

THESIS / THÈSE

MASTER EN SCIENCES ÉCONOMIQUES ORIENTATION GÉNÉRALE À FINALITÉ SPÉCIALISÉE

Une approche du marketing bancaire

Haut, Alain

Award date:
1972

Awarding institution:
Universite de Namur

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Facultés Universitaires Notre-Dame de la Paix - Namur

Faculté des Sciences Economiques et Sociales

Année académique 1971 - 1972

UNE APPROCHE MANAGEMENT DU MARKETING BANCAIRE

Alain HAUT

Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade
de Licencié et Maître en Sciences Economiques et Sociales
Département Entreprise

Jury du Mémoire:

MM. Paul Pellemans

Ferdinand Van Assche

Nous désirons exprimer ici tous nos remerciements aux membres du Jury de ce mémoire, les Professeurs P. Pellemans et F. Van Assche.

Par l'attention permanente qu'il a accordée à l'évolution de ce travail, Monsieur P. Pellemans nous a permis de le mener à son terme dans les meilleures conditions.

En nous guidant efficacement vers le sujet et la manière de le traiter, Monsieur F. Van Assche nous a considérablement aidé dans la toute première phase du mémoire.

Nous voulons étendre nos remerciements au Professeur J. D. Waterworth de l'Université de Warwick pour l'accueil qu'il nous a réservé, l'intérêt qu'il a manifesté dans l'avancement de nos travaux, l'aimable mise à disposition de sa volumineuse bibliographie personnelle sur le sujet, et les contacts qu'il nous a procurés.

A propos de ces contacts, nous tenons à souligner la gentillesse de Monsieur D. V. Weyer, directeur général du marketing de la Barclays Bank de Grande-Bretagne. Sa compétence et sa grande expérience nous ont particulièrement servi pour déterminer la structure et le contenu du mémoire.

Monsieur M. Guillaume nous a aidé dans la section consacrée à la politique des prix des services bancaires: nous lui exprimons notre gratitude.

Nous désirons également remercier Madame B. Hourdiaux-Bernard, assistante en marketing, pour ses remarques très pertinentes concernant le fond et surtout la forme de ce travail.

Alain HAUT.

TABLE DES MATIERES.

<i>Remerciements</i>	p. I.
<i>Table des Matières</i>	p. II.
<i>Introduction</i>	p. 1.
<i>Chapitre 1:</i>	
<i>Un Inventaire de la fonction de Marketing pour le Banquier</i>	p. 5.
1. <i>Le Marketing Bancaire</i>	p. 5.
2. <i>Le Cadre du Marketing Bancaire</i>	p. 12.
3. <i>Conclusion et Résumé</i>	p. 13.
<i>Chapitre 2:</i>	
<i>Les Objectifs Généraux et les Objectifs de Marketing de la Banque</i>	p. 15.
1. <i>Les Objectifs Généraux</i>	p. 15.
2. <i>Les Objectifs de Marketing</i>	p. 23.
3. <i>Conclusion et Résumé</i>	p. 27.
<i>Chapitre 3:</i>	
<i>Le Problème Stratégique de la Banque</i>	p. 28.
1. <i>Les Alternatives Stratégiques</i>	p. 29.
2. <i>Les Composantes Stratégiques</i>	p. 31.
3. <i>Les Prévisions</i>	p. 32.

4. <i>La Segmentation du Marché</i>	p. 33.
5. <i>Les Procédures de Sélection</i>	p. 35.
6. <i>Conclusion et Résumé</i>	p. 40.
Chapitre 4:	
<i>Le Management du Mix de marketing</i>	p. 42.
1. <i>Le Concept de Service</i>	p. 42.
2. <i>La Politique des Prix</i>	p. 46.
3. <i>La Présentation et l'Image</i>	p. 56.
4. <i>Les Relations Personnelles</i>	p. 61.
5. <i>La Publicité et la Promotion</i>	p. 65.
6. <i>Les Relations Publiques</i>	p. 75.
7. <i>La Distribution</i>	p. 78.
8. <i>Conclusion et Résumé</i>	p. 85.
Chapitre 5:	
<i>Nouveaux Outils Utiles en Marketing</i>	p. 89.
1. <i>La Recherche</i>	p. 89.
2. <i>L'Ordinateur</i>	p. 100.
3. <i>Conclusion et Résumé</i>	p. 101.
Chapitre 6:	
<i>La Banque Organisée en Fonction du Marketing</i>	p. 103.
1. <i>La Structure Organisationnelle</i>	p. 103.
2. <i>L'Implantation du Programme de Marketing</i>	p. 108.
3. <i>Conclusion et Résumé</i>	p. 113.
<i>Conclusion</i>	p. 115.
<i>Bibliographie</i>	p. 117.

INTRODUCTION

Une définition complète et précise du marketing est très difficile à trouver . Chaque auteur inclut une considération personnelle qui différencie sa définition par rapport aux autres. Néanmoins, nous retenons la définition de Philip Kotler ⁽¹⁾

" Le marketing est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des ressources, des politiques et des activités se rapportant au consommateur afin de satisfaire les besoins et les désirs de groupes de consommateurs sélectionnés, tout en réalisant un certain profit . "

Cette définition nous paraît intéressante à un quadruple point de vue. D'abord, elle insiste sur le consommateur et la sélection de segments déterminés parmi ces consommateurs. Ensuite, elle propose une idée (assez vague il est vrai) du marketing mix c'est-à-dire de l'ensemble des moyens mis à la disposition de la firme pour pratiquer le marketing. Elle parle aussi du nerf de toute activité commerciale : le profit (encore conviendra-t-il de préciser ce que nous entendons par profit ⁽²⁾). Enfin, cette définition suggère les liens qui peuvent et doivent exister entre ces différents éléments : par là, nous rejoignons la conception du marketing intégré dans toutes ses composantes et intégré à l'ensemble de la gestion de la firme.

(1) P. Kotler Marketing Management, Analysis, planning and control
Prentice Hall Inc.,
Englewood Cliffs, New Jersey 1967. (27)

(2) voir p. 16.

Depuis un certain temps déjà, l'Europe s'est approprié ce nouveau (par l'insistance sur les besoins et désirs du consommateur) concept de marketing qui vient des Etats Unis et essaie de l'appliquer.

Les firmes manufacturières se sont, les premières, lancées dans ces considérations. Peut-être est-ce un relent de l'ancien concept de marketing où la préoccupation dominante était la production, que la promotion et la vente parviendraient à écouler pour réaliser un profit grâce au volume d'activité = avant de parler du consommateur, on parlait du produit. Néanmoins, petit à petit, les entreprises de services se sont aussi efforcées de se diriger vers le marketing et certaines (les agences de voyages par exemple) ont atteint un degré élevé de sophistication.

A côté de cet énorme marché de biens et services, il existe un marché de l'argent et des services qui l'entourent. Plus aventureux pour tous les problèmes financiers, les Américains ont étudié et analysé ce que pourrait être le marketing bancaire et financier. Les Européens, les suivent... avec une dizaine d'années de retard. Mais le marketing bancaire européen ne saurait copier in-extenso les pratiques américaines et, pour chaque pays, un marketing propre semble devoir se développer, étant donné les multiples règlements officiels qui rendent les marchés nationaux très différents l'un de l'autre pour les problèmes financiers.

Les organismes bancaires et financiers prennent cependant conscience du retard qu'ils subissent dans le domaine du marketing et ne veulent pas faire de leur marketing une province sous-explorée du marketing des services.

Comment en est-on venu à cette spécialisation? C'est, tout simplement, par l'examen des différentes hypothèques qui grèvent les services financiers. En effet, les entreprises du secteur ne connaissent guère leurs services et, en tout cas, les maîtrisent assez peu. Les clientèles des banques sont très diversifiées. La concurrence est mal définie puisque les différents organismes chargés de collecter les fonds

monétaires et de les replacer se désécialisent de plus en plus. Enfin, les règlements officiels lancent un véritable défi à l'homme de marketing qui doit travailler dans un cadre restrictif où spécialisation et différenciation apparaissent comme des gageures.

Malgré ces difficultés et les différences entre les services financiers et les produits de consommation courante, l'application du marketing défini par P. Kotler semble possible.

De toute façon, le banquier sévère qui attendait le client derrière les grilles de son guichet en se disant que, si le client a besoin de lui, il se présentera quand même à la banque de sa propre initiative, et bien ce banquier est condamné à disparaître. La banque va se battre pour s'approprier la clientèle. Et où devra-t-elle marquer cette agressivité ? Evidemment sur le marché et c'est dans cette optique que la banque doit se servir du marketing.

Comment pouvons-nous définir le marketing bancaire ? Derek V. Weyer, directeur-général de la Barclays Bank avec des responsabilités particulières pour le marketing et le planning, le définit comme :⁽¹⁾

" ... la part de l'activité de management qui a pour objectif de maîtriser le flux des services bancaires pour sélectionner la clientèle d'une manière rentable pour la banque. "

Cette part de l'activité de management est importante et diversifiée : nous consacrerons notre premier chapitre à l'édification d'un inventaire de ce qu'est la fonction de marketing pour un banquier.

Les objectifs généraux de la banque, à partir desquels nous nous étendrons vers les objectifs spécifiques de marketing, feront l'objet de notre second chapitre.

(1) D. V. Weyer : Le marketing Bancaire

in Revue Française de Marketing Dunod.

1er trim. 1971 cahier 38. (82)

Pour atteindre ces objectifs, la banque utilisera une ou plusieurs stratégies. Comment développer cette stratégie de marketing dans la banque ? Nous tenterons de répondre à cette question dans le troisième chapitre.

Un modèle stratégique est un excellent outil mis à la disposition de la banque. Sa mise en oeuvre dépend de la gestion du "marketing mix", ensemble des moyens mis à la disposition de la banque pour pratiquer le marketing, c'est ce dont nous parlerons dans le quatrième chapitre.

Pour obtenir la meilleure efficacité possible du "marketing mix", la banque emploiera des méthodes traditionnelles, mais en outre, elle peut disposer d'un matériel neuf: ordinateur, recherche, méthodes quantitatives et analytiques, recherche opérationnelle ... Notre cinquième chapitre sera un examen de deux de ces nouveaux outils : l'ordinateur et la recherche.

Pour réaliser ce dont il aura été question dans les cinq premiers chapitres, le département de marketing sera organisé comme partie intégrante et intégrée du management global de la banque. Le sixième chapitre étudiera les problèmes d'organisation.

Nous aurons ainsi, grâce à cette présentation relativement globale du marketing bancaire, développé un cadre analytique, grâce auquel nous espérons que les praticiens du marketing pourront préparer la meilleure destinée possible aux banques.

.....

Chapitre 1

Un inventaire de la fonction de Marketing pour le Banquier

La définition du marketing bancaire empruntée à Dereck V. Weyer ⁽¹⁾ constitue notre point de départ.

" Le marketing est la part de l'activité de management qui a pour objectif de maîtriser le flux des services bancaires pour sélectionner la clientèle d'une manière rentable pour la banque.

L'emploi du mot part montre bien que nous considérons que le marketing n'est pas une fonction isolée, mais est incluse dans un ensemble plus vaste : le système et la structure du management global de la banque.

1. Le Marketing bancaire

1.1. Le marketing en tant qu'activités de ventes

Le banquier a généralement eu la tendance de considérer le marketing comme un agglomérat, plus ou moins coordonné, d'activités que nous pourrions appeler : activités de ventes. Dans cet ensemble de tâches, on trouve la publicité, la promotion commerciale et, éventuellement des actions plus orientées vers le nouveau concept de marketing ⁽²⁾ comme la localisation d'agences, voire certaines études de marché.

Dans cette optique, les différents problèmes sont abordés isolément. Aucune fondation solide, c'est-à-dire aucune politique programmée, ne soutient cet agglomérat, parfois incohérent, de problèmes séparés.

(1). voir p. 3

(2) voir p. 2

12. La construction du concept de marketing dans la banque

La conception des activités de ventes ne peut nous satisfaire. Nous nous proposons de construire le concept de marketing dans la banque en posant les questions suivantes : qui, quoi, où, quand, pourquoi et comment ?

121. Qui ?

La première question consiste à savoir qui fait du marketing dans la banque : à un certain moment de la vie de la banque, le niveau le plus élevé de direction décide de déléguer certaines tâches. Si la direction supérieure délègue, elle doit accepter, en contrepartie, de reprendre dans ses programmes généraux les actions entreprises par le département de marketing.

122. Quoi ?

Quelles sont les tâches de ce "nouveau" département ?

Par ses contacts avec le marché, le département doit être à même d'identifier les désirs, les besoins, actuels et futurs, et tout changement apparaissant sur le marché. A partir de ces éléments, le département de marketing de la banque suggérera l'adaptation (ou la création) des politiques, des services ou des relations avec les clients.

123. Où ?

Vers où ce département doit-il orienter son activité ?

Le département de marketing doit étudier tous les besoins financiers des consommateurs des services bancaires dans des limites définies à l'avance (territoire géographique, industrie, activités professionnelles ...) en étudiant systématiquement les opportunités susceptibles de créer un profit " (1) pour la banque.

(1) voir page 16;

124. Quand ?

Quand ce département doit-il opérer ? En fait, tout le temps ! Le marketing est une fonction permanente qui doit continuellement se poser la question même de son existence, à savoir : la communication avec le marché des consommateurs des services financiers, insérée dans une politique d'ensemble de la banque.

125. Pourquoi ?

Pour quelles raisons le département de marketing doit-il agir de cette manière et dans ce contexte ?
 Simplement parce que c'est le moyen d'établir, de maintenir ou de modifier la position de la banque sur le marché en servant plus adéquatement possible la clientèle qui, satisfaite, permettra au banquier de réaliser un "profit" (1)

126. Comment ?

Enfin, comment ce département doit-il travailler ?
 L'activité de marketing sera efficace si, à l'intérieur de la banque ou sur le terrain de la consommation, les résultats réels, les potentialités, les forces et les faiblesses de la banque sont cherchées, constatées et éventuellement corrigées dans un cadre planifié, organisé, coordonné et revu de façon permanente.

Cette construction conduit à la conclusion que c'est une analyse profonde de l'ensemble de l'activité de la banque et de la structure de la clientèle qui permettra de définir un programme complet de marketing capable d'aborder les problèmes stratégiques et organisationnels que le management bancaire doit affronter.

13. Le point de vue de l'American Bankers Association

L'American Bankers Association rejoint cette conception lorsqu'elle définit les fonctions du département de marketing de la banque en quatre termes fondamentaux : marché, publicité, opportunités et programme.

(1) voir p. 16.

131. Le marché. -.-.-.-.-

D'abord, la banque doit savoir où elle opère.

Il est primordial de focaliser son attention sur l'étude approfondie du marché des consommateurs des services financiers.

132. La publicité. -.-.-.-.-

La banque doit être apte à former son public.

Généralement, c'est une publicité appropriée qui permettra cette formation.

133. Les opportunités. -.-.-.-.-

La banque doit tirer parti des occasions qui se présentent sur le marché. Elle doit donc continuellement adapter ses services ou en promouvoir de nouveaux pour saisir ces opportunités.

134. Le programme. -.-.-.-.-

Etude du marché, formation du public et saisie des opportunités ne seront efficaces que dans une politique d'ensemble de la banque qui synthétisera les différents sous-programmes, dont celui du département de marketing.

14. Notre inventaire de la fonction de marketing dans la banque

Nous avons élaboré un inventaire de la fonction de marketing dans la banque, et nous avons retenu les quatre points suivants comme essentiels dans cette fonction : la recherche, les objectifs, le management du marketing mix et le personnel.

141. La "Market research" -.-.-.-.-

Les tâches principales de la recherche seront d'identifier les marchés actuels et potentiels de la banque, mais toujours en considérant des groupes spécifiques de clients. Les groupes ayant été reconnus, il restera à découvrir leurs besoins, attitudes et motivations.

Comme la banque agit commercialement dans un monde concurrentiel, il est primordial de connaître la structure exacte, les forces et les faiblesses de cette concurrence. Ce sera une autre tâche importante de la recherche en marketing.

142. Les objectifs.

La banque doit déterminer ses buts. Pour les atteindre, elle utilisera une ou plusieurs stratégies comprenant elles-mêmes un ensemble de programmes.

Ces objectifs conçus à plusieurs niveaux et selon divers degrés de généralité, seront précisés au niveau de la direction supérieure de la banque. De là découleront les objectifs de chaque département, dont celui de marketing. Des objectifs seront élaborés pour des groupements d'opérations, mais aussi pour chaque opération individuelle de la banque.

143. Le management du marketing mix⁽¹⁾

Le département de marketing dispose de plusieurs outils : c'est le marketing mix. Il convient de les utiliser à leur meilleur niveau dans le cadre défini par les objectifs.

Parmi les principaux outils, citons les services bancaires et leur présentation, la publicité, la distribution, la politique des prix...⁽²⁾

144. Le personnel.

Les tâches de recherche en marketing demandent l'intervention d'un personnel que nous qualifierons de "techniciens de marketing".

Les activités de détermination d'objectifs et de gestion du mix de marketing exigent l'intervention de "marketing managers".

(1) voir p. 1

(2) voir p. 42 et suiv.

La fonction totale de marketing dans la banque est donc une fonction qui requiert un personnel doté de hautes qualités de technique et de gestion et qui nécessite une collaboration étroite entre des experts en marketing et en connaissances bancaires.

15. Les services bancaires.

Si, au premier abord, cet inventaire de la fonction de marketing dans une banque ne présente guère de différences avec la fonction de marketing de n'importe quelle firme à produits multiples, les services bancaires, eux, sont particuliers.

151. Les grandes catégories de services bancaires

La banque, définie dans la théorie monétaire avec ses fonctions traditionnelles de réception de dépôts et de distribution de prêts, est une notion d'école destinée à une analyse simplificative. Ce que nous pouvons appeler le "money banking" ne constitue plus, dans les banques modernes, qu'un aspect de ses activités commerciales. En complément il existe des services annexes plus ou moins nouveaux. L'ensemble de ces deux catégories constitue ce que les Anglo-Saxons appellent le "package" des services bancaires.

1511. La monnaie n'est pas un produit bancaire.

Avant tout, levons une équivoque. La monnaie (reçue ou prêtée) n'est pas un produit pour la banque. C'est une ressource. La monnaie est acquise sous une certaine forme et distribuée sous une autre de la même façon que d'autres ressources comme la matière grise, les locaux, les machines.

En fait, ce que la banque vend, c'est le service qui entoure la réception (comptes de dépôts et leurs différents attributs: intérêts créditeurs, chèques, cartes de banque...) et la distribution (comptes de prêts et leurs attributs: intérêts débiteurs, étalement des échéances, garanties nécessaires...) de la monnaie.

1512. "Le Money Banking"

Dans la catégorie du "money banking" nous rangerons les diffé-

rents comptes de dépôts, les divers types de prêts, les transactions techniques sur le marché monétaire et certains problèmes d'investissement.

Ces services techniques requièrent assez peu d'esprit promotionnel, c'est de la confection courante qui nécessite un staff d'exécutants non-inventifs et dont les coûts sont évaluables assez simplement.

1513. Les services annexes.

.....

Dans ce deuxième groupe, nous pouvons situer des transactions monétaires spécifiques sur le plan national et international, le rôle de conseil financier, le leasing, le factoring, certains types particuliers de financement personnel, et des innovations récentes comme la carte de crédit, les services d'ordinateur...

Les procédures d'utilisation, les coûts et la promotion de ces services sont beaucoup plus difficiles à évaluer et à maîtriser.

152. Les caractéristiques des services bancaires.

.....

Quelle que soit leur catégorie, les services bancaires, ont des caractéristiques particulières qu'il convient de mettre en évidence.

1521. Le risque.

.....

Chaque fois qu'un client entre en relation avec une banque, il considère un certain risque inhérent à toute opération financière. Ce risque ne se situe d'ailleurs pas seulement du côté du client puisque la banque prend également des risques en accordant certains services.

1522. L'intégrité.

.....

Un client qui vient exposer ses problèmes financiers à une banque exige l'intégrité la plus complète de la banque. Les manifestations les plus concrètes de l'intégrité réclamée par le client sont le sérieux dans l'examen des problèmes et l'exécution des opérations ainsi que le secret des contacts confidentiels et des résultats des opérations.

1523. Les relations personnelles suivies.
.....

Par sa prise en contact avec une banque , très souvent, le client s'engage profondément de façon personnelle car les problèmes financiers sont graves pour la majorité des gens. En outre, une fois le contact établi, le client satisfait va continuer, de façon plus ou moins suivie, ses relations avec la banque.

1524. Le non-standardisation.
.....

Chaque client est particulier par sa dimension et ses problèmes. Le service rendu par la banque ne peut donc être standardisé, ou, en tout cas, la standardisation ne sera envisagée que pour certains services très courants;

1525. La difficulté de visualisation.
.....

Le service bancaire est très peu visualisable. Cette caractéristique entraîne de nombreuses difficultés si la banque veut convaincre le client qu'elle ne lui donne pas du vent.

2. Le cadre dans lequel doit s'insérer le marketing bancaire.

Nous sommes persuadés du succès d'un management bien conçu dans la banque. Plus particulièrement nous sommes convaincus de l'efficacité d'un programme de marketing (avec les problèmes de conception de service, ⁽¹⁾ de stratégie de marché ⁽²⁾ ; de localisation ⁽³⁾ , de politique de prix ⁽⁴⁾ , de publicité ⁽⁵⁾ ...) inséré dans une politique de gestion globale.

(1) voir p. 43 et suiv.

(2) voir p. 28 et suiv. et particulièrement p. 33.

(3) voir p. 78

(4) voir p. 51 et suiv.

(5) voir p. 66 et suiv.

Toutes les firmes qui ont assimilé les notions du "corporate management"⁽¹⁾ connaissent les différents coûts individuels et globaux de leurs produits, les marges bénéficiaires, les facteurs de profit, l'utilisation d'une politique de prix... En outre, la structure organisationnelle de ces firmes permet d'insertion de programmes avec objectifs et budgets ainsi que l'application d'une procédure pour apprécier les performances.

Ce n'est pas le cas pour les banques qui, très souvent, se limitent à une certaine planification de l'allocation de leurs actifs et à des actions isolées qui leur permettront de réaliser un "profit" à court ou moyen terme.

Les banques sont placées devant une réalité: elles doivent rattraper le retard qu'elles ont accumulé en matière de gestion globale programmée. A elles de relever le défi. Qu'elles sachent cependant que le "corporate management" des industries manufacturières ne s'est pas créé d'une pièce et qu'il n'a pas atteint (et n'atteindra probablement jamais) un niveau de sophistication définitif. Mais, les changements permanents du marché et la demande de service continuellement renouvelés sont capables de renverser toute organisation commerciale qui n'est pas préparée à affronter ces mutations.

3. Conclusion et résumé

Dans ce chapitre, nous avons voulu préciser ce que nous entendons par marketing bancaire. Dans ce but, nous avons montré que le marketing n'était pas constitué d'activités de ventes isolées des services bancaires.

(1) Le "Corporate Management" consiste en la détermination d'objectifs globaux, la formulation de stratégies de marché et de produits, et l'évaluation des effets joints de la combinaison des sous-programmes grâce à la compréhension des variables commerciales qui influencent le processus de la firme .

voir F. F. Gilmore and. R. G. Brandenburg :Anatomy of Corporate Planning in Business Strategy ed. by H. I. Ansoff 1969 (03)

Nous avons élaboré une construction du concept de marketing dans la banque en répondant aux questions qui, quoi, où, quand, pourquoi, comment. De là, nous sommes passés aux conceptions de l'American Bankers Association qui insiste sur le marché, la publicité, les opportunités et le programme. Ensuite, nous avons présenté notre inventaire de la fonction de marketing dans la banque qui distingue la recherche, les objectifs, le management du mix de marketing et le personnel. Enfin, nous avons voulu souligner la double particularité des problèmes de marketing bancaire: la présence de différentes catégories de services ("money banking" et services annexes) et les caractéristiques de ces services (risque, intégrité, relations personnelles, non-standardisation, difficulté de visualisation).

Nous avons alors abordé le problème du cadre général que devait s'imposer la banque pour assurer l'efficacité de ses programmes de marketing: le "corporate management".

Ce chapitre n'était qu'une approche générale du marketing bancaire. Les chapitres suivants nous permettront d'approfondir les différents problèmes que, jusqu'à présent, nous avons seulement effleurés.

.....

Chapitre 2

Les objectifs généraux et les objectifs de marketing de la banque

Entreprise commerciale, la banque agit sur le marché dans un but déterminé. Il est particulièrement important que la banque se précise les objectifs à atteindre : Une fois explicités, ils deviendront les outils d'appréciation de la performance à accomplir, du contrôle à entreprendre, de la coordination à établir et des décisions à prendre dans la banque.

Nous soulèverons d'abord, le problème des objectifs généraux de la banque. Ensuite, le problème sera ramené aux objectifs spécifiques de la fonction de marketing. Il ne s'agira pas là d'une limitation des objectifs mais d'un approfondissement de certaines questions particulières qui ne peuvent être résolues que dans un département de marketing intégré à la gestion globale de la banque.

1. Les objectifs généraux de la banque.

Nous ne prétendons pas dresser une liste exhaustive des objectifs que la banque tentera d'atteindre. Nous nous contentons seulement de relever la plupart des objectifs poursuivis par les firmes commerciales en général et les banques en particulier. Nous tentons néanmoins de structurer ces objectifs.

Dans cette partie, nous n'examinons pas les problèmes organisationnels posés par le management par objectifs⁽¹⁾. A ce stade, nous essayons seulement de montrer que, pour une action efficace, il est nécessaire d'avoir des objectifs.

(1) Nous y revenons plus loin voir p. 109.

11. Le profit n'est pas le seul objectif d'une banque.

Même si les banques veulent parfois le suggérer, une vocation d' "assistance publique" est rare, voire inexistante, dans la jungle concurrentielle du monde commercial occidental: toutes les entreprises essaient de réaliser un "profit".

Le " profit" est le sujet de nombreuses polémiques d'ordre éthique et technique. Nous ne désirons aucunement entrer dans des discussions de morale économique. Mais les problèmes techniques posés par la définition et la conception du "profit" sont intéressants dans le cadre de cette analyse.

Rassembler tous les objectifs de la banque dans le seul mot "profit" est inacceptable car il est nécessaire de se fixer clairement les idées: quel est le terme sur lequel la banque cherche à réaliser son "profit" ?

Le profit comptable (compte de profits et pertes) est une performance calculée à court terme. S'en contenter à notre époque de révolution technologique constante qui nécessite des investissements coûteux de renouvellement, semble très dangereux . Dès lors, certains auteurs ont précisé leur conception du "profit" en parlant de maximisation de la valeur actuelle nette de la firme, maximisation de la valeur de la firme sur le marché ou maximisation de la croissance de la firme. Cependant, outre l'ambiguïté portant sur le coefficient d'actualisation, le calcul d'une valeur de la firme sur le marché ou la conception de la croissance, ces définitions du "profit" ne proposent aucune échéance.

Peter Drucker⁽¹⁾ propose la survie de la firme comme but ultime de toute organisation commerciale. Il s'agit là d'un "profit" à long terme. Mais pour l'atteindre, les "profits" à court terme ne sont nullement négligeables.

(1) voir P. Drucker

" Longe range Planning: Challenge to Management Science, in Management science . April 1959. (14)

En conclusion, nous pouvons dire que cette discussion à propos de la période sur laquelle doit être réalisé le "profit" nous permet d'affirmer que le "profit", notion trop agrégée et trop diffuse, ne peut absolument pas être le seul objectif de la banque.

12. Les objectifs, les responsabilités et les contraintes.

Nous allons nous préoccuper de dresser une liste structurée des objectifs généraux de la banque. Mais, auparavant, nous différencierons certaines catégories d'objectifs du point de vue de leur définition.

Si nous cherchons une base d'un système d'objectifs, nous pensons qu'il est permis de dire que toute banque doit envisager deux types différents d'objectifs : des objectifs économiques et des objectifs d'environnement.

121. Les objectifs économiques

L'optimisation (ou en tout cas la maximisation) du rendement des ressources peut être conçue comme l'ensemble des objectifs économiques.

Ces objectifs sont primordiaux pour le management de la banque : ils auront le plus de poids dans le choix de la stratégie et du mode de contrôle de l'activité de la banque.

122. Les objectifs d'environnement.

1221. Les responsabilités.

Nous distinguons quatre institutions (personnes individuelles ou groupes) auxquelles les résultats de la banque doivent profiter : les propriétaires (actionnaires), le personnel, les clients et la communauté (le public en général dont certains membres se retrouvent dans les trois premières institutions).

La banque se fixera des objectifs économiques qu'elle s'efforcera d'atteindre pour assurer ensuite, parce qu'elle en a la responsabilité, la distribution équitable des résultats entre ces quatre groupes.

1222. Les contraintes.
.....

Les objectifs d'environnement peuvent avoir un effet plus grave : ils deviendront parfois de véritables contraintes pour le management de la banque qui, à cause d'eux, devra modifier les objectifs économiques. C'est notamment le cas d'interventions institutionnelles (syndicats) qui privilègient la sécurité d'emploi par rapport à la productivité et les salaires par rapport aux dividendes.

Nous avons maintenant la base du système : il s'agira de dresser une liste d'objectifs pour assurer certaines responsabilités moyennant l'intervention de forces contraignantes.

13. Le système d'objectifs.131. La dimension temporelle des objectifs économiques.
.....

Nous avons défini les objectifs économiques de la banque comme l'optimisation de l'efficacité du processus de conversion des ressources. A cette définition, nous ajoutons une dimension temporelle : nous changeons le "profit" en profitabilité, c'est-à-dire que nous envisageons un rendement pendant une certaine période de référence.

Nous pouvons diviser l'horizon de temps en deux parties : la période des objectifs prochains (période pendant laquelle des prévisions assez précises sont possibles) et la période des objectifs à long terme (période qui pourra être très étendue puisque, généralement, l'horizon de la banque s'étend à l'infini si elle veut assurer sa survie permanente.)

1311. Les objectifs prochains.
.....

Les objectifs prochains de la banque sont des rendements d'investissement. L'investissement est compris ici dans un sens large, nous devrions plutôt parler d'opération. L'opération sera l'accord d'un crédit, la mécanisation de la tenue des comptes ...

Les prévisions⁽¹⁾ sont très importantes pour fixer les objectifs

(1) voir p. 32.

prochains : elles devront être nombreuses même dans des domaines où, par manque d'information, elles sont très difficiles.

1312. Les objectifs à long terme.

Dans le but d'accroître ou de maintenir la profitabilité (objet d'attention des objectifs prochains), la banque se fixera des objectifs à long terme. La détermination de profitabilités à atteindre à long terme étant extrêmement difficile, la banque s'assignera des objectifs dynamiques et des objectifs de flexibilité.

13121. Les objectifs dynamiques.

Les objectifs dynamiques de croissance sont à examiner des points de vue externe et interne.

Les facteurs externes déterminent la position concurrentielle : la croissance des ventes des services bancaires, la croissance des profits comptables, l'accroissement des parts de marché... sont des exemples d'objectifs dynamiques externes.

L'efficacité de l'organisation dépend d'objectifs dynamiques internes parmi lesquels nous distinguons le chiffre d'affaires, la compétence et l'adéquation des actifs. Les principaux ratios comptables et des comparaisons avec d'autres banques permettent d'apprécier le chiffre d'affaires. L'évaluation des aptitudes dont dispose la banque en management, personnel, recherche et développement détermine la compétence. L'adéquation des actifs est fonction de la valeur de l'équipement en capacité, productivité, âge...

13122. Les objectifs de flexibilité.

Les objectifs prochains et les objectifs dynamiques insistent sur la position de la banque dans le secteur bancaire et sur les tendances propres à ce secteur. Cependant, la banque se souciera égale-

ment de sa flexibilité externe et interne. (1).

Les objectifs de flexibilité externe dépendront des possibilités de différenciation des services, des marchés et de l'activité. La politique de flexibilité externe de la banque sera défensive ou offensive. La banque se défendra en définissant les segments de clients qu'elle atteint et qu'elle désire atteindre et en se préoccupant des services susceptibles de les intéresser. D'autre part, la banque se montrera plus agressive en se souciant de tous les changements d'activités et de services susceptibles de battre la concurrence du secteur.

Le problème de la liquidité des ressources de la banque résume les préoccupations de flexibilité interne. La comptabilité fournit tous les ratios nécessaires à l'évaluation et à la fixation d'objectifs dans ce domaine de la liquidité.

132. Les contraintes et les responsabilités.

Dans le monde commercial occidental, la banque subit l'effet contraignant de deux masses vis-à-vis desquelles elle a certaines responsabilités. Le management et le personnel de la banque (masse active) sont pratiquement séparés des actionnaires, des clients et du public en général (masse passive). Ces masses agissent sur la banque en sens divers.

(1) La flexibilité externe est, au mieux, décrite par la sentence: il ne faut pas mettre tous ses oeufs dans le même panier ... afin de minimiser les effets d'une catastrophe dans un domaine et (ou) de profiter de révolutions favorables dans un autre.

La flexibilité interne ne cherche pas à minimiser la dimension d'une catastrophe mais cherche à fournir les moyens d'y répondre.
voir H. I. Ansoff - Corporate Strategy - Penguin Book. 1970 (02)

1321. La masse passive.

.....

Les problèmes de gains, de dividendes, de plus-values... inquiètent les actionnaires. Le service rendu à la société par la banque, son éventuel rôle philanthropique, son prestige... préoccupent les clients et le public. Si, dans ces domaines, des minima contraignants ne sont pas atteints, l'émotion de la masse passive sera grande: la réputation commerciale de la banque en souffrira et les résultats économiques en subiront la répercussion.

1322. La masse active.

.....

La masse active est orientée vers les objectifs économiques dont nous avons parlé ci-dessus. Néanmoins, d'autres soucis de la masse active auront un effet de pression sur la banque. Ainsi l'attitude vis-à-vis du risque, particulièrement envisagée sous l'angle de la sécurité d'emploi, limitera la banque dans ses objectifs économiques. Le sens des responsabilités, les conceptions éthiques, la réputation du personnel sont des éléments qui influenceront la banque dans le choix de ses objectifs. La structure organisationnelle et promotionnelle de la banque jouera aussi un rôle non négligeable.

Il appartiendra au management de la banque d'essayer de conserver un équilibre raisonnable entre ces considérations lors de l'élaboration de la liste complète des objectifs à poursuivre par la banque..

14. Une méthode de fixation des objectifs.

Après avoir discuté du problème de la définition des objectifs, nous allons maintenant suggérer une méthode générale pour les fixer de façon concrète.

141. Le diagnostic.

-.-.-.-.-

Préalablement à la fixation des objectifs, la banque doit analyser la situation réelle, passée et présente, de ses résultats, son activité, son organisation, son environnement...: c'est le diagnostic dans lequel apparaîtront les forces et les faiblesses internes et externes de la banque.

142. L'élaboration du système d'objectifs.

Le diagnostic constituera la base du système d'objectifs: la banque tentera de consolider ses points forts et d'amenuiser ses points faibles.

Les buts prochains sont fixé en tenant compte du risque: des rendements élevés seront exigés pour des opérations hasardeuses et des investissements plus sûrs seront acceptés avec de moindres rapports. En outre, les objectifs seront assortis d'éventuels minima d'acceptation déterminés d'après les tendances historiques des rendements, les possibilités des prochaines périodes budgétaires, l'urgence de l'opération et le montant des ressources disponibles.

Les objectifs dynamiques de la banque sont des taux de croissance ou de stabilisation des ventes, des parts du marché, des profits et ratios comptables, de la capacité en personnel et matériel...

Les objectifs de flexibilité externe sont fixés de façon plus vague: ce seront des considérations non chiffrées de diversification de services et d'activités.

Des ratios précis de liquidité des ressources sont établis à long terme pour assurer la flexibilité interne.

143. L'affectation et la revision des priorités.

Une fois la liste précise des objectifs établie, la banque s'attardera au problème des priorités.

Les objectifs d'environnement sont des contraintes: la banque les considérera donc prioritaires.

Mouvantes selon le moment du temps, les ressources disponibles, les caractéristiques de la concurrence et du marché, les priorités efficaces sont fixées en larges catégories: primauté des rendements à court terme, de la croissance, de la flexibilité...

Parfois, en cours de réalisation du programme, les priorités devront être revues.

Le diagnostic permanent de la situation de la banque permettra de déterminer l'affectation et la révision de ces objectifs prioritaires.

2. Les objectifs de marketing de la banque.

Dans cette partie, nous prenons comme hypothèse que les objectifs généraux de la banque ont été bien fixés, c'est-à-dire qu'ils représentent vraiment des buts valables et souhaitables pour l'optimisation de l'activité de la banque.

Le département de marketing, comme tous les autres départements de la banque, aura eu un rôle⁽¹⁾ dans l'élaboration des objectifs généraux.

Le département de marketing aura cependant ses propres objectifs: ils détermineront la part de travail à effectuer dans le département, grâce à ses moyens propres (recherche,⁽²⁾ publicité⁽³⁾ relations publiques⁽⁴⁾, promotion⁽⁵⁾, distribution⁽⁶⁾, politique de prix⁽⁷⁾), pour atteindre les objectifs généraux.

Le but du département de marketing sera de fournir au meilleur moment le service le plus approprié à une clientèle sélectionnée. C'est la raison pour laquelle, le département de marketing aura des objectifs de connaissance, de services, de marchés et de "services marchés".

- (1) voir p. 109
- (2) voir p. 89 et suiv.
- (3) voir p. 66 et suiv.
- (4) voir p. 75 et suiv.
- (5) voir p. 74 et suiv.
- (6) voir p. 79 et suiv.
- (7) voir p. 46 et suiv.

21. Les objectifs de connaissance.

Lorsqu'un département de marketing sera instauré dans la banque, il est fort probable que sa première tâche sera un effort de collecte de données, peut-être éparpillées dans différents services de la banque.

La banque possède une ligne de services⁽¹⁾, elle en dressera un inventaire complet. La banque agit dans un marché: elle étudiera le marché bancaire en général et son propre marché en particulier. La banque opère dans un monde concurrentiel: la structure de la concurrence, les services et les marchés propres de cette concurrence sont aussi à analyser.

La connaissance de ces éléments permettra à la banque de comprendre l'univers dans lequel elle se meut et de dégager un premier chemin de croissance de ses activités ainsi que les embûches qui y sont placées.

Une fois la collecte terminée, les objectifs de connaissance se résumeront à une remise à jour systématique de ces éléments.

22. Les objectifs de services.

Le département de marketing a inventorié les services offerts par la banque. Il doit maintenant répertorier les attributs⁽²⁾ qui entrent dans la composition de ces services (et ce n'est pas aussi simpliste qu'il y paraît).

(1) voir p. 43 et suiv.

(2) voir p. 43

A partir de là, le département de marketing se fixera des buts d'amélioration du design et de la présentation des services existants. Il essaiera néanmoins de conserver un objectif complémentaire de minimation des coûts du service pour appliquer une politique de prix efficiente. ⁽¹⁾

En plus de ces objectifs qui concernent les services existants, la banque déterminera des objectifs de création de nouveaux services. Dans cette optique, tout changement de besoin et de désir qui apparaît chez le client est important pour créer des services nouveaux bien conçus, bien présentés, aux moindres coûts.

23. Les objectifs de marchés.

Les services sont écoulés sur un marché qu'il est donc nécessaire de connaître (cf. objectifs de connaissances).

La banque veillera à fournir les services adéquats, (cf. objectifs de services) aux meilleurs segments de marché. Ces segments seront déterminés par le département de marketing en fonction des objectifs généraux de la banque. Le département se préoccupera également de rechercher les moyens de communication ⁽²⁾ et de distribution ⁽³⁾ des services les mieux adaptés à ces segments.

24. Les objectifs de "services-marchés"

Un concept utile pour la banque sera le "service-marché": tous les services ne sont plus susceptibles d'intéresser tout le marché des clients des services bancaires mais, par leurs caractéristiques propres, certains services sont destinés à des segments particuliers

(1) voir p. 46 et suiv.

(2) voir p. 61 et suiv. , 66 et suiv. , 75 et suiv.

(3) voir p. 79 et suiv.

La procédure suivante, qui part d'un service avec une conception technologique et un marché auquel il s'adresse donnés, peut servir de méthode de fixation d'objectifs de "services marchés".

Pour satisfaire des objectifs de stabilisation de la vente du service, la banque peut persister à se maintenir dans le marché. Dans une première phase, une reformulation du service sera peut-être souhaitable (réduction du coût et amélioration de la conception du service par des changements mineurs) Dans une seconde phase, il est possible que la banque envisage un remplacement du service (des changements, importants cette fois, diminueront son coût et bonifieront sa conception).

Pour atteindre des objectifs de croissance de la vente du service avec néanmoins stabilisation de la part de marché, la banque essaiera de renforcer sa position sur ce marché. La recommercialisation du service sera la première étape: par le renouvellement de la présentation du service, celui-ci sera encore plus attirant pour les clients actuels. La deuxième étape consistera en une amélioration du service: des changements dans la conception se traduiront par une plus grande utilité du service auprès des clients. L'extension de la ligne⁽¹⁾, des services sera envisagée dans une troisième étape.

Des objectifs de croissance de la part de marché seront réalisés, en premier lieu, par la mise en évidence d'un nouvel usage du service (extension du service actuel à des clients nouveaux) En deuxième lieu, la banque modifiera ses services pour atteindre de nouveaux marchés. Enfin, la diversification créera des services nouveaux pour des clients nouveaux.

(1) voir p. 43 et suiv.

3. Conclusion et résumé.

Dans ce chapitre, nous avons voulu montrer que la banque agit sur le marché avec des buts définis et que le département de marketing peut aider la banque à les atteindre.

Les objectifs généraux de la banque ne peuvent se limiter au profit: il existe plusieurs buts économiques à réaliser en même temps que des objectifs d'environnement qui, en fait, sont des contraintes et des responsabilités.

Pour élaborer un système d'objectifs, il faut tenir compte de leur dimension temporelle: les objectifs prochains de rendement sont différents des buts à long terme dans lesquels nous avons distingué des objectifs dynamiques de croissance et des objectifs de flexibilité. Mais que les résultats à atteindre soient prochains ou à long terme, ils ne seront fixés qu'en tenant compte de contraintes provenant de deux masses: une active (personnel de la banque) et une passive (actionnaires, clients et public). Ensuite, nous avons précisé une méthode de fixation des objectifs après diagnostic de la situation de la banque et avec affectation et révision de priorités.

Pour atteindre les objectifs généraux de la banque, le département de marketing effectuera sa part de travail: il tentera de réaliser des objectifs de connaissances des services, des marchés et de la concurrence et il se fixera aussi des objectifs de services, de marchés et de "services-marchés".

Les objectifs ne sont pas des buts théoriques. Ce sont des outils, des étalons d'évaluation. La définition formelle des objectifs est la première action, absolument indispensable, à poser par la banque. Sans cela, il est impossible que la banque sache où elle se dirige, comment il lui est possible de s'y rendre, comment elle s'organisera pour y arriver, et comment elle vérifiera son action.

Chapitre 3

Le problème stratégique de la banque.

En fixant ses buts, la banque s'est reconnu un certain champ d'action. Ensuite, elle doit se définir un ensemble de règles directionnelles qui sélectionneront les meilleures alternatives d'action susceptibles de permettre la réalisation des objectifs: elle se construit un modèle stratégique.

Trois caractéristiques particulières de l'activité de la banque rendent son problème stratégique complexe: le nombre des services offerts par la banque est très élevé, ces services sont pratiquement limités au seul domaine financier, et le marché des clients est très étendu et diversifié.

La banque va donc affronter un très grand nombre de situations " service-marché" dont le seul lien commun est que toutes ont trait au domaine financier, ce qui, au lieu de simplifier le problème, présente au contraire un effet plus ou moins contraignant (notamment en ce qui concerne les objectifs de flexibilité⁽¹⁾).

La détermination d'un modèle stratégique mérite une grande attention de la part de la banque; ce modèle lui permettra de ne pas subir passivement les événements, d'apprécier le risque inhérent à toute décision, de mesurer l'efficacité de l'utilisation des ressources, de revoir périodiquement la position et le cycle de vie de ses services⁽²⁾, et enfin d'anticiper les changements susceptibles d'apparaître sur le marché.

(1) voir p. 19

(2) voir p. 44.

1. Les alternatives stratégiques et leurs limitations.

11. La reconnaissance du problème stratégique.

Un des premiers écueils que rencontrera la banque sera de reconnaître qu'un problème est stratégique. Très souvent, la première tendance sera de chercher la solution d'un problème dans le domaine opératoire (essai de simplification ou de reconception d'un service pour en réduire le coût... au prix parfois de sacrifices plus graves) ou dans le domaine administratif (réorganisation des services internes...)

Souvent, lorsque le choix stratégique sera déterminé, la banque se préoccupera de problèmes opératoires ou administratifs, mais elle prendra garde à ne pas y venir trop rapidement.

Le problème stratégique est celui du choix de la meilleure alternative possible à un moment donné pour réaliser un but donné.

La première étape sera donc l'identification des possibilités: cette tâche n'est pas mince et nécessite intuition, imagination, expérience, observation, temps et ressources.

12. Les limitations des alternatives.

Les possibilités d'action ne sont pas illimitées. Certaines contingences internes et externes réduiront leur nombre.

121. Les limitations internes.

Trois types de contingences internes peuvent être relevés.

D'abord, les objectifs, une fois déterminés par le management de la banque, deviennent contraignants.

° Ensuite, le passé de la banque limitera le nombre des alternatives (par exemple, si une politique commerciale existante de la banque a enregistré des résultats satisfaisants, on se dirigera presque automatiquement vers elle en délaissant le risque associé à d'autres possibilités.)

En outre, le management de la banque peut aussi proscrire l'usage de certaines pratiques. (Ainsi, un employé du marketing d'une banque américaine avait suggéré d'ouvrir une agence dans un des "betting offices"⁽¹⁾ de la ville et la direction générale a interdit l'implantation de ce nouveau canal de distribution.)

122. Limitations externes.

D'autres contingences, externes celles-ci, peuvent être soulignées.

Le temps dont la banque disposera pour identifier les alternatives aura un effet contraignant. A la limite, le choix de la meilleure alternative sera simplifié à l'extrême puisque le temps matériel disponible ne sera suffisant que pour en découvrir une.

L'environnement bancaire (nous pensons en Belgique à l'Association Belge des Banques ⁽²⁾) pourra limiter le nombre des alternatives également.

L'environnement légal aura le même effet: par exemple, si la banque choisit une voie d'action dans un pays étranger, elle devra être très attentive à ce problème qui limiterait ou rendrait inefficace certaines possibilités.

Enfin, il est possible que pour des raisons particulières, indépendantes de sa volonté, la banque ne puisse utiliser certaines ressources (en capital, équipement, personnel...) nécessaires dans telle ou telle alternative.

(1) les "betting offices" sont des bureaux de réception de pronostics sur les courses de chevaux, les matches de base-ball, de football....

(2) L'Association Belge des Banques constitue la fédération professionnelle des banquiers.

2. Les composantes stratégiques.

Les composantes des alternatives stratégiques sont très nombreuses: nous pouvons en distinguer trois catégories.

21. Les facteurs contrôlés par la banque.

Ce sont les éléments du mix de marketing: la conception du service, sa présentation, son prix, l'image de la banque, la publicité, les moyens promotionnels, la distribution des services les contacts personnels avec les clients....

Ce problème concerne particulièrement la fonction de marketing. Etant donné son importance, tout le chapitre suivant y sera consacré. ⁽¹⁾

22. Les facteurs non contrôlés mais influençables par la banque.

Cette catégorie comprend les réactions consécutives à une opération de la banque.

221. Les réactions de la concurrence.

La concurrence dans le secteur bancaire est exercée au premier degré, par les autres banques et, au second degré, par les producteurs de services complémentaires et substituts (assurances, caisses d'épargne, sociétés de financement...) La banque sera attentive aux réactions, particulièrement aux "actions de contre" de ces deux types de concurrence, qui tendent d'ailleurs, de plus en plus, à se ressembler.

222. Les réactions de la clientèle.

L'ensemble des réactions possibles des clients actuels et potentiels suite à une action de la banque est également digne d'intérêt. Ainsi la création d'un service conçu comme complémentaire par la banque peut très bien être perçue comme substitut par les clients et entraîner des effets inattendus.

(1) voir p. 42 et suiv.

223. Les réactions du personnel.

Le degré de performance du staff de la banque peut être influencé par le management de la banque. La politique de recrutement, les programmes de formation, les méthodes de stimulation, les principes de coordination sont parfois perçus différemment par le personnel et la direction générale.

Cette liste de réactions possibles ne prétend pas être exhaustive mais il convient que la banque prête une attention stratégique à ces problèmes.

23. Les facteurs non contrôlés et non influençables par la banque.

Certains facteurs échappent au contrôle et à l'influence de la banque, mais ont également un impact sur l'efficacité de l'action de la banque.

Les actions gouvernementales en matière monétaire, en matière de taxation, en matière légale peuvent anéantir certains efforts stratégiques. Les attitudes de la clientèle selon le niveau de l'économie, selon des variables démographiques (âge, éducation, morale, répartition géographique, nombre, standard de vie...) sont également à classer ici...

3. Les prévisions.

En choisissant sa stratégie, la banque veut réaliser des objectifs à terme: la banque possèdera donc certaines estimations raisonnables des conditions futures du marché. La banque sera attentive à tous les faits, rumeurs, études de conjoncture, techniques statistiques susceptibles de l'aider à réaliser ces estimations. Il conviendra, en outre, de trouver le juste compromis entre les prévisions obtenues à partir des techniques mathématiques qui n'enregistrent que des faits passés et le bon sens expérimental du banquier.

La démarche générale suivante peut être utile pour élaborer un système de prévisions. La banque rassemblera d'abord les services et les marchés des clients actuels et potentiels en groupes homogènes. Les facteurs qui affectent la vie des services et des marchés sont à relever avec des pondérations d'importance. Ces éléments seront mis en rapport et analysés pour tirer certaines déductions. Les effets d'éléments qui ne peuvent être mesurés ou prévus seront fixés pas hypothèse. Déductions et hypothèses seront rassemblées en des prévisions concernant les services et les clients. Le matériel et les résultats dont la banque dispose seront revus et comparés périodiquement d'après les écarts entre la réalité et les prévisions.

Il n'existe pas de méthode infaillible pour obtenir des prévisions tout à fait précises. Chaque banque utilisera donc ses propres méthodes et en tirera le meilleur parti possible: mais les prévisions doivent servir dans le modèle stratégique, il ne sert à rien de faire des prévisions élaborées pour le plaisir.

4. L'importance stratégique de la segmentation du marché.

41. La clientèle sélectionnée.

Dans la définition du marketing bancaire ⁽¹⁾, nous avons souligné le problème de la sélection de la clientèle. La conception d'un service standard susceptible de satisfaire tous les clients est dépassée. La différenciation de "services-marchés" est un objectif très important, essentiel à une politique de marketing bien comprise. La banque identifiera les groupes de clients qui seront les plus prospères et les plus intéressants à attaquer.

(1) voir p. 3 et 5.

42. La segmentation géographique pour la localisation des agences.

Jusqu'à présent, les banques ont peu envisagé ce problème de la segmentation. Le seul critère de segmentation un peu étudié n'a été, jusqu'ici, que le critère géographique qui permet de localiser les agences. Mais en fait, l'agence est établie, d'après un "modèle" général, au meilleur endroit disponible sans se préoccuper de lui donner des caractéristiques particulières susceptibles de mieux satisfaire les clients de l'endroit.

L'idéal serait, après avoir segmenté géographiquement, de localiser une agence qui aurait des particularités correspondant aux caractéristiques des clients de l'endroit.

En outre, une véritable segmentation géographique devrait permettre de fournir des services différenciés selon le pays, la région, éventuellement le quartier, ... que la banque considère.

43. Les autres critères de segmentation.

431. Les critères démographiques.

Il existe de nombreux autres critères de segmentation. Parmi eux, les critères démographiques sont importants. La dimension, la croissance et la mobilité des groupes de populations permettront d'avoir une idée des politiques à suivre pour chacun des groupes. Des considérations d'âge, de sexe, de famille sont des raffinements possibles. L'examen des niveaux de revenus, des habitudes de dépenses, des problèmes d'habitation, des groupes socio-professionnels, des niveaux d'éducation et des types de personnalité sont autant de filons intéressants.

432. Les critères industriels et commerciaux.

A côté de la segmentation de la population, il est souhaitable de rechercher des critères de différenciation industriels et commerciaux: une segmentation selon l'activité, les taux de croissance, les changements structurels et conjoncturels est également digne d'intérêt.

44. La segmentation en sociétés commerciales, secteur public et particulier.

Si la banque différencie les sociétés commerciales du secteur public et des particuliers, elle obtiendra déjà des considérations valables car, à l'intérieur de ces divisions, elle distinguera différents besoins, attitudes et potentiels de bénéfices.

Quelle que soit la voie choisie, chaque groupe doit être exploré en profondeur autant qu'une bonne politique de marketing envers chaque segment soit possible. A partir de profils de marketing bien élaboré, l'usage des éléments du mix ⁽¹⁾ deviendra moins généralisé et mieux adapté à chaque groupe spécifique.

5. Les procédures de sélection des alternatives.

Après avoir brossé à grands traits les éléments de composition de la stratégie, nous allons nous préoccuper de la caractéristique essentielle du modèle stratégique.: le processus de sélection des alternatives.

Chaque banque développera son propre procédé de sélection mais quelques caractères généraux de ces méthodes sont à souligner.

(1) voir p. 42 et suiv.

51. Les masses critique et souhaitable.

A chaque alternative, il est bon d'associer le calcul de deux masses. La première est la masse critique : c'est le volume d'activité nécessaire dans l'alternative pour devenir tout à fait concurrentiel en coûts d'abord, en prix ensuite.

La seconde est la masse souhaitable; c'est le volume d'activité nécessaire dans l'alternative pour atteindre les objectifs proposés.

52. Le test de praticabilité.

Les nécessités de l'alternative seront comparées aux ressources disponibles dans la banque ou à l'extérieur. Suivant les résultats de ce test de praticabilité, la banque retiendra ou ne retiendra pas l'alternative.

Masses critique et souhaitable et test de praticabilité permettent de définir un premier ordre sélectif entre les alternatives.

53. La pondération des alternatives.

Très souvent la banque s'apercevra alors que les alternatives permettent d'atteindre les différents objectifs selon divers degrés. La première sélection des alternatives risque donc d'être insuffisante.

C'est la raison pour laquelle il convient d'assigner des poids différents aux alternatives. Ces pondérations dépendront des priorités affectées aux différents objectifs.

54. La prise en considération du risque et de l'incertitude.

Pour faire entrer dans la méthode de sélection des alternatives des considérations de risque et d'incertitude, nous suggérons les simples procédés suivants.

541. Les valeurs minimales.

Ce procédé consiste à fixer des valeurs minimales aux objectifs (1). La banque sélectionnera l'alternative qui atteint ou dépasse la valeur minimale de chaque objectif (avec ou sans attention particulière pour les objectifs prioritaires).

542. La minimation des écarts.

Un second processus calcule les écarts prévus entre les objectifs et les résultats. La banque choisit alors l'alternative qui présente la somme (pondérée ou non selon les objectifs prioritaires) d'écarts la plus petite.

543. L'alternative la plus probable.

La banque peut essayer d'assortir les alternatives de probabilités d'atteinte des différents objectifs. Elle choisira l'alternative qui permettra d'atteindre le plus probablement certains objectifs (en principe, les objectifs prioritaires).

544. L'espérance maximum.

Avec les mêmes probabilités, il est possible de calculer la somme des produits des valeurs des objectifs par leur probabilité d'atteinte. La banque retiendra l'alternative pour laquelle la somme de ces produits est maximum.

545. La simulation.

Si la banque peut y avoir accès, un modèle de simulation peut être d'une grande utilité dans le procédé de sélection.

(1) Ce procédé est semblable à la fixation de minima d'acceptation dont nous avons parlé p. 22.

55. L'avantage concurrentiel et la synergie.

Deux éléments complémentaires l'un de l'autre, sont importants à considérer pour la sélection des alternatives stratégiques : l'avantage concurrentiel et la synergie.

551. L'avantage concurrentiel.

L'avantage concurrentiel ajoute une triple dimension au problème du choix stratégique des alternatives, par l'examen de caractéristiques particulières des services de la demande et des coûts.

5511. Les caractéristiques concurrentielles de services.

Dans l'optique concurrentielle, nous classons les services en trois catégories : les services révolutionnaires; les services hautement concurrentiels, et les services améliorés.

Les services révolutionnaires donnent à la banque un avantage important sur les concurrents du point de vue prix ou conception du service: ainsi, la première carte de banque fut un service révolutionnaire.

Les services hautement concurrentiels sont ceux qui, noyés dans la masse des services offerts par les autres banques, n'ont aucun avantage particulier de prix ou de conception sur les services concurrents.

Les services améliorés sont ceux qui présentent un mince avantage concurrentiel grâce à leur prix inférieur pour la même conception ou leur conception meilleure pour le même prix: le compte à vue assorti d'un intérêt légèrement supérieur au taux de la concurrence sera de ceux-là.

5512. Les caractéristiques concurrentielles de la demande.

La demande peut être classée également en trois catégories: les demandes établie, latente et anticipée.

La demande établie d'un service est celle qui se présente lorsque qu'un besoin particulier des clients a déjà été rencontré par d'autres services existants.

La demande latente est celle des clients qui sont conscients d'avoir un besoin, mais qui n'ont pas encore rencontré les services susceptibles de satisfaire ce besoin.

Quant à la demande anticipée, c'est une estimation de besoins futurs qui ne sont pas encore conscients chez les clients.

5513. Les caractéristiques concurrentielles de coûts.

Le problème des coûts sera étudié de façon plus approfondie dans un chapitre suivant ⁽¹⁾ Néanmoins, nous indiquons ici deux tendances générales des avantages concurrentiels dont la banque tentera de profiter en matière de coûts.

En choisissant de rester dans un type d'activité où elle est déjà installée, la banque domptera mieux ses coûts. Ensuite, la perspective d'utilisation d'une capacité excédentaire (par exemple utilisation plus poussée de l'ordinateur ...) guidera la banque vers certaines alternatives particulières. (Ces considérations donnent une dimension stratégique nouvelle : la sélection des alternatives tentera de profiter d'un avantage concurrentiel de services (choisir un service révolutionnaire ou amélioré), de demande (attaquer une demande latente ou anticipée) et de coûts (utiliser la capacité excédentaire).

552. La synergie ⁽²⁾

La synergie considère l'avantage que la banque retire en combinant ses actions: chaque action individuelle apporter quelque chose à la banque, mais lorsque toutes les actions sont combinées au mieux, l'apport global de toutes ces actions combinées

(1) voir p. 46 et suiv.

(2) la synergie se définit comme l'association de plusieurs organes pour l'accomplissement d'une fonction.

est supérieur à la somme des apports des actions individuelles.

L'optique synergétique a donc une dimension stratégique qui est plus organisationnelle puisque la banque aura tendance à choisir les alternatives qui lui permettront de mieux combiner ses talents individuels et ses spécialités.

6. Conclusion et résumé.

Les choix stratégiques de la banque sont excessivement compliqués parce que les banques présentent une grande variété de services et s'attaquent à un marché étendu et diversifié: à une extrémité de la ligne des "services-marchés", la banque offre un service de conseil financier à un acheteur industriel de dimension internationale, et à l'autre extrémité, elle vend un service de garde de fonds limités et de transferts simples à un particulier.

Néanmoins, la banque doit se construire un modèle stratégique. Elle se rendra d'abord compte qu'il existe des alternatives stratégiques et que celles-ci sont limitées par des facteurs internes et externes à la banque. La banque étudiera aussi la composition des alternatives en distinguant les facteurs qu'elle contrôle (mix de marketing), qu'elle influence (concurrence, clientèle, personnel) et qu'elle ne contrôle ni n'influence (actions gouvernementales, niveau de l'économie. . .) Pour réaliser des choix optimaux d'alternatives, des prévisions valables sont indispensables. La segmentation du marché selon plusieurs critères (géographiques, démographiques. . .) est primordiale pour élaborer des politiques efficaces. Enfin, nous avons défini, à gros traits, quelques principes généraux de développement d'un procédé de sélection des alternatives en insistant sur les masses critique et souhaitable, le test de praticabilité, la pondération des alternatives, la prise en considération du risque et de l'incertitude, l'avantage concurrentiel et la composante synergétique des alternatives.

Parfaitement conscient de la briéveté et de la généralité de cette présentation des principes stratégiques, nous signalons, pour des compléments d'information, deux ouvrages de H. I. Ansoff: "Corporate Strategy" et "Business Strategy"⁽¹⁾

(1) H. I. Ansoff Corporate Strategy

Penguin Book 1970.

H. I. Ansoff. Readings in Business Strategy

Penguin Book 1969 - Particulièrement : S. Tiles "Making Strategy explicit."

Chapitre 4.

Le management du mix de marketing.

Nous avons défini les catégories de composantes de la stratégie d'après le degré d'action que la banque possédait sur ces composantes ⁽¹⁾. Les facteurs contrôlés par la banque en constituent la première catégorie : c'est le mix de marketing auquel nous consacrerons ce chapitre.

Nous définirons d'abord ce que constitue le service offert par la banque et ce qui permet de le distinguer : le concept de service, la politique des prix, la présentation du service liée à l'image de la banque sont les éléments du mix de marketing à considérer dans cette optique.

Les services sont communiqués aux clients : la publicité et les moyens promotionnels, les relations publiques, les relations personnelles avec le client, la distribution sont les éléments du mix de marketing utilisés pour cette communication des services.

Tous ces éléments sont employés par la banque : le problème est de trouver le meilleur niveau et le meilleur mélange d'efforts de marketing. Cependant, la mesure de l'efficacité des divers moyens de marketing est extrêmement difficile : bon sens et jugement sont indispensables pour apprécier les différents rendements. D'autre part, l'utilisation de chaque moyen entraîne des coûts à considérer dans l'ensemble des coûts des différents services.

1. Le concept de service.

Vendre le montant optimum des différents services de la banque, tel est le but des efforts de marketing. Il est donc primordial que la banque conçoive la qualité de ses services en termes de besoins d'une clientèle à satisfaire. Les lignes de services et la position du service dans son cycle de vie sont deux autres aspects que la banque ne peut négliger.

(1) voir p. 31 et suiv.

11. La conception du service par le client.

Le point de vue à partir duquel est conçu le service en différencie fondamentalement sa définition.

Ainsi, à l'intérieur de la banque, la tendance naturelle consiste à considérer le service comme un ensemble de composantes techniques, de manipulations internes : dans cette optique, le compte à vue est simplement la réception d'un certain montant monétaire que la banque garde en lieu et place du client en lui permettant d'en disposer par des retraits de caisse, l'émission de chèques et des transferts.

Mais, très souvent, le client envisage d'autres composantes : les atours matériels du service (par exemple, le chéquier et son design particulier), les atours de satisfaction personnelle (avoir la preuve que ses problèmes financiers sont perçus comme importants par la banque ...), les atours statutaires (grâce à l'ouverture d'un compte à vue, le client peut utiliser le service "titres" et se prendre pour un investisseur...).

12. La ligne des services.

La banque offre un ensemble de services. Cet ensemble, la ligne des services, sera étudié à un triple point de vue : la variété, la profondeur et la consistance.

121. La variété des services.

La banque peut proposer à ses clients plusieurs lignes de services différentes : c'est l'indice de la variété des services bancaires.

Ainsi, dans l'ensemble du "money banking"⁽¹⁾, nous distinguons les trois lignes suivantes : la réception des fonds (comptes de dépôts), le prêt de fonds (comptes de crédits) et l'intermédiation de fonds (dépôts ou prêts pour des périodes ultra-courtes : le client qui, pour l'achat d'actions, apporte une certaine somme qui ne restera en dépôt que quelques temps avant d'être utilisée pour la transaction technique sur le marché monétaire.)

122. La profondeur des services.

A l'intérieur de chacune des lignes, il existe plusieurs services qui montrent à quelle profondeur la banque a exploité la ligne.

(1) voir p. 10.

Dans la ligne des dépôts, la banque établira une classification de profondeur selon les taux d'intérêt, la durée des placements, les attributs accompagnateurs. . . .

123. La consistance des services.

Les services offerts par la banque sont en relation plus ou moins étroite d'après leur utilisation, leur technique, leur distribution. . . Ces relations indiquent la consistance de l'ensemble des services bancaires.

En fait, si la banque est pénétrée de l'idée de sélection de certains segments de marché particuliers ⁽¹⁾, sa principale étude de consistance sera conduite dans la perspective de ces segments : elle recherchera les liens entre les services désirés par les membres du segment.

124. La mise en rapport avec les objectifs.

Ces éléments d'analyse seront mis en rapport avec les objectifs afin de déboucher sur des applications pratiques.

Si la banque cherche à capitaliser ses ressources et ses talents dans des objectifs de flexibilité et de diversification, elle tentera d'élargir sa variété de services.

Si la banque désire un marché plus large par l'adaptation de ses services à des besoins plus précis, elle choisira une politique d'approfondissement de ses lignes de services.

Enfin, si la banque veut renforcer sa réputation dans un domaine privilégié où elle se sent forte, elle poursuivra une politique de consistance des services selon un lien particulier.

13. Le cycle de vie des services.

Bien que les services bancaires aient une vie assez longue et, qu'en conséquence, l'adaptation des réactions de la banque soit assez échelonnée dans le temps, il est important que la banque se rende compte de la position du service dans son cycle de vie.

En effet, chaque phase particulière de la vie du service requiert des efforts de marketing différents. Lors de l'introduction d'un service, l'information du client est capitale. L'amélioration de la qualité du service est nécessaire dans la phase de croissance.

(1) voir p. 25.

Revision et adaptation de la publicité sont susceptibles d'aider un service en pleine maturité. Bienvenus sont les efforts publicitaires, ainsi que l'amélioration de la qualité et la diminution du prix, si le service commence à saturer le marché. Le déclin des services bancaires (car aucun service n'est éternel surtout si une découverte particulière de la concurrence le démode : ainsi le dépôt à vue sans carte de crédit devient pratiquement inexistant et, en 1971, même les parastataux ont dû l'adopter en Belgique) pousse la banque vers la recherche de services de remplacement.

14. Deux problèmes particuliers : l'abandon et l'acquisition de services.

Avant d'en terminer avec le concept de service, nous soulevons deux problèmes particuliers : l'abandon de certains services et le choix qui peut se présenter entre l'acquisition d'une firme ou la présentation de nouveaux services par la banque elle-même.

141. L'abandon de services.

L'abandon de certains services est une idée souvent mal vue du banquier qui se contente d'attendre le déclin total, la mort du service au lieu de le tuer.

Il existe plusieurs indicateurs de la position moribonde d'un service : le déclin du volume d'activité lié à ce service, les baisses de prix nécessaires pour le maintenir et conjointement les variations de rendement, l'apparition de substituts, la diminution puis la disparition de son utilité...

Les considérations de rendement vis-à-vis des objectifs, les considérations financières quant au maintien ou à la recherche d'autres utilisations de fonds, les considérations d'emploi du personnel et du matériel ainsi que les considérations d'actions de marketing permettent de prendre la décision qui convient au sujet de ces services.

Une fois décidé, l'abandon d'un service devra avoir lieu dans les meilleures conditions : l'abandon du service, la date à laquelle cet abandon sera définitif, les possibilités de remplacement... seront communiqués aux clients, et la réallocation des ressources libérées entre les autres services sera planifiée afin de créer le minimum de troubles dans les relations avec la clientèle et dans les autres opérations de la banque.

142. L'acquisition de services.

Parfois, la banque se trouve confrontée avec un problème particulièrement délicat: pour essayer de réaliser ses objectifs (précisément les objectifs de flexibilité) la banque sera peut-être forcée de choisir entre l'élaboration et la présentation d'un nouveau service à l'intérieur de sa structure existante ou l'acquisition d'une firme spécialisée dans ce nouveau service.

Trois variables principales sont à considérer: les coûts de démarrage, le "timing" de l'opération et l'acceptation par le client.

Souvent, la conception intérieure semble moins coûteuse que l'acquisition d'une autre firme. Mais la banque ne manquera pas de tenir compte du risque joint aux estimations internes ainsi qu'à l'incertitude des résultats prévus.

L'acquisition d'une firme prend, en général, moins de temps que la conception interne de nouveaux services surtout si ceux-ci sont très différents de l'activité traditionnelle de la banque.

Parfois, le client sera heurté si la banque décide d'acquérir une autre firme. Dans d'autres circonstances, il peut s'étonner s'il considère impropre la diversification dans laquelle s'engage la banque.

L'idée d'acquisition risque moins de surprendre le banquier que l'idée d'abandon de service: les banques ont d'ailleurs plusieurs fois procédé à l'acquisition d'une firme (ainsi, en Belgique, la plupart des banques possèdent, sous un autre nom, leur caisse d'épargne.)

Ces deux problèmes nécessitent évidemment des développements plus longs pour en saisir les nombreuses facettes. Nous nous contentons simplement de les signaler et de souligner qu'ils doivent être envisagés.

2. La politique des prix.

Un autre élément distinctif du service bancaire est son prix. Que se passe-t-il actuellement dans les banques au point de vue de la politique de prix des services et pourquoi? Nous tenterons d'y apporter une réponse.

Ensuite, après avoir présenté quelques éléments de calcul des coûts des services bancaires, nous suggérerons quelques principes de fixation des prix et de tarification.

21. La situation actuelle des prix des services bancaires.

211. La présence de prix joints.

Dans de nombreux domaines, la clientèle est sensible au prix. Ainsi, la situation des producteurs d'essence est très semblable à la structure bancaire: peu de producteurs présentent un service peu différencié à un marché d'utilisateurs excessivement étendu. Il y a quelques années, un producteur a basé toute sa politique de marketing sur une réduction du prix: son succès fut immédiat.

Mais, le client d'une banque paie rarement, pour un service particulier: le prix calculé pour un service est retranché d'une autre somme (intérêts créditeurs) ou ajouté à un autre montant (intérêts débiteurs) et le client ne fait pas la différence entre le prix des différents services.

Devant une telle situation, les banques se préoccupent très peu de la fixation des prix de leur service. En outre, le profit réalisé grâce aux prêts, crédits et autres investissements permet de compenser un éventuel manque à gagner, sur un service particulier.

C'est d'ailleurs la conclusion à laquelle est arrivé Harry S. Brown⁽¹⁾, après avoir mené une enquête auprès de plusieurs banques américaines:

" La plupart des entreprises qui auraient fixé le prix de leurs services ou produits comme la majorité des banques seraient, depuis longtemps, tombées en faillite ".

212. La structure oligopolistique de l'industrie bancaire.

Actuellement, la structure de l'industrie bancaire est oligopolistique homogène : le nombre des banques est restreint et les services sont peu différenciés.

 (1) Harry S. Brown: Pricing Bank Services- Other than checking Accounts in: The Bankers' Handbook edited by W. H. Baughn et Walker Dow-Jones-Irwin, Inc. Homewood Illinois- 1966. (05)

La conséquence sur le plan des prix en est que toutes les banques se situent au même niveau.

A chaque mouvement de prix, le défi est relevé par la concurrence: la banque ne jouera donc sur ses prix que si elle en retire un bénéfice quelconque, malgré la réaction des autres organismes financiers.

En outre, l'environnement structurel (en Belgique : l'Association Belge des Banques) et gouvernemental ne permet pas de grandes variations isolées des prix. Néanmoins, un mouvement semble se dessiner (notamment en Grande Bretagne où en septembre 1971, le Cartel des Banques est devenu beaucoup moins rigide) pour accorder plus de liberté individuelle.

Si ce mouvement se précisait, la banque qui poursuivrait, une politique de différenciation dans la conception du service et la recherche de segments particuliers, pourrait également appliquer une politique de prix plus efficace. La structure oligopolistique de la banque ne restera plus homogène, elle deviendra différenciée.

22. Le coût des services bancaires.

221. Les coûts monétaires.

.....

Pour que la banque puisse exercer son activité, elle a besoin de monnaie: c'est sa matière première. Le prix payé pour cette matière première dépend de son utilité, du marché et de contraintes extérieures (environnement gouvernemental et structurel). Le prix demandé sur la marchandise est fonction des besoins du client, de la situation des clients et d'autres contraintes extérieures. La différence entre les prix (intérêts créditeurs et débiteurs) devrait alors être suffisante pour couvrir les frais d'équipement, de personnel et les frais administratifs et laisser un bénéfice correspondant aux objectifs.

La situation n'est malheureusement pas aussi simple que cette représentation globale ne le laisserait supposée: la banque n'est pas un simple entrepôt de monnaie et la part des coûts autres que monétaires à répartir sur chaque opération est à déterminer.

222. Les coûts opératoires par département.

2221. L'Équipement et le personnel.

Récemment, la banque a dû affronter le problème des coûts d'équipement: le matériel d'automatisation, en effet, est de plus en plus élaboré et coûteux, alors que son cycle de vie est relativement court.

De plus, les coûts totaux en personnel n'ont pas varié immédiatement en sens inverse des coûts d'équipement: les accroissements de salaires et la répugnance des banques ou licenciement du personnel en sont les explications. Néanmoins, l'effort d'embauche a diminué. En conséquence, dans la part des coûts totaux des différents départements, les coûts de personnel tendent à devenir moins importants que les frais d'équipement.

Ces deux catégories de coûts sont compréhensibles et concevables dans un système de coûts opératoires par département: l'équipement et la main-d'oeuvre sont assignés au département qui les emploie.

2222. Les coûts administratifs.

Il existe un ensemble de frais attribuables à la banque entière: ce sont les coûts administratifs parmi lesquels nous distinguons les frais généraux (utilisation des bâtiments, énergie, chauffage, entretien...) et les frais administratifs proprement dits (dépenses d'administration, de direction, de marketing...)

Le problème sera de répartir toutes ces charges entre les différents départements: l'expérience du banquier sera prépondérante dans la sélection de la clef de répartition.

223. L'allocation des coûts aux services.

Une fois les coûts fixés par département, ils sont assignés aux services. Chacune des méthodes d'allocation a ses avantages et inconvénients, et peut être considérée comme un complément ou un approfondissement de l'autre.

Le choix reste entier pour la banque; Les frais alloués aux services le seront selon les principes du coût d'accroissement, direct ou complet ⁽¹⁾. L'important est que la banque connaisse le coût de ses services afin d'apprécier la latitude dont elle dispose pour jouer sur les prix.

224. Le besoin d'un matériel de saisie et de calcul des coûts.

Nous concevons donc la banque comme un ensemble de départements auxquels sont associés des coûts.

L'étude du design technique ⁽²⁾ du service permet de déterminer la part de travail effectuée par le département pour un service particulier. A partir de là, les coûts d'accroissement, directs et complets de chaque service peuvent être calculés : chacun d'eux fournit des indications utiles.

C'est une infrastructure informatique adéquate qui permettra d'utiliser ce système et procurera ce matériel de base indispensable à toute politique de prix efficace.

(1). Le coût d'accroissement prend comme hypothèse que le département ne travaille pas à pleine capacité : un volume supplémentaire d'activités pour lequel le département travaille est considéré comme une utilisation complémentaire de capacité. Le coût de l'opération n'est donc constitué que par les nouvelles dépenses attribuables à cette opération. Si un accroissement de la capacité s'avère indispensable, ces dépenses sont assignées au coût de l'opération. Le prix payé par les clients existant inclut, lui, tous les autres coûts directs et indirects nécessaires à la fourniture du service.

Le coût direct donne à un service sa part proportionnelle de tous les coûts du département, à l'exception des dépenses administratives considérées comme fixes quel que soit le volume d'activités.

Le coût complet inclut la part des frais administratifs en plus des coûts directement associés au service.

Les limites entre ces différents concepts de coûts ne sont, en fait, pas définitivement tranchées : les différences résident dans l'horizon de temps et les variations quantitatives envisagées.

(2) voir p. 24 et 43.

23. La politique des prix des services bancaires.

Les économistes ont mis au point un modèle de détermination du prix d'un produit : en égalant le coût marginal au revenu marginal, il est possible de trouver la quantité optimale de production, qui, replacée dans la fonction de demande du produit, permet de fixer le prix optimum. (1)

En fait, ce modèle est une simplification outrancière du problème pratique de fixation des prix : de nombreuses hypothèses limitent fortement son efficacité. (2)

Concrètement, la politique de prix des firmes commerciales se résume à un jeu sur la marge, différence entre le prix et le coût. Si le calcul des coûts, dont nous venons de parler brièvement, est un travail de technique comptable, l'action sur la marge est une tâche de gestion et de marketing. La détermination du prix des services bancaires envisagera les réactions de la demande, de la concurrence et la présence de substituts à ces services.

231. L'influence de la demande sur les prix.

2311. La discrimination de la demande.

Le prix du service bancaire est un facteur important de discrimination de la demande.

Ainsi, en période de forte demande d'un service, la banque peut exiger un prix élevé pour ralentir son activité : c'est la discrimination globale.

Il est possible que le prix demandé par la banque soit différent selon les caractéristiques des clients : la banque attirera certains clients et en rejettera d'autres (c'est le cas lorsque la banque fait des offres particulières pour obtenir des dépôts importants).

Le prix peut aussi varier selon les caractéristiques des services (les charges d'un compte à vue pourraient être plus élevées que les charges affectées à un carnet de dépôts puisque les manipulations du compte à vue sont plus faciles pour le client).

(1) voir P. A. Samuelson : Economics - An Introductory Analysis ed. by Mac Graw - Hill Book Co 1961 (36)

(2) voir P. Kotler : Marketing Management - Analysis, Planning and Control ed. by Prentice - Hall 1967 (27)

La localisation et le moment du temps sont d'autres éléments de discrimination (pourquoi ne pas envisager des facilités de retrait de caisse le samedi dans certaines agences moyennant le paiement d'une commission de retrait ?).

Notons en terminant ce problème de discrimination de la demande par le prix que, par maints aspects, nous rejoignons l'idée de segmentation du marché.

2312. L'élasticité-prix et l'élasticité de substitution.

Dans une politique de prix orientée vers la demande, deux concepts sont intéressants : l'élasticité-prix et l'élasticité de substitution vis-à-vis des services offerts par les autres banques (1).

(1). L'élasticité-prix est le rapport entre le changement relatif de quantité demandée et le même changement relatif de prix d'un produit déterminé.

$$E_P = \frac{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}}{\frac{P_1 - P_0}{P_1}} \quad \begin{array}{l} \text{où } P_0 = \text{ancien prix} \\ P_1 = \text{nouveau prix} \\ Q_0 = \text{quantité demandée à l'ancien prix} \\ Q_1 = \text{quantité demandée au nouveau prix.} \end{array}$$

L'élasticité de substitution est le rapport entre un changement relatif de quantité demandée d'un autre produit et le changement relatif du prix d'un produit déterminé.

$$E_S = \frac{\frac{Q_1^1 - Q_0^1}{Q_0^1}}{\frac{P_1^0 - P_0^0}{P_0^0}} \quad \begin{array}{l} P_0^0 = \text{ancien prix du produit 0} \\ P_1^0 = \text{nouveau prix du produit 0} \\ Q_0^1 = \text{quantité demandée du produit 1 à l'ancien prix du produit 0.} \\ Q_1^1 = \text{quantité demandée du produit 1 au nouveau prix du produit 0.} \end{array}$$

Actuellement, plusieurs études insistent sur la fidélité de la clientèle bancaire. Il est donc peu probable que ces élasticités soient élevées... sauf, peut-être, pour des variations sensibles de taux d'intérêt.

Néanmoins, ces mesures donnent des précisions en matière de latitude dont la banque dispose pour jouer sur sa marge. Ce sera encore plus évident lorsque les prix des services bancaires seront clairement tarifés.

Le calcul pratique de ces élasticités est difficile. Généralement, la banque se contentera d'une enquête d'attitudes sur un échantillon limité ou d'une analyse statistique de relations historiques entre le prix et la quantité demandée... De toute façon, l'exactitude de l'élasticité est peu importante : ce qu'il est intéressant de connaître, ce sont les limites au-delà desquelles il convient de varier les prix pour enregistrer un changement d'attitude de la clientèle.

2313. Les conceptions de la variation des prix par la clientèle.

Si la banque désire changer ses prix, elle sera attentive aux significations particulières que la clientèle donnera à ces variations.

Ainsi, une réduction forte et inattendue du prix d'un service peut entraîner un doute chez le client : le service rendu n'est pas important, la qualité du service diminue, un service substitut va apparaître et démoder le service actuel, la banque a des difficultés et veut à tout prix continuer son activité...

Il est évident que ces conceptions peuvent conduire à des réactions tout à fait différentes de celles escomptées par la banque. Dès lors, la banque veillera à entourer la variation du prix du climat adéquat pour en éviter une mauvaise interprétation.

232. L'influence de la concurrence.

2321. L'élasticité de substitution et l'élasticité-prix.

Très souvent, la banque doit prendre en considération les prix de la concurrence dans l'élaboration de sa politique de prix.

Nous avons déjà effleuré le problème en parlant des élasticités de substitution et de prix (1).

De par la structure oligopolistique homogène du secteur bancaire, ces élasticités sont peu élevées. Cependant, l'existence future d'éventuelles différenciations donnera de l'importance à ces élasticités qui seront de meilleurs éléments d'appréciation en matière de politique de prix.

2322. La discrimination orientée vers la concurrence.
.....

A côté d'une discrimination réalisée en fonction des caractéristiques de la demande, il existe une discrimination orientée vers la concurrence.

C'est le cas lorsqu'un client s'adresse à la banque en ces termes :

"J'ai autant à placer. Votre concurrent m'offre tel taux. Et vous ?"

Devant cette situation, la banque pratique généralement un marchandage peu précis, alors qu'elle aurait intérêt à estimer les différents bénéfices à retirer et les probabilités d'acceptation de son offre. Mais, parce que subjectif, le calcul des estimations et probabilités s'avère difficile. Dès lors, la banque se contente de rechercher les limites de variation de ses offres et d'estimer parallèlement les limites d'action de la concurrence.

2323. Les conceptions de la variation des prix par la concurrence.
.....

Les banques se préoccupent, en général, de la situation des prix de leurs concurrents. La banque qui diminue ses prix s'attend à une réaction que certaines techniques statistiques permettent de prévoir (2).

(1). voir p. 52

$$(2). V_{A,t} = \frac{P_{B,t} - P_{B,t-1}}{P_{A,t} - P_{A,t-1}}$$

où $V_{A,t}$ = le changement de prix de B pendant la période t comme proportion du changement de prix de A pendant la période t.

$P_{B,t} - P_{B,t-1}$ = le changement de prix de B pendant la période t.

$P_{A,t} - P_{A,t-1}$ = le changement de prix de A pendant la période t.

Si $V_{A,t} = 0$, pas de réaction de B.

$V_{A,t} = 1$, réaction parallèle de B à un changement de prix de A.

Mais la banque doit se méfier car, tout comme les clients, les concurrents peuvent mal interpréter les variations de prix de la banque et croire, par exemple, que la banque a des ennuis de fonds, que la banque veut forcer la réaction de la concurrence...

233. Les substituts à l'intérieur de la ligne des services bancaires.

Par la structure même de son activité, la banque offre à sa clientèle des produits joints qui peuvent parfois se substituer l'un à l'autre : la politique de prix sera bonne si elle envisage des bénéfices à retirer sur toute la ligne des services bancaires en tenant compte des relations de demande, de coûts et de concurrence entre les différents services.

Par exemple, il est possible qu'une politique de prix (taux d'intérêt plus élevé et charges affectées moindres) éloigne la demande des comptes à vue et la dirige vers les carnets de dépôts. Les coûts administratifs fixes seront plus élevés sur les comptes à vue puisqu'ils seront répartis sur un plus petit nombre de comptes et la concurrence sur les carnets de dépôts risque d'être plus vive que sur les comptes à vue étant donné le plus grand nombre de caisses d'épargne.

24. Le souhait de transparence et les services intarifables.

Le client qui demande un service à la banque devrait être informé des prix qui lui seront appliqués. En outre, des prix publiés peuvent devenir des éléments importants de politique de marketing s'ils sont inférieurs aux prix de la concurrence : les clients prendront conscience des avantages financiers à retirer du choix de leur banque.

Un tarif doit donc être communiqué au client : sans lui, le client gardera un certain sentiment d'insécurité et de confusion alors qu'il souhaite une certaine transparence de ce qu'il paie.

Pour déterminer ce tarif, le minimum à connaître par la banque est la constitution de ses coûts. Des considérations de marché et de concurrence viendront se greffer sur l'analyse de la marge pour fixer la politique de prix.

Une certaine controverse existe actuellement : la banque doit-elle faire payer le client pour un service qu'elle lui fournit ou les charges doivent-elles être incluses dans son ou ses différents comptes ? Aucune réponse définitive ne peut être apportée à ce problème. En saine logique, il semble que des services qui ne possèdent aucun lien direct avec les comptes devraient être payés séparément. Le tout est de déterminer ce qu'est le "lien direct".

Enfin, reconnaissons qu'il existe des services intarifables : information, conseil, renseignements commerciaux et généraux... sont délicats à faire payer par le client.

3. La présentation des services bancaires liée à l'image de la banque.

Nous avons déjà souligné la différence entre la conception du service du point de vue de la banque et du point de vue du client ⁽¹⁾ : le client perçoit le service entouré d'un ensemble d'éléments de présentation.

Définir la présentation de services bancaires difficilement visualisables n'est pas aisé. C'est la raison pour laquelle nous considérons dans cette section un ensemble de questions que la banque doit se poser pour que la présentation de ses services suscite dans la clientèle et le public en général une image de marque supérieure qui distingue la banque de la concurrence.

31. La présentation des services bancaires.

311. Les fonctions de la présentation des services bancaires.

3111. La promotion du service.

Jusqu'à présent, très souvent, les changements de présentation des services ont eu pour but de faciliter le travail bancaire. Cet aspect ne peut, bien sûr, être délaissé mais le client doit aussi bénéficier de la nouvelle présentation qui assurera une certaine promotion du service offert par la banque.

(1) voir p. 43

D'abord, la présentation du service doit en faciliter l'usage. La conception particulièrement fonctionnelle d'un chèque, l'explication claire et précise des codes employés sur les extraits de compte, le mode d'emploi détaillé d'un "cash dispenser"... sont autant d'éléments de présentation qui rejoignent cette préoccupation.

La présentation du service suscitera également un sentiment de sécurité chez le client. Des chèques parfaitement inimitables, l'accès à la chambre forte, le déplacement protégé d'un encaisseur... feront sentir au client qu'il peut être tranquille quant à la sauvegarde de ses opérations bancaires.

La jouissance d'un certain prestige auprès de la banque sera aussi suggérée par la présentation des services. La qualité du papier du courrier, le contact personnel pour annoncer un placement avantageux... peuvent être efficaces dans ce sens.

L'adaptabilité de la présentation du service ne sera pas négligée. Un chèque autant masculin que féminin, un classeur aux dimensions de tout le courrier provenant de la banque... en sont des exemples.

La satisfaction esthétique et personnelle du client sera assurée par la présentation : les éléments de couleur, de design, de formules... sont à ranger dans cette catégorie.

Enfin, la présentation du service déterminera une certaine dépendabilité du client vis-à-vis de la banque : il peut avoir confiance dans sa banque et c'est en elle qu'il peut avoir le plus confiance. Savoir que les ordres de virement sont exécutés dans un très court délai, que les extraits de compte sont reçus très rapidement... sont parfois la base de cette dépendabilité.

3112. La personnalité du service.

.....

La présentation du service en déterminera la personnalité. C'est déjà un élément d'image de la banque : une différenciation de ses services vis-à-vis des services de la concurrence affirmera sa personnalité.

Le design physique de certains attributs du service (chèquier en cuir par exemple) ou un ensemble de conditions particulières d'environnement (la façon dont la téléphoniste répond ou connecte le client vers le service concerné...) constituent ainsi des éléments de personnalité.

3113. Le symbole unificateur.

.....

La présentation des différents services sera un symbole commercial unificateur de toute l'activité de la banque : les services seront, par leur présentation, reliés les uns aux autres (lorsque le client reçoit son courrier, il doit, par exemple, immédiatement associer cela au style de son agence...).

312. Les qualités techniques de la présentation.

.....

Pour remplir les différentes fonctions dont nous venons de parler, la présentation aura certaines qualités que nous appellerons techniques.

La présentation gardera une jeunesse perpétuelle : tout comme le service, sa présentation a un cycle de vie, généralement bref, et la banque veillera à son remplacement.

La présentation suscitera aussi un déclic chez le client et lui rappellera sa banque.

Créer une certaine considération est une autre qualité que possèdera une bonne présentation : tout en affichant une certaine décontraction, la banque montrera au client qu'elle est une entreprise sérieuse.

Enfin, dans certains cas précis, la présentation du service doit faire prendre plaisir à sa manipulation.

313. L'agence est un élément de présentation des services bancaires.

.....

Nous parlerons abondamment, plus loin, de l'agence comme élément de distribution des services bancaires ⁽¹⁾.

(1) voir p. 79.

Mais ici, nous considérons l'agence comme le lieu où le client effectue ses opérations bancaires, c'est-à-dire l'instrument de présentation des services.

Les différents éléments de présentation (fonctions et qualités) dont nous venons de parler sont à envisager pour déterminer le style de l'agence.

32. L'image de la banque.

Par maints aspects, la question de présentation des services bancaires rejoint le concept de l'image de la banque répandue dans le public. Le client a des besoins et des comportements spécifiques au domaine bancaire : il voudra lier ses conceptions (en fait, c'est l'image qu'il possède de lui-même dans le domaine bancaire) et ce qu'il sait de la banque (l'image qu'il possède de la banque) afin d'obtenir satisfaction.

321. L'image existante.

Installée dans le marché depuis un certain temps, la banque y a suscité une image.

Les images sont, très souvent, acquises par l'expérience personnelle à laquelle il convient d'ajouter la connaissance de l'expérience d'autrui.

Cette image, ensemble de stimuli discriminatoires, provoque une réaction préparatoire à un comportement vis-à-vis de la banque.

Dès lors, la banque cherchera à connaître son image existante : si elle est susceptible de répondre aux aspirations des segments qu'elle a sélectionnés, il suffira de la renforcer et, dans le cas contraire, il faudra la changer.

322. Le changement d'image.

Il est prouvé que des stimuli particuliers qui atteignent des gens dont les attitudes, les besoins et les aspirations sont uniformes ou semblables, ont de fortes probabilités d'entraîner une réaction commune.

Ce type de considérations nous pousse à croire qu'il est aisé de changer l'image de marque en attaquant les segments sélectionnés par les stimuli appropriés.

C'est oublier que les gens essaient de protéger leurs propres conceptions et de maintenir l'échelle des valeurs communes au groupe dont ils font partie. Dès lors, si l'image existante de la banque est éloignée des valeurs du segment qu'elle désire atteindre, le changement d'image sera un processus très lent en deux phases plus ou moins simultanées : élimination de l'image existante et création d'une nouvelle.

323. Les composantes de l'image.

Après de nombreuses études sur les éléments constitutifs de l'image bancaire ⁽¹⁾, les points suivants ont été relevés.

Le prix des services et les taux sont souvent cités comme composantes de l'image, avec des considérations de dons de primes et cadeaux.

La qualité des services, et particulièrement leur disponibilité en termes de délai, sont mises en rapport avec l'image de la banque.

L'ensemble des services offerts (variété, profondeur, et consistance) est encore important tandis que le modernisme, l'atmosphère, la localisation et la disponibilité des agences (décor, facilités d'accès, parking, heures d'ouverture...) y sont liés.

(1) Nous nous référons en particulier aux trois articles suivants :

- a) J. H. Kunkel and L. L. Berry: Behavioral Conception of retail Image in Journal of Marketing Oct. 1968 (28)
- b) L. L. Berry Banking, Marketing, and the Image Concept . In Arizona Business Bulletin nov. 1968 (47)
- c) B. H. Nelson seven principles in Image foundation in Journal of Marketing Jan. 1962 (34)

Le personnel (attitude, compétence, nombre) suscite une bonne part de l'appréciation par le public.

La publicité (en termes de confiance) et les campagnes promotionnelles (en termes de primes) jouent aussi une influence.

La réputation (par la réussite de transactions plus ou moins délicates et par l'ancienneté d'activité, commerciale) est également soulignée.

33. Où en sont les banques dans ce domaine?

Les banques ne se sont pas aventurées très loin dans ce domaine : vraisemblablement est-ce parce que les banquiers sont avant tout des financiers.

Nous leur proposons de devenir des managers possédant des compétences psychologiques et sociales vis-à-vis du comportement des clients.

Bien que cette voie soit peu explorée, la différenciation entre les banques s'y marquera probablement demain. Dès maintenant, il convient d'y prêter attention en soulignant une dernière fois que la présentation des services définit leur personnalité mais également la personnalité de la banque.

4. Les relations personnelles avec le client.

Lorsque le service bancaire est conçu, son prix fixé, sa présentation déterminée, le client a la possibilité d'utiliser un service susceptible de répondre à ses aspirations.

Néanmoins, la banque s'efforcera de communiquer ses services aux clients. C'est pourquoi les relations personnelles de la banque avec le client sont primordiales.

41. L'insuffisance du travail opératoire.

C'est par l'intermédiaire de son personnel que la banque contacte ses clients. Or, jusqu'à présent, les employés de banque se définissaient en termes opérationnels. A de très rares exceptions près, on ne leur inculquait jamais qu'ils étaient là pour le client et que leur action avait un effet prépondérant sur la vente des services bancaires.

42. La force de vente.

Publicité, campagnes promotionnelles, localisation de la distribution (1) ne peuvent être efficaces dans l'effort de commercialisation des services bancaires sans contact personnel ni sollicitation directe du client. La banque se voit donc dans l'obligation de se créer une certaine force de vente efficace grâce à un comportement adéquat.

421. L'efficacité de la force de vente.

L'efficacité est affaire de mécanismes, de locaux, de recrutement et de compétence : c'est la mise en place de points de communication entre le stade propre du contact avec le client et le stade opératoire de fourniture réelle du service demandé.

L'élaboration d'un tel système d'organisation et de coordination résultera d'une analyse de situation qui débouchera sur des applications techniques, pas nécessairement compliquées.

422. Le comportement de la force de vente.

Le comportