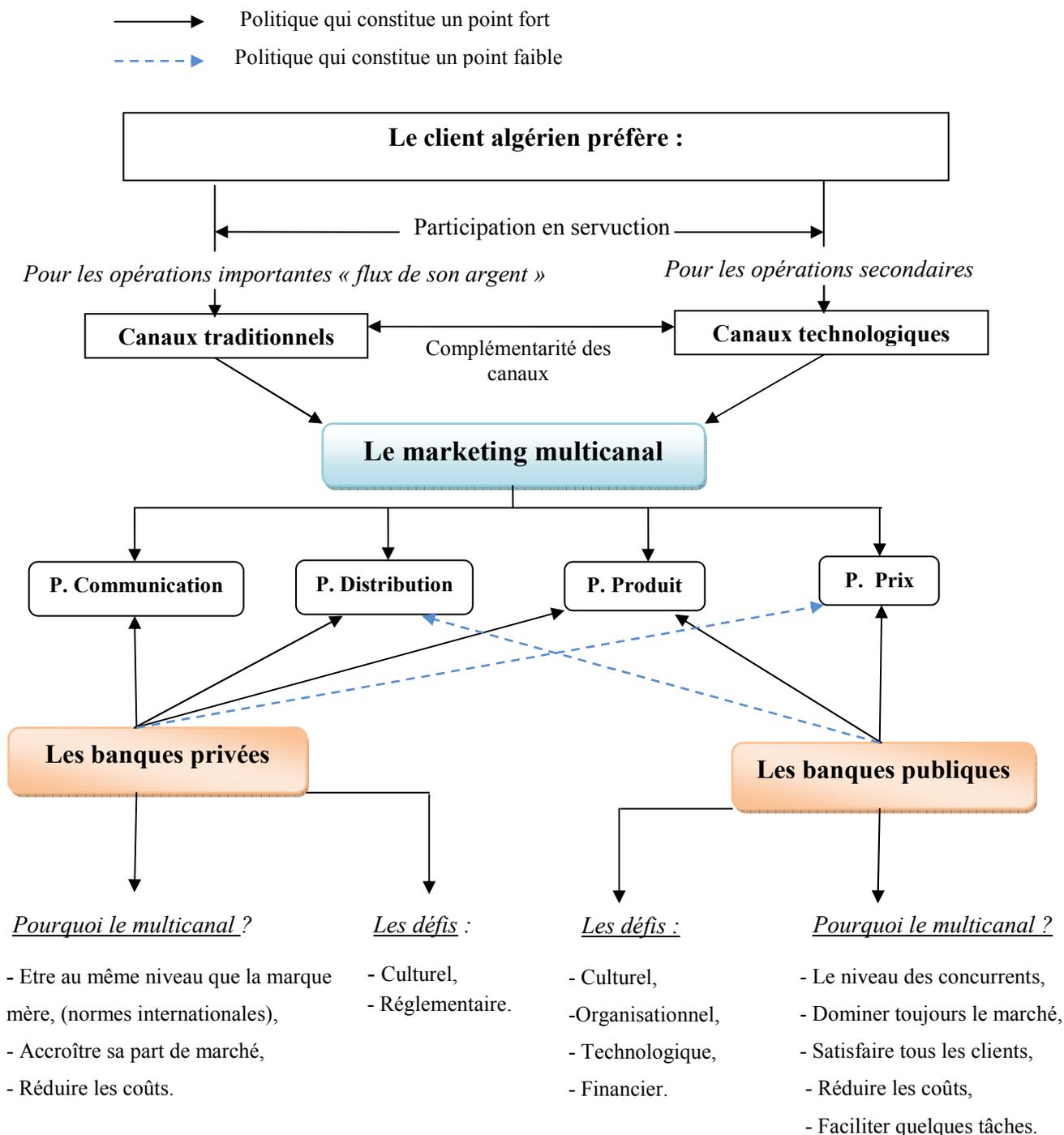
²²⁰ : Cet avis est aussi exprimé et expliqué dans l'entretien avec le directeur Régional Ouest de la Banque d'Algérie.

mobile » fournies par le moyen du SMSing (toutes les banques privées étudiées mettent à la disposition une politique SMSing), l'enjeu reste le degré d'acceptation de ce mode par les clients.

Enfin, au niveau de l'adoption des technologies, une sorte de paradoxe perturbe le bon fonctionnement de la démarche multicanal : dans la vision client, « la majorité insiste sur la nécessité d'avoir la chance de choisir le canal numérique, à cause des avantages de ce canal qui se résument dans sa rapidité, la possibilité de réduire les coûts liés au déplacement, la facilité d'utilisation, le confort, la possibilité d'avoir plus d'informations et la confidentialité ». Mais en contrepartie, selon la vision de la banque « les clients n'utilisent pas couramment les technologies dans leurs transactions » (*voir le canal préféré dans chaque opération*). Ce paradoxe peut être expliqué par les risques qui empêchent l'adoption des modes technologiques à distance dans les opérations bancaires, on résume ces risques dans : le *risque d'être victime de fraude*, le *risque de manipulation et mauvaise orientation* et le *risque de perdre de l'argent*.

En effet, pour une banque multiplier ses canaux permet de renforcer sa présence sur le marché et donc multiplier ses chances de prospecter et de fidéliser. Quant aux clients, c'est avoir l'opportunité de choisir le moyen le plus approprié. Dans ce sens, il s'agit de l'offre et la demande mais jusqu'à aujourd'hui plusieurs défis et freins font face à l'implantation d'un modèle multicanal conforme aux normes universels comme c'est illustré en *figure n°16*.

Figure 16 : Le rôle de la démarche multicanal bancaire dans le contexte algérien.



Source : élaboré par nos soins.

Conclusion

Décrire la situation globale actuelle à propos du rôle de la démarche multicanal dans le marketing bancaire en Algérie, à savoir le degré de rapprochement entre les deux parties d'échange (le client et la banque) est le but de ce chapitre. Dans ce sens et en prenant en compte les visions des deux parties, l'intégration des TIC et des autres technologies comme les automates dans la stratégie de la banque a eu un rôle secondaire, c'est-à-dire que cette intégration enrichit un aspect important dans l'activité bancaire celui de l'information. En contrepartie, l'utilisation de ces nouveaux modes reste faible dans d'autres opérations. Les banques algériennes (publiques et privées) confirment la dominance des canaux traditionnels ; pour cela, elles donnent de l'importance à la modernisation et au développement de ce genre de canaux.

En outre, les banques privées en particulier adoptent de plus en plus les canaux numériques dans le but d'améliorer la relation client afin d'assurer sa fidélisation et son engagement.

CONCLUSION GENERALE

Dans le secteur des services, les prestataires présentent aux clients/prospects un nombre croissant de canaux avec lesquels ils présentent leurs offres afin de répondre à la demande. C'est une offre multicanal, permettant au client d'avoir la possibilité de choisir le canal le plus approprié à son besoin. Tout est basé sur le principe *d'offrir le bon service, au bon client, au bon moment, via le bon canal*.

Dans la servuction bancaire, la participation du client dans le processus de création du service est très importante car elle constitue un facteur qui détermine la qualité du service perçu et elle détermine le degré de satisfaction. À l'échelle internationale, les banques universelles développent de plus en plus leurs politiques marketing sur la base de la participation du client et sur la base de la qualité de la relation-client ; pour cela, elles adoptent l'approche relationnelle mieux développée par la multi-canalisation de leurs dispositifs.

En effet, la richesse de l'approche multicanal qui donne plus d'opportunités aux banques d'accroître leurs parts de marché et de développer leurs activités et produits offerts selon la demande exprimée l'a placé comme étant l'orientation dominante en marketing bancaire à l'international. Le multicanal est favorisé par la concurrence accrue, par le progrès technologique et par le changement du comportement du client bancaire moderne. Cette approche qui contribue à développer de nouveaux concepts, prend de nouvelles dimensions managériales.

1. Rappel de l'objectif :

L'objectif de cette recherche est de mieux appréhender l'approche bancaire multicanal ; cela permet de répondre à la question principale et aux questions secondaires, en étudiant le phénomène dans la littérature ensuite dans le contexte algérien de la façon avec laquelle cette approche est développée (ou pas) en Algérie. Autrement dit, le but de la recherche est d'étudier l'écart entre la vision de la banque et celle du client : donc, l'approche multicanal apporte-t-elle des changements dans le fonctionnement et dans le déroulement de l'activité bancaire en Algérie ? Or, comment le client algérien réagit-il vis-à-vis de cette orientation ?

Pour y répondre, on a réalisé deux enquêtes d'investigation : *enquête qualitative* auprès de **07** banques et une *enquête quantitative* à travers un échantillon de **152** personnes bancarisées.

2. Test des hypothèses :

Trois hypothèses ont été adoptées (*cf. Page 10*), la vérification des hypothèses a donné les résultats suivants :

H1 : Selon l'hypothèse n°1, l'approche marketing dominante dans les services bancaires est l'approche relationnelle et le multicanal est un moyen de consolidation de l'approche relation-client. Ainsi, le multicanal renforce les relations et assure la fidélisation.

En effet, les banques algériennes suivent cette vague dominante. Elles optent pour l'orientation relationnelle pour plusieurs raisons indiquées en résultats de l'enquête qualitative ; avec l'ouverture du secteur bancaire au privé dès 1990, l'activité bancaire a été exposée à un nouvel environnement (la concurrence). Ensuite, le client algérien s'est trouvé en face de multiples possibilités de choisir son prestataire bancaire ; à ce niveau s'ouvrir vers le public, se rapprocher du client et établir une forte relation avec lui sont devenus les enjeux des banques. Cela a imposé l'adoption de l'approche relationnelle, la démarche multicanal a beaucoup facilité la relation banque-client, que ce soit directement ou indirectement : grâce aux canaux classiques qui ne cessent pas de s'améliorer en fonction de la qualité exemple, la modernisation des réseaux traditionnels ou les canaux technologiques digitaux qui imposent un certain rythme de rapidité et une facilité d'utilisation et d'accès.

Le multicanal a amélioré la relation banque-client, cette relation qu'est passé du statut de l'ambiguïté et des transactions potentielles à un cadre relationnel basé sur des transactions continues et donc une relation à moyen et à long terme. Cela confirme notre hypothèse H1.

H2 : Selon l'hypothèse n°2, l'intégration des TIC améliore le service fourni, ce qui implique l'amélioration de l'efficacité des opérations marketing.

Aujourd'hui, les TIC jouent un rôle important dans le marketing des produit/services bancaires. Intégrées dans les différentes politiques du marketing-mix, elles facilitent son fonctionnement comme elles favorisent l'établissement d'un contact facile à court terme. Cette intégration a renforcé encore plus la communication et donc la confiance et l'engagement. À travers les deux enquêtes, les banques confirment le rôle positif des TIC et le client apprécie relativement la mise à sa disposition des canaux évolués qui peuvent lui faciliter le contact en termes de *temps* et des *coûts*. Malgré ce rôle, les directeurs des banques expriment que les TIC ne sont pas parfaitement utilisées dans les transactions importantes ; pour certains, il s'agit de la nature du produit bancaire qui oblige la clientèle à être plus

prudente et donc à préférer les canaux traditionnels les « plus sécurisés » selon eux. Dans ce sens, les TIC améliorent les services liés à l'information mais elles ne constituent pas un facteur fort déterminant dans les services bancaires liés directement aux transactions et aux échanges financiers. Alors notre hypothèse H2 est donc partiellement confirmée.

H3 : Selon l'hypothèse n°3, les banques étrangères s'intéressent beaucoup plus aux canaux technologiques dans leurs stratégies marketing par rapport aux banques publiques algériennes.

Les banques privées algériennes qui sont toutes des banques étrangères sont plus développées par rapport aux banques publiques en termes d'usage, de mise en fonction et de renouvellement des nouvelles technologies. Elles les intègrent comme étant une variable significative dans la stratégie globale et dans la stratégie marketing. Les banques étrangères ont plus d'expérience en matière d'utilisation des nouvelles technologies, cette expérience accumulée de leur fonctionnement dans d'autres systèmes bancaires ; ainsi, elles fournissent plus de budget à investir dans l'installation et le développement des TIC. Par contre, les banques publiques affirment leur limitation sur cet aspect, pourtant elles se trouvent obligées de suivre le rythme pour diminuer l'écart. Par conséquent, plusieurs stratégies sont mises en place afin de réorganiser leur positionnement. À cet effet, notre hypothèse H3 est confirmée.

3. Contribution managériale :

Le multicanal est une approche en cours de développement en Algérie, récente par rapport à son niveau de maturité dans d'autres pays (dans d'autres systèmes bancaires), cela signifie que nombreux sont les aspects et les dimensions non totalement exploités. D'ailleurs, la notion « *marketing multicanal* » en elle-même n'est pas fréquemment utilisée dans le langage bancaire algérien tant dans les banques publiques que dans les banques privées. Ces dernières semblent avoir l'avantage en termes de développement des canaux technologiques.

À ce niveau, l'adaptation des nouvelles tendances technologiques est nécessaire selon les responsables des banques algériennes prenant en considération les différents segments des clients. Les résultats de la recherche empirique confirment que les canaux traditionnels restent cruciaux dans le contexte bancaire algérien, car ces canaux sont les plus utilisés et préférés par clients ; cela nécessite la mise à niveau de ces canaux, leur amélioration et leur modernisation, quand on parle de les moderniser on insiste sur le fait de simplifier les opérations que de les rendre plus sophistiquées. En parallèle, les moyens numériques en marketing bancaire constituent l'enjeu majeur car l'individu algérien s'implique aujourd'hui

dans la vague de la vie électro-technologique ; plusieurs faits ont favorisé cette implication : à savoir la nouvelle génération des clients (des jeunes ayant compétences en technologies), le progrès du secteur TIC en Algérie depuis quelques années en termes de *qualité* et de *coûts* et l'ouverture à l'étranger. À cet effet, l'e-marketing est un champ à développer dans les banques algériennes qui veulent assurer un avantage concurrentiel. Le marketing du *high-tech* dans les services bancaires devient l'emblème lié à un produit d'échange différent de tout autre produit (l'argent), cela impose plus de risque et plus de confiance.

La stratégie multicanal comprend l'ensemble des actions combinant plusieurs canaux du traditionnel au numérique, ce qui rend indispensable à adopter cette orientation. Mais, il existe pas mal de facteurs qui influencent le déroulement des activités bancaires et qui ne permettent pas la désignation des résultats de l'approche multicanal ni de sa bonne implantation, ce qui rend encore plus nécessaire d'adopter une GRC efficace : il s'agit des différents facteurs externes, exemple le cas des dispositifs étatiques imposés par l'Etat aux banques publiques n'ayant pas de base économique solide, l'acceptation des nouveaux canaux par le client et l'aspect réglementaire. Et des facteurs internes qui se résument dans les moyens humains (compétences) et moyens technologiques.

Pour assurer le bon fonctionnement du multicanal dorénavant, il est nécessaire de :

- Mesurer le rôle de chaque canal selon tout type d'opération bancaire afin de garantir la complémentarité des canaux et de tirer le meilleur de chaque canal en fonction de l'autre, au lieu de devenir des coûts supplémentaires.
- Former et reformer le personnel dans la manière où il devient expert.
- Etudier professionnellement le comportement du client algérien et ses préférences, ses attitudes et son niveau technologique et donc la bonne gestion des relations.
- Imposer plus les canaux numériques à sa clientèle : la banque doit provoquer l'esprit curieux du client en présentant des méthodes innovantes.
- Orienter ce client afin de le diriger vers le canal adéquat sans lui faire sentir.

Entre le « *client qui apprécie la modernisation des canaux bancaires et qui confirme qu'il utilise les TIC et les autres supports technologiques dans sa vie quotidienne mais en fin de compte il préfère établir une relation humaine directe avec son prestataire* » et les banques « *qui expriment une faible utilisation des technologies mises à la disposition de leurs clients et considèrent la mentalité du client algérien comme étant un facteur qui ne favorise pas le développement du numériques bancaire* », on peut conclure que la démarche multicanal dans

le marketing des services bancaires ne s'est pas trop développée en Algérie, son rôle reste centré sur l'utilisation des canaux traditionnels. Cela présente l'enjeu des banques algériennes dans les prochaines années.

4. Limites de cette recherche :

On a limité le champ d'application à la servuction bancaire ; ainsi que sur 20 banques exerçant en Algérie jusqu'à 2014, on a étudié 7 banques (échantillon).

En termes des clients interrogés, l'enquête s'est faite via internet ce qui implique que l'échantillon soit limité aux personnes ayant accès à internet et ayant un certain niveau dans l'usage de l'informatique.

5. Voies de recherches futures :

Le présent travail permet de réfléchir à d'autres problématiques liées, on pense toutefois à la puissance des banques algériennes à créer de vraies banques 100% à distance et est-il possible à une telle banque de réussir en Algérie ? Or, le client algérien est-il prêt pour une telle expérience ?

Ainsi, l'installation de la culture des réseaux sociaux sur internet, change-t-elle l'image de la banque algérienne et donc son impact sur le déroulement de ses activités ?

Si on élargit le champ de l'enquête quantitative en prenant en compte tous les segments des clients, peut-on avoir les mêmes résultats ?

Quelle comparaison peut-on faire entre les pays de Maghreb en ce qui concerne le degré de réussite de l'approche multicanal dans les services bancaires ?

On a confirmé la nécessité de l'approche relationnelle dans le multicanal bancaire mais avec les particularités du marché bancaire algérien, sera-t-il possible d'atteindre les normes internationales ?

Toutes ces questions ouvrent d'autres sujets de recherches, afin de mieux appréhender la situation de secteur bancaire algérien ; elles constituent une continuité ou un point de départ pour d'autres travaux de recherches.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Ammour B (1996), « Le système bancaire algérien : textes et réalités », éditions Dahlab. Alger.
- Badoc M, Lavayssiere B et Copin E (2000), « E-marketing de la banque et de l'assurance », éditions d'Organisation. Paris.
- Badoc M (2004), « Réinventer le marketing », Revue Banque édition, Paris.
- Badoc M et Trouillaud E (2004), « Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance : du sens du client au néomarketing », Revue Banque édition. Paris.
- Badoc M (2007), « L'essentiel du marketing bancaire et de l'assurance », e-book, Revue Banque édition. Paris.
- Benachenhou M (1993), « Dette et démocratie », Alger.
- Blanqui J.A (1838), « Cours d'économie industrielle », e-book version 2011, éditions Hachette, tome 2. Paris.
- Brennan S (1991), « Grounding in communication. In perspectives on socially shared cognition », edited by Resnick L.B. & Levine J.M & Teasley S.D, e-book version 2011.
- Bursk et Edward (1974), « Marketing en 18 textes choisis » tome 1, éditions d'Organisation. Paris.
- Chirouze Y (2003), « Le marketing : études et stratégies », Ellipses éditions marketing. Paris
- .Clayssen Y, Deydier A et Riquet Y (2006), « Le marketing direct multicanal », e-book, Dunod. Paris.
- Daft R et Lengel R.H, « Information richness: a new approach to managerial behavior and organization design », e-book version 2012.
- Dagogner F (1989), « Eloge de l'objet », e-book, éditions Vrim. Paris.
- De Coussergues S (2007), « Gestion de la banque », Dunod, 5^{ème} édition. Paris.
- Demeur C (2010), « Marketing », Dunod. Paris.
- Descartes R (Juin 2012), « Discours de la méthode : pour bien conduire sa raison & chercher la vérité dans les sciences », édition Gaya Scienza, e-book version 2012.

- Domegan C.T (1996), « The adoption of information technology in customer service », e-book, European Journal of Marketing, Vol 30.
- Eiglier P, Langeard E et Mathieu V (1997), « Marketing des services ». Paris.
- Gille B (1978), « Histoire des techniques », e-book version 2012, Gallimard. Paris.
- Hadj Nacer A.R (1990), « Les cahiers de la réforme », éditions ENAG, Vol n°4.
- Khvilon E et Patru M (2004), « Technologies de l'information et de la communication en éducation », UNESCO.
- Kotler Ph. (1985), « Principe de Marketing », éditions Morin 2^{ème} édition. Paris.
- Kotler Ph et Dubois B (2003), « Marketing management », 11^{ème} édition, Pearson education. Paris.
- Kotler Ph (2005), « Marketing management, Millenium Edition», special edition, Pearson Custom Publishing. USA.
- Lefébure R et Venturi G (2004), « Gestion de la relation client », Edition Eyrolles.
- Lendrevie J et Lévy J (2013), « Théories et nouvelles pratiques du marketing », e-book, Mercator, 10^{ème} édition, Dunod. Paris.
- Payne A et Frow P (2004), « The role of multichannel integration in customer relationship management », Industrial marketing management. USA.
- Payne A, Clarck M, Christopher M et Peck H (1998), « Relationship marketing for competitive advantage », e-book : Butterworth Heinemann. USA.
- Rifkin J (2012), « La troisième révolution industrielle de 2011 », édition les liens qui libèrent. Paris.
- Rogers M, Peppers D et Dorf B (1999), « Le one to one en pratique», e-book, éditions d'Organisation. Paris.
- Seris J.P (1994), « La technique », PUF. Paris.
- Van Laethem N (2005), « Toute la fonction marketing », Dunod. Paris.
- Veys P (2007), « Marketing des activités tertiaires », Ellipes. Paris.
- Zollinger M et Lamarque E (1999), « Marketing et stratégie de la banque », 3^{ème} édition, Dunod. Paris.

Articles et papiers de recherches :

- Azzam E (2012), « L'impact des NTIC sur le marketing bancaire », papiers de recherche, consulté en 2014.

- Benton D (2012), « Banking distribution and marketing : a multi-channel strategy podcast transcript », article publié dans The Accenture magazine.
- Berry L, Parasuraman A et Zeithaml V (1991), « Understanding customer expectations of services », article publié dans Sloan Management Review.
- Berry L (1998), « Relationship marketing services-growing interest, emerging perspectives », article publié dans Journal of the Academy Marketing Science, Vol 23 n° 4.
- Bielen F et Sempels C (avril 2007), « Les fondements du marketing des services : examen critique et évolution », article publié dans la Revue Française du Marketing n°212.
- Coutinet N (2012), « Définir les TIC pour mieux comprendre leur impact sur l'économie », article publié sur le www.hal.archives-ouvertes.fr.
- DesGarets V (2008), « La gestion de la relation client dans les banques », papiers de recherche, Université de Tours.
- Flipo J.P (1999), « Activités des services et relations inter-entreprises : vers une gestion stratégique des facteurs relationnels et des éléments d'interface », article publié dans la Revue Française du Marketing n°171.
- Grönroos C (1999), « Le marketing des services : consommation et marketing de processus », article publié dans la Revue Française du Marketing n°171.
- Hazart C (2014), « La connaissance client au service de l'action commerciale », article publié sur Bimagazine n°144.
- Herschkorn E et Barrabé P (2007), « Intégration des services des réseaux sociaux dans le développement et la gestion de la relation client et partenaire », Business social networking.
- Jallat F (1999), « Gestion de l'interface et multiplicité des acteurs : une analyse exploratoire des systèmes complexes de relations d'échange au sein des activités de services », article publié dans la Revue Française du Marketing n°171.
- Mathieu J.P et Roehrich G (2005), « Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions », Revue Française du Marketing n° 204.
- Munos A (1998), « Servuction et coopération : une approche de marketing de la coopération dans les services », Revue Française du Marketing n°167.
- Pascallon P (1970), « Système monétaire et bancaire algérien », Revue banque n°289.

- Perrien J (2006), « Marketing bancaire : comment maximiser le share-of-wallet ? Analyse dyadique des déterminants et des freins », papiers de recherche, ESG UQUAM.
- Reichfeld F et Sasser W (1990), « Zero defections: quality comes to services », Harvard Business Review n°68.
- Said Smati (25/01/2010), « La lente generalization de la monétique en Algérie: un marché en quête de progression », article publié dans le journal Liberté.
- Seck A. M (2008), « L'expérience du client dans un contexte de distribution multicanal de services : sur quoi se fonde la satisfaction globale du client ? », papier de recherche présenté durant la journée de recherche en marketing de Bourgogne.
- Turkle S (1995), « Life on the screen, identity in the age of the internet », Simon and Schuster paperbacks, New York.
- Vanheems R (2009), « Distribution multicanal : pourquoi les clients mixtes doivent faire l'objet d'une attention particulière ? », article publié sur www.univ.deParis1.fr.
- Vanheems R (2011), « Orientation de comportement au sein d'une enseigne multicanal », Université Sorbonne, papier de recherche.
- Yaici F (2013), « La mise à jour des systèmes d'information dans le domaine bancaire & financier : un préalable au développement des institutions et aux progrès en matière d'intermédiation financière en Algérie », Université abderrahmane Mira, Béjaia.

Thèses :

- Elissar. T (juin 2004), « Adoption de la banque électronique et son impact sur la performance organisationnelle », Université du Québec. Montréal.
- Morrar. R (Juin 2011), « Public-Private innovation networks in services », thèse de doctorat, Université de Lille1.
- Plé. L (Août 2006), « La coordination d'un réseau multicanal : le cas de la banque de détail », thèse de doctorat, Université Paris Dauphine, tome 1.
- Rolland. S (2003), « L'impact de l'utilisation d'internet sur la qualité perçue et la satisfaction du consommateur », thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris 9 Dauphine.
- Saadi. M (2009), « Implantation de l'approche relationnelle dans le domaine des services, cas du secteur bancaire », mémoire présenté comme exigence de la maîtrise en administration des affaires, Université du Québec.

- Terrasse. C (2006), « L'engagement envers la marque : proposition d'un modèle théorique et application à la comparaison de la fidélité aux marques nationales et aux marques de distributeurs », thèse de doctorat, HEC. Paris.

Colloques et conférences :

- Benhabib A (Novembre 1996), « À propos de l'évolution du système bancaire et financier en Algérie », conférence d'Alep Syrie.
- Capiez A (2001), « Nouvelles technologies et performance : cas de banque à distance », présenté lors le 22^{ème} congrès de l'AFC. France.
- Darras B (2009), « Aesthics and semiotics of digital design : the case of web interface design », acts du colloque, the first INDAF international conference, Corée.
- Koner P (Juin 1977), « Rapport sur l'évolution du marketing bancaire », conférence EFMA.

Webographie :

www.oecd.org/fr

www.Insee.com

www.ama.org/ *American marketing association*

www.e-marketing.fr

www.gralon.net

www.bearingpoint.com

www.trader-finance.fr

www.compara-banques.fr

www.mémoireonline.com

www.touteconomie.org

www.advertissez-vous.com

www.acxiom.com

www.lemondeinformatique.fr

www.NyTimes.com

www.bankofamerica.com

www.Observatoire-du-numérique.fr

www.webrankinfo.com

www.lexpansion.lexpress.fr

www.vipad.fr
www.astrosurf.com
www.definition-marketing.com
www.morganstanley.com
www.ladn.eu
www.itu.int.fr
www.1min30.com
www.oklein.fr /*blog d'Oliver Klein (DG du groupe BPCE)*
www.afm-marketing.fr
www.lemaghrebdz.com
www.wikipédia.com
www.Echos.net
www.bank-of-algeria.dz
www.citigroup.com
www.bna.dz
www.bea.dz
www.cnepbanque.dz
www.badr-bank.dz
www.bdl.dz
www.cpa-bank.dz
www.societegenerale.dz
www.bnpparibas.dz
www.natixis.dz
www.arabbank.dz

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Les formes de servuction identifiables en fonction du mode d'interaction client /prestataire et de la nature de cette interaction.

Tableau 2 : L'évolution de la pratique marketing.

Tableau 3 : Les caractéristiques du marketing bancaire.

Tableau 4 : Les définitions des TIC.

Tableau 5 : Les canaux préférés suite à une enquête lancée par le journal du net.

Tableau 6 : Le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel.

Tableau 7 : Liste des banques exerçant en Algérie entre 2000-2014.

Tableau 8 : Le réseau d'agences bancaires en Algérie.

Tableau 9 : Le déroulement des entretiens directs.

Tableau 10 : L'âge, le sexe et le lieu de résidence des répondants au questionnaire.

Tableau 11 : La profession et le secteur d'activité des répondants au questionnaire.

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Le système de servuction

Figure 2 : Les composantes du marketing-mix « *the 4P* ».

Figure 3 : La configuration du SIM.

Figure 4 : Influence de la technologie sur le « marketing-mix ».

Figure 5 : Les étapes de la mise en place de la démarche marketing multicanal.

Figure 6 : Les canaux principaux de la démarche multicanal.

Figure 7 : Les étapes de l'évolution du marketing bancaire.

Figure 8 : Les différents modes de contact banque/client.

Figure 9 : Le paradigme de la stratégie multicanal bancaire.

Figure 10 : La coordination des canaux traditionnels et des canaux numériques.

Figure 11 : Les facteurs de réussite du marketing relationnel.

Figure 12 : La pyramide des clients.

Figure 13 : Le rôle et la place de la GRC dans la banque multicanal.

Figure 14 : Les phases de la recherche empirique.

Figure 15 : Les principaux types d'enquêtes qualitatives.

Figure 16 : Le rôle de la démarche multicanal bancaire dans le contexte algérien.

Les annexes

Annexe 1 : Le questionnaire en ligne destiné aux clients bancaires algériens.

Annexe 2 : Guide d'entretien n°1 avec les directeurs des banques commerciales.

Annexe 3 : Guide d'entretien n°2 avec le directeur régional Ouest de la Banque D'Algérie.

Annexe 4 : Les profils officiels des : *MorganStanley Bank*, *Bank of america* et *Citigroup* sur les réseaux sociaux.

Annexe 5 : L'agence de libre-service de la BEA située à Alger.

Annexe 1 : Le questionnaire en ligne destiné aux clients bancaires algériens.

LE ROLE DE L'APPROCHE MULTICANA DANS LE MARKETING DES SERVICES BANCAIRES EN ALGERIE

akilanadjet30@gmail.com

Bonjour,

Madame/Monsieur, auriez vous l'amabilité de nous consacrer quelques minutes de votre temps, afin de remplir ce questionnaire qui s'inscrit dans le cadre de la préparation d'un Mémoire de Magister. Le but de cette enquête est d'étudier le comportement des clients algériens vis-à-vis de l'utilisation des moyens de marketing multicanal (canaux physiques et canaux numériques) dans les services bancaires en Algérie.

Toutes vos réponses sont confidentielles et utilisées dans un but entièrement académique, seul l'élaborateur de la recherche y aura accès. Ne seront publiées que des statistiques d'ensemble général. Si vous souhaitez avoir un résumé des résultats obtenus, contactez nous à l'adresse électronique citée ci-dessus.

Je vous remercie par avance pour votre précieuse collaboration.

REFERENTIEL 1 : LE CADRE GENERAL DE VOTRE BANCARISATION

Q 1) Êtes-vous un client bancaire ?

- Oui
- Non

Q 2) Si c'est oui, consommez-vous les produits (services) bancaires régulièrement ?

- Oui
- Non

Q 3) Êtes-vous un client bancaire de nature professionnelle (entreprise) ou un client particulier ?

- Client bancaire professionnel
- Client bancaire particulier

Q 4) Votre banque, est-elle une banque publique ou une banque privée ?

- Banque publique
- Banque privée

Q 5) Pouvez-vous citer le nom de votre (s) banque (s) :

.....

Q 6) Vous êtes client de cette banque depuis :

- Moins de 1 an
- Entre 1 et moins de 3 ans
- Entre 3 ans et 5 ans
- Plus de 5 ans

REFERENTIEL 2 : LE NIVEAU DE SATISFACTION ET DE CONFIANCE

Q 7) Avez-vous confiance en votre agence bancaire ?

- Oui
- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non, pas du tout

Q 8) Comment décrivez-vous la réputation de votre banque ?

- Très bonne réputation
- Bonne réputation
- Neutre
- Mauvaise réputation
- Très mauvaise réputation

Q 9) Pensez-vous que les produits/services de votre banque sont les meilleurs sur le marché bancaire algérien ?

- Oui

- Plutôt oui
- Plutôt non
- Non

Q 10) Êtes-vous satisfaits en termes des services dans votre agence bancaire ? (en chacun des énoncés ci-dessous) :

	Pas du tout satisfait	Peu satisfait	Neutre	Plutôt satisfait	Très satisfait
Qualité d'accueil	<input type="checkbox"/>				
Horaires d'ouverture et fermeture de l'agence	<input type="checkbox"/>				
Compétence de votre conseiller	<input type="checkbox"/>				
Qualité des prestations de service	<input type="checkbox"/>				
Rapidité des transactions	<input type="checkbox"/>				
L'architecture, la propreté et le décor de l'agence	<input type="checkbox"/>				

Q 11) Restez-vous client de votre banque actuelle, même si les frais des transactions augmentent quelque peu ?

- Oui
- Non

REFERENTIEL 3 : LES ELEMENTS QUI IMPACTENT LES DECISIONS FINANCIERES ET LE CHOIX DE CANAUX A UTILISER PAR LE CLIENT

Q 12) Quelle partie impacte le plus votre décision financière ? (possible de donner plusieurs réponses)

- La famille et les amis

- Votre conseiller financier (votre comptable)
- Communauté et forums sur internet
- Documentation et publicité
- Autres

Q 13) Préférez-vous établir un contact humain direct avec votre prestataire de service ?

- Oui
- Non

Q 14) À votre avis, quel est l'avantage d'aller à l'agence bancaire ? (possible de donner plusieurs réponses)

- L'individualisation et la personnalisation
- La rencontre directe avec votre conseiller
- Éviter les malentendus
- Le contact humain et l'interaction sociale
- Proximité
- Autre

Q 15) Pensez-vous que votre participation soit importante dans la détermination de la qualité du service bancaire obtenu ?

- Oui
- Non

Q 16) Pour les opérations listées ci-dessous, quel canal préférez-vous ?

	Agence	Internet	Téléphone	Guichet automatique
Ouverture et clôture de compte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consultation de compte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	Agence	Internet	Téléphone	Guichet automatique
Opérations de caisse (versement/retrait)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prise de rendez-vous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Impression de RIB et extraits de compte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Placement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Crédit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Toutes Actions liées au chèque et au CIB	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

REFERENTIEL 4 : LE ROLE ET L'INTEGRATION DES TECHNOLOGIES DANS LES SERVICES BANCAIRES

Q 17) Pensez-vous que l'utilisation des nouvelles technologies soit compliquée ?

- Oui
- Souvent
- Non

Q 18) Avez-vous déjà utilisé des applications bancaires sur votre téléphone mobile ?

- Oui
- Non

Q 19) Dans le cas où vous recevez des SMS publicitaires, les consultez-vous ?

- Oui
- Souvent
- Rarement

Non

Q 20) Souvent, combien de fois vous vous connectez à internet en moyenne ?

Plusieurs fois par jour

1 fois par jour

Entre 1 et 3 fois par semaine

Entre 1 et 2 fois par mois

Je me connecte rarement

Q 21) Avez-vous de profil sur l'un des réseaux sociaux (ex : Facebook, twitter) ?

Oui

Non

Q 22) Si c'est oui, lequel ?

.....
Q 23) Suivez-vous l'actualité des services/offres bancaires sur Internet ?

Oui

Non

Q 24) Lorsque vous découvrez un nouveau produit financier sur internet, en parlez-vous à votre entourage ?

Toujours

Assez souvent

Occasionnellement

Rarement

Non, jamais

Q25) Avez-vous déjà utilisé les services en ligne de votre banque ? (ex, consulter le compte)

Oui

Non

Q 26) Que pensez-vous de l'intégration des canaux technologiques (Internet, téléphonie mobile) dans les services bancaires ?

- C'est compliqué et inutile
- C'est pratique et utile dans quelques situations
- Très nécessaire et plus pratique que d'aller à l'agence

Q 27) Selon vous, quels sont les avantages de l'utilisation des canaux numériques ? (vous pouvez donner plusieurs réponses)

- La facilité d'utilisation
- La rapidité
- Diminuer les coûts de déplacement
- Plus d'informations
- Plus de confort
- Plus de confidentialité
- Juste un mode de vie et prestige

Q 28) Quels sont les risques qui vous empêchent d'utiliser les canaux numériques ? (vous pouvez donner plusieurs réponses)

- Risque de faire des mauvais choix
- Risque d'être victime de fraude et d'insécurité de l'environnement technologique
- Risque de manipulation et mauvaise orientation
- Risque de perdre de l'argent

Q 29) Faites-vous confiance dans la sécurité informatique des services bancaires sur internet (l'e-banking) ?

- Oui
- Souvent
- Non

REFERENTIEL 5 : A PROPOS DE VOUS

Vous êtes ?

- Féminin
- Masculin

Quel est votre âge ?

- 18 - 25 ans
- 26 - 35 ans
- 36 - 45 ans
- 46 - 55 ans
- + 55 ans

Si vous êtes Particulier :

Quelle est votre profession ?

- Artisan
- Commerçant, profession libérale
- Cadre supérieur
- Fonctionnaire, salarié
- Retraité
- Étudiant
- Sans profession

Êtes-vous résident en Algérie ?

- Oui
- Non

Si vous êtes résident, où habitez-vous ?

- Centre ville
- Banlieue

Si vous êtes Professionnel :

Quel est votre secteur d'activité ?

- Agriculture
- Industrie
- Service
- Artisanat
- Finance et assurance
- Autre.

Envoyer

Fourni par Google doc

100 % : vous avez réussi.

Annexe 2 : Guide d'entretien n°1

Notre travail de recherche est centré sur l'intégration des différents outils technologiques dans une démarche plus globale en marketing celle du multicanal, donc l'utilisation de l'ensemble des canaux traditionnels (ex : les agences) et les canaux numériques (ex : les TIC, les automates) ainsi le rôle que joue l'approche multicanal dans le développement des services bancaires.

LES QUESTIONS :

Q 1 : Pouvez-vous nous présenter la banque.....(*la banque concernée*) ?

Q 2 : Concernant la fonction marketing, disposez-vous d'un département marketing (indépendant comme étant fonction) ou un service au niveau de l'agence ?

Q 3 : Dans ce cas, Quelle est la stratégie marketing adoptée dans la...(*la banque concernée*) ?

Q 4 : Quelle approche marketing adoptez-vous ? (relationnelle-transactionnelle)

Q 5 : Pour le marketing-mix : quelle politique des 4P impacte le plus le trait général de votre stratégie marketing ? Or, quel est le rôle de chacune ?

Q 6 : Etant une entreprise de service, comment évaluez-vous la participation de la clientèle en termes de déterminer la qualité de service offert ?

Q 7 : Quel est le rôle principal de vos canaux traditionnels ?

Q 8 : Dans la même ligne, vos chargés de clientèle sont-ils spécialisés dans le sens où chacun s'occupe d'une catégorie précise des clients ex : un chargé pour servir les particuliers, un autre pour servir les entreprises, ou bien le même peut s'occuper de tous les types des clients ?

Q 9 : jusque là, comment évaluez-vous l'efficacité des démarches du marketing traditionnel dans le climat bancaire actuel ?

Q 10 : Comment ciblez-vous la clientèle, (vous visez quel client) ?

Q 11 : Quels sont les canaux dont vous disposez ? Et quel est le rôle de chaque canal ?

Q 12 : À votre avis, pourquoi le marketing multicanal s'impose-t-il aujourd'hui ?

Q 13 : À ce stade, considérez-vous votre banque comme une banque multicanal ?

Q 14 : Comment expliquez-vous une l'utilisation optimale des canaux traditionnels et des canaux technologiques, entre le principe de complémentarité ou de substitution (remplacer un canal par un autre ou les mettre à la disposition tous ensemble) ?

Q 15 : Quels sont les procédures et les moyens mis en place afin d'implanter et faire réussir la démarche multicanal ?

Q 16 : Confirmez-vous l'impact positif de l'intégration des TIC et des canaux technologiques en général sur le réseau d'agences et sur la qualité des services bancaires ?

Q 17 : L'adoption d'une démarche multicanal, est-elle un choix, une nécessité ou une obligation ?

Q 18 (Pour les banques publiques) : Disposez-vous du matériel technologique et de la compétence humaine (intellectuelle) conformable aux normes internationales ?

Q 19 (Pour les banques privées) : Croyez-vous d'avoir un avantage compétitif en matière de capital technologique par rapport aux banques publiques algériennes ?

Q 20 : En matière de capital humain, quelle stratégie favorisez-vous afin d'assurer la bonne gestion du multicanal ? (former, recruter, les deux selon les besoins et les coûts).

Q 21 : Dans le contexte algérien, quels sont les freins et les obstacles qui ne permettent pas le développement de la stratégie multicanal ?

Q 22 : Chaque banque cherche à augmenter son PNB, à ce stade confirmez-vous qu'il y'a eu une relation entre la multi canalisation et le PNB réalisé durant ces dernières années ?

Q 23 : Avez-vous mené des études dans le but d'étudier le nouveau comportement du client algérien influencé par le nouveau mode de vie émergeant celui du numérique « smart life » ?

Q 24 : Selon votre expérience, les médias et les réseaux sociaux ont-ils un impact sur le comportement des clients bancaires en Algérie ?

- **Que pouvez-vous ajouter à propos de notre thème de recherche dans le contexte algérien ?**

MERCI

Annexe 3 : Guide d'entretien n°2

Notre travail de recherche est centré sur l'intégration des différents canaux numériques dans une démarche plus globale en marketing bancaire celle du multicanal et le rôle que joue cette approche dans le développement des services bancaires.

Avec vous, on souhaite avoir plus d'informations surtout sur l'aspect réglementaire, ainsi que votre vision concernant ce sujet à partir de votre expérience dans le domaine et de vos relations avec les autres intervenants bancaires algériens.

LES QUESTIONS :

Q 1 : Comme étant observateur et expert, que pouvez-vous dire à propos du positionnement de la fonction marketing dans les banques algériennes depuis l'ouverture du secteur bancaire à l'investissement privé ?

Q 2 : Quel est le rôle du SI et du SIM au niveau des banques ?

Q 3 : Dans le contexte algérien, quels sont les canaux les plus développés dans banques algériennes ?

Q 4 : Comme observateur, quels sont les freins et les limites qui ne permettent pas la mise en place d'une stratégie multicanal moderne et développée dans les banques algériennes, en particuliers dans les banques publiques ?

Q 5 : Avez-vous déjà élaboré au niveau de la BA des études dont le but est d'étudier les nouveaux phénomènes comportementaux des clients bancaires algériens à l'échelle nationale ? Et le degré d'acceptation des nouveaux outils bancaires technologiques ?

Q 6 : À votre avis, quel est l'impact du changement de l'environnement technologique sur la performance des banques et sur les relations banques-banques et banques-clients ?

Q 7 : Comment voyez-vous le degré de développement de l'approche multicanal bancaire en Algérie, est-elle vraiment devenue nécessaire et bien utilisée ?

Q 8 : À partir de l'autorité de la BA, comment intervient-elle afin d'assurer la sécurité informatique des opérations bancaires en ligne?

Q 9 : À votre avis, les banques algériennes sont-elles développées en e-banking ?

Q 10 : Dans le même cadre, comment décrivez-vous l'intégration des TIC dans l'activité bancaires ? Améliorent-elles le déroulement des activités bancaires ?

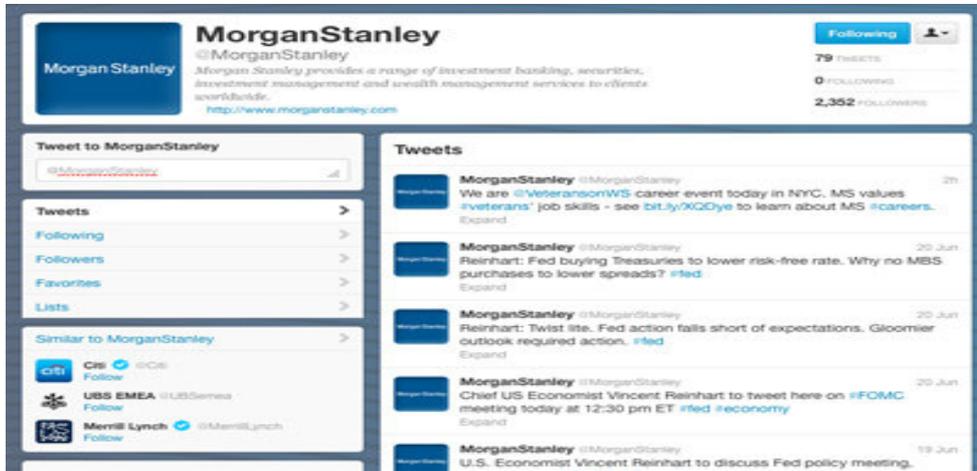
Q 11 : Cette l'intégration et le développement de l'utilisation des TIC dans les banques et surtout dans les banques privées, est-elle parfaitement contrôlée en termes de prix et de fiabilité ?

Q 12 : Le nombre d'opérateurs bancaires en Algérie est de 20 banques, ce nombre couvre-t-il les besoins du marché bancaire algérien ?

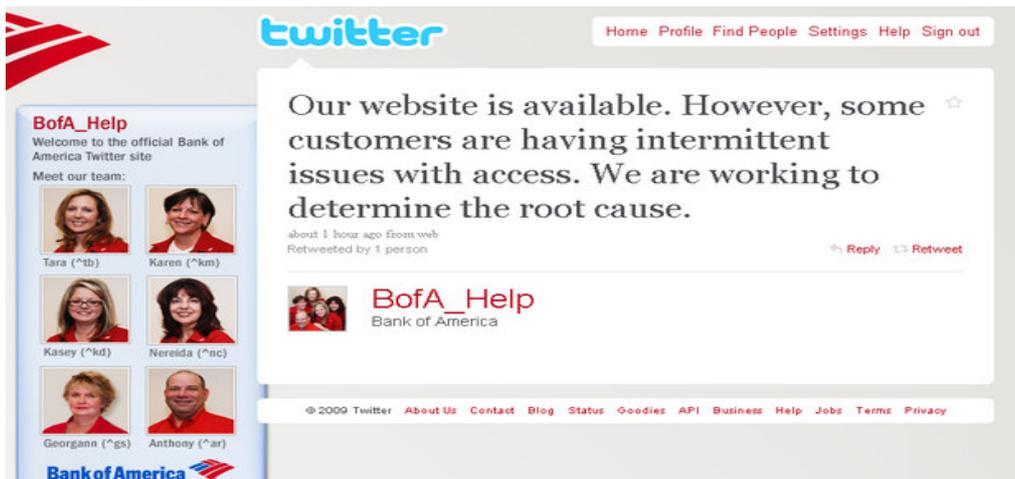
Q 13 : La plupart des banques interrogées dans notre travail ont qualifié le système bancaire algérien comme étant trop flexible et non motivant pour l'installation de nouvelles banques, ainsi qu'il crée des freins réglementaires face à la bonne installation des nouvelles technologies aux seins de ces banques, que pouvez-vous dire à ce propos ?

Annexe 4 : Les profils officiels des : *MorganStanley Bank, Bank of america* et *Citigroup* sur les réseaux sociaux.

1- MorganStanley Bank :



2- Bank of america :



3- Citigroup :



Annexe 5 : L'agence de libre-service de la BEA située à Alger.

Ouverture d'une Agence Bancaire << Libre Service >>

Adresse : 03, Rue yahia Bel Hayat, Alger



Distributeur de Billets

<< Ouverte 24H sur 24 >>



TABLE DES MATIERES :

Introduction Générale	06
 <u>Chapitre 1 : Le marketing bancaire traditionnel.</u>	
Introduction	11
 Section 1 : Le marketing des services	12
1. 1 Le service	12
1.1.1 Définition du service	12
1.1.2 La typologie des services	13
1.1.3 Les caractéristiques des services	14
1.1.3.1 L'intangibilité	15
1.1.3.2 L'inséparabilité	15
1.1.3.3 L'hétérogénéité (la variabilité)	15
1.1.3.4 La périssabilité	16
1. 2 La servuction	16
1.2.1 La définition du terme « servuction ».....	16
1.2.2 Le fonctionnement de la servuction	17
1.2.3 Les différentes formes de servuction	17
1.2.4 Les éléments du système de servuction	18
1.2.4.1 Le client	18
1.2.4.2 Le personnel en contact	18
1.2.4.3 Le réseau de distribution	19
1. 3 Le développement du marketing des services	19
1.3.1 Généralités sur l'évolution de la fonction marketing	19
1.3.2 Les branches du marketing	20
1.3.2.1 En fonction du domaine d'application	21
1.3.2.2 En fonction de l'ampleur de la vision choisie	21
1.3.3 L'émergence, les fondements et le développement du marketing dans les services ...	21
1.3.3.1 Un survol historique sur l'apparition et l'évolution du marketing des services	21
1.3.3.2 Définition du concept « marketing des services » et ses spécificités	23
1.3.3.3 Les différences entre le marketing des services et le marketing des produits	24
1.3.3.4 Les fondements du marketing des services	24

Section 2 : L'émergence du marketing bancaire dans sa forme traditionnelle	25
2. 1 L'entreprise bancaire	25
2.1.1 Définition de la banque	25
2.1.2 Les origines du système bancaire	26
2.1.3 Le rôle majeur des institutions bancaires	26
2. 2 Le marché bancaire	27
2.2.1 Définition du marché bancaire	27
2.2.2 L'offre bancaire	28
2.2.2.1 Les différents types de services bancaires	28
2.2.2.2 Les caractéristiques principales des produits bancaires	28
2.2.3 La demande bancaire	29
2. 3 L'apparition et les principes du marketing des services bancaires	29
2.3.1 Définition du marketing bancaire	29
2.3.2 L'apparition du marketing bancaire dans sa forme traditionnelle	30
2.3.3 Les différentes formes du marketing des services bancaires	31
2.3.4 Les spécificités du marketing des services bancaires	32
2.3.4.1 Les caractéristiques principales du marketing bancaires	32
2.3.4.2 Autres spécificités qui déterminent la nature du marketing bancaire	33
2.3.5 L'importance croissante du marketing bancaire	34
2.3.6 Le « Marketing-mix » bancaire	34
2.3.6.1 L'apparition et la définition du marketing-mix	35
2.3.6.2 L'application du marketing-mix dans les banques	36
2.3.6.3 Les composantes de base du marketing-mix bancaire	36
2.3.6.4 L'élaboration du plan marketing sur la base du marketing-mix bancaire	38
Section 3 : Les défis liés au marketing bancaire traditionnel et l'intégration des nouvelles technologies dans son fonctionnement	39
3. 1 La « performance » bancaire dans le cadre du marketing traditionnel.....	39
3.1.1 La performance bancaire	39
3.1.2 Les aspects d'évaluation de la performance des services bancaires	40
3.1.3 L'approche traditionnelle : assure-t-elle la bonne performance ?	41
3.1.4 L'avantage compétitif (concurrentiel) de la banque	41
3. 2 Les limites de l'approche traditionnelle en marketing bancaire	42
3.2.1 Les besoins principaux en marketing bancaire	43

3.2.2 Les défis majeurs liés au traditionnel	43
3.3 La nécessité de l'intégration des technologies dans le secteur bancaire	45
3.3.1 Le traitement de l'information : du SIM, Datawarehouse aux outils de high-tech	46
3.3.2 La remise en cause de l'approche bancaire traditionnelle	48
3.3.2.1 Au niveau du concept marketing	48
3.3.2.2 Au niveau de la démarche marketing.....	49
3.3.2.3 Au niveau de la concurrence	50
3.3.2.4 La segmentation des marchés	50
3.3.2.5 La remise en cause du marketing-mix	50
Conclusion	53

Chapitre 2 : Du marketing bancaire traditionnel vers le multicanal

Introduction	54
Section 1 : L'évolution technologique : ses effets et son impact sur la banque	55
1.1 La révolution technologique	55
1.1.1 L'origine du terme « technologie »	55
1.1.2 Le passage du terme « technique » au terme « technologie »	56
1.1.3 Le nouvel esprit technologique	56
1.1.4 La révolution numérique.....	58
1.1.4.1 Pourquoi dire que la révolution numérique est la révolution ?	58
1.1.4.2 De la « révolution industrielle » aux « révolutions numériques »	58
1.2 Les technologies contemporaines et les technologies du futur	59
1.2.1 Les technologies émergentes, vers un changement de mode de vie	59
1.2.2 Les technologies du futur : un nouveau concept qui s'installe	60
1.3 Les technologies de l'information et de la communication (TIC)	62
1.3.1 Les définitions des TIC	62
1.3.2 L'évolution des nomenclatures des TIC	64
1.3.3 L'impact des TIC sur l'économie	64
1.3.4 Le rôle croissant des TIC dans le marketing	65
1.4 L'intégration des TIC dans l'activité bancaire et l'effet issu de cette intégration sur l'image et le fonctionnement des banques	65
1.4.1 Les transformations apportées par les TIC aux seins des banques modernes	65
1.4.2 L'utilisation des TIC dans le fonctionnement des banques actuelles	66

1.4.2.1 L'utilisation interne	67
1.4.2.2 L'utilisation externe	67
Section 2 : L'ère d'une nouvelle approche : « l'approche multicanal »	68
2.1 Le système multicanal « nouvelle forme de distribution/marketing »	68
2.1.1 Le principe du canal unique	69
2.1.2 Définition du concept multicanal (qu'est ce qu'un marketing multicanal)	69
2.1.3 Le multicanal : comment ça fonctionne ?	70
2.2 Profits et bénéfices du marketing multicanal	70
2.3 La mise en place d'une démarche multicanal	71
2.4 Les composants et les dispositifs qui forment le multicanal	72
2.4.1 Le face to face (force de vente)	73
2.4.2 Le mailing postal	74
2.4.2.1 Ses avantages	74
2.4.2.2 Ses inconvénients	75
2.4.3 Le canal téléphonique	75
2.4.3.1 Le call-center : « Centre d'appel »	75
2.4.3.2 Le SMS et le MMS (la messagerie via le téléphone)	76
2.4.4 L'internet (le canal électronique)	78
2.4.4.1 L'électronique mailing (l'e-mail)	78
2.4.4.2 Le site internet	79
2.4.4.3 Autres supports internet plus récents	80
2.4.5 Les médias de masse (Tv, radio, presse) et le fax-mailing	82
2.4.6 Le street marketing	83
Section 3 : L'adoption du multicanal dans le marketing des services bancaires	84
3.1 Le marketing bancaire et l'avènement de l'e-marketing	84
3.1.1 L'évolution du marketing bancaire durant les quatre dernières décennies	84
3.1.2 L'évolution des canaux de distribution/marketing bancaires	85
3.1.2.1 Les modes de contact « banque-client »	86
3.1.2.2 Les nouveaux canaux numériques introduits dans le contact « banque-client »	86
3.2 L'orientation vers une banque multicanal	87
3.2.1 Définition	88
3.2.2 L'apparition et l'évolution rapide des banques multicanaux	89
3.2.3 La vision actuelle du multicanal bancaire	90

3.2.4 Les avantages de la banque multicanal	90
3.2.5 Les orientations stratégiques de la banque multicanal	91
3.2.5.1 Une stratégie basée sur la segmentation des clients	91
3.2.5.2 Une stratégie basée sur la nature du produit	91
3. 3 L'application et le positionnement du marketing multicanal dans les services bancaires	92
3.3.1 Construire une stratégie multicanal efficace	92
3.3.2 Le principe de complémentarité dans le multicanal bancaire	93
3.3.2.1 Les théories de la complémentarité fonctionnelle des acteurs de chaque canal	93
3.3.2.2 Entre substitution et complémentarité fonctionnelle des canaux	95
3.3.3 Le rôle estimé du marketing multicanal dans les services bancaires	96
3.3.4 Les risques de l'approche marketing multicanal bancaire	97
Conclusion	98

Chapitre 3 : Le rôle de la relation client dans l'approche multicanal bancaire.

Introduction	99
---------------------------	-----------

Section 1 : Le client « élément de base de l'activité bancaire », vers un client multicanal

1. 1 Le concept du « client bancaire »	100
1.1.1 Définir le concept client	100
1.1.2 Le consommateur des produits bancaires (client bancaire)	101
1.1.2.1 Le comportement du consommateur des produits bancaires	101
1.1.2.2 La satisfaction du consommateur des produits bancaires	103
1.1.2.3 Les caractéristiques des clients bancaires	103
1. 2 La typologie des clients	105
1.2.1 Les clients les plus rentables ou les précieux	105
1.2.2 Les clients à croissance maximum (les clients de 2 ^{ème} rang)	105
1.2.3 Les clients non rentables	105
1. 3 L'application de la loi de PARETO dans le contexte « client »	106
1. 4 Le nouveau caractère du client « le client multicanal »	106
1.4.1 La révolution du client	106
1.4.1.1 Une nouvelle réflexion plus relationnelle	107
1.4.1.2 L'effet de la révolution technologique sur le comportement du client	107

1.4.1.3 S'adapter avec la « nouvelle pensée du client »	108
1.4.2 Le changement de comportement du client bancaire	109
1.4.2.1 Les facteurs qui incitent le comportement multicanal chez le client	109
1.4.2.2 Autres facteurs qui influencent le comportement du client bancaire multicanal	110
1.4.3 La relation entre le comportement multicanal et le niveau de satisfaction	110
1.4.4 L'impact direct du mode de contact alternatif sur les clients de banques	111
1.4.5 La participation du client	111
1.4.5.1 L'importance croissante de la participation du client au processus de servuction ...	111
1.4.5.2 Le nouveau statut du client lié à son degré de participation	112

Section 2 : L'approche relationnelle « un courant dominant dans les économies des services et l'enjeu de l'entreprise multicanal » 114

2.1 La qualité de la relation dans les services bancaires 114

2.1.1 Le concept de la qualité de la relation dans les services bancaires	114
2.1.2 Les antécédents de la qualité de la relation	115
2.1.2.1 La confiance	115
2.1.2.2 L'engagement	116
2.1.2.3 La communication	116
2.1.2.4 L'intégrité du rôle et compétence	116
2.1.2.5 La complexité de l'interface	117

2.2 L'évolution de l'approche relationnelle dans les services bancaires 117

2.2.1 Les principes du courant relationnel et l'émergence de nouveaux concepts	117
2.2.1.1 L'apparition et la définition du marketing relationnel	117
2.2.1.2 Les nouveaux concepts liés au marketing relationnel	118
2.2.1.3 Les fondements théoriques du marketing relationnel	119
2.2.2 Le passage de l'optique transactionnelle à l'optique relationnelle	120
2.2.2.1 L'approche transactionnelle	120
2.2.2.2 Le transactionnel Vs le relationnel	120
2.2.2.3 Les facteurs de succès de l'approche relationnelle dans les services	121
2.2.3 Les spécificités de l'approche relationnelle bancaire	122
2.2.3.1 Pourquoi faut-il implanter le relationnel dans les banques	123
2.2.3.2 Les éléments qui favorisent l'implantation du relationnel dans les banques	124

2.3 Le relationnel dans le contexte du marketing bancaire multicanal 125

2.3.1 Le multicanal : comment influence-t-il la rencontre et la relation	126
--	-----

2.3.2 L'impact de la démarche multicanal sur les relations à long terme	126
2.3.3 Les bénéfices apportés à l'approche relationnelle par la démarche multicanal	127
2.3.4 Les TIC : une valeur ajoutée à l'approche relationnelle multicanal	128
Section 3 : La gestion de la relation client dans le marketing bancaire multicanal	129
3. 1 L'analyse et la connaissance de la clientèle bancaire	129
3.1.1 La connaissance quantitative du client	130
3.1.2 La connaissance qualitative du client	130
3.1.3 La segmentation	130
3. 2 La GRC : élément fondamental de la connaissance du client bancaire	131
3.2.1 Le concept de la gestion de la relation client (GRC)	131
3.2.2 Les dispositifs de la GRC	132
3.2.2.1 Le « back-office » de la GRC	132
3.2.2.2 Le « front-office » de la GRC	132
3.2.3 Les objectifs de la GRC	133
3.2.3.1 Identifier et connaître ses clients	133
3.2.3.2 Communiquer ses clients	134
3.2.3.3 Fidéliser ses clients	134
3.2.4 Les composants de la gestion de la relation client dans les banques	135
3.2.4.1 La GRC analytique	135
3.2.4.2 La GRC opérationnelle	135
3.2.4.3 La GRC collaborative	135
3.2.5 Les approches de la GRC	136
3.2.5.1 L'approche technologique	136
3.2.5.2 L'approche marketing	136
3.2.5.3 L'approche organisationnelle	136
3.2.6 Les piliers organisationnels de la gestion de la relation client	136
3.2.6.1 Une réorganisation de segmentation des clients	137
3.2.6.2 Une réorganisation des agences	137
3. 3 La GRD (gestion de relation distribution)	138
3. 4 L'importance et le rôle de la GRC multicanal dans la banque	138
3.4.1 La conception de la GRC multicanal	138
3.4.2 L'importance des technologies dans la GRC	139
3.4.3 Le placement de la GRC dans la banque multicanal	140

3.4.4 L'intégration de l'internet dans la GRC multicanal	141
Conclusion	143
<u>Chapitre 4 : L'approche multicanal dans les banques algériennes et son impact sur le comportement des clients algériens.</u>	
Introduction	144
Section 1 : Développement du secteur bancaire en Algérie & le paysage actuel de la banque algérienne	145
1. 1 Le système bancaire algérien « le passage du système administratif (étatique) au système libéral »	145
1.1.1 Le système bancaire durant la période de la gestion administrative de l'économie ...	145
1.1.1.1 La première phase de 1962 à 1965	145
1.1.1.2 La deuxième phase de 1966 à 1977	146
1.1.1.3 La troisième phase de 1978 à 1981	147
1.1.1.4 La quatrième phase de 1982 à 1985	147
1.1.1.5 La cinquième phase de 1986 à 1989	147
1.1.2 Le système bancaire durant la période de transition vers l'économie de marché	148
1.1.2.1 Le système bancaire de 1990 à 2002 « les réformes de base »	148
1.1.2.2 Les réformes additionnelles du système bancaire à partir de 2003	149
1. 2 Les composants du système bancaire algérien	150
1.2.1 La Banque d'Algérie « la banque des banques »	150
1.2.2 Les banques commerciales	151
1.2.3 La présence dans le marché bancaire algérien	152
1. 3 L'évolution technologique dans les banques algériennes « dualité de la bonne implantation des technologies et l'avantage concurrentiel »	154
1.3.1 La modernisation technologique du système bancaire	154
1.3.1.1 La mise à niveau du système d'information	155
1.3.1.2 La monétique en Algérie	155
1.3.1.3 La télé-compensation (système de compensation électronique)	157
1.3.2 Les effets apportés par les nouvelles technologies sur le déroulement de l'activité bancaire et sur son image	158
1.3.2.1 L'émergence de la banque algérienne multicanal	158
1.3.2.2 L'intégration des TIC et l'avenir de la banque multicanal algérienne	159

Section 2 : Architecture et méthodologie de la recherche empirique	161
2. 1 Description de la méthodologie de la recherche	162
2.1.1 L'objectif de la recherche empirique	162
2.1.2 Le cadre structurel de la recherche empirique	162
2.1.3 L'analyse des résultats	163
2.1.4 Proposer un plan de travail	163
2. 2 L'étude qualitative	164
2.2.1 Pourquoi une étude qualitative ?	164
2.2.2 La démarche et les principes de réalisation de l'enquête qualitative	165
2.2.3 Le moyen et le mode utilisé pour l'élaboration de l'étude qualitative	167
2.2.3.1 Le choix du moyen de l'enquête (l'outil de collecte des données)	167
2.2.3.2 L'entretien direct (l'entrevue)	167
2.2.3.3 L'outil de collecte des données	168
2.2.3.4 Le déroulement des entretiens	169
2.2.3.5 Le traitement des données	170
2.2.4 Les limites envisagées dans l'étude qualitative	171
2. 3 L'étude quantitative	171
2.3.1 Le moyen d'élaboration de l'étude quantitative (l'outil de collecte)	171
2.3.2 La constitution de l'échantillon	173
2.3.3 Le traitement des données quantitatives	173
2.3.4 Le but de l'étude quantitative	173
2.3.5 Les limites de l'enquête quantitative	173
Section 3 : Présentation et analyse des résultats	174
3. 1 Présentation des résultats de l'étude qualitative	174
3. 2 Présentation des résultats de l'étude quantitative	181
3. 3 Discussion et analyse des résultats	194
Conclusion	200
Conclusion Générale	201
Bibliographie	206
Liste des tableaux	212
Liste des figures	213

Les annexes	214
Table des matières	229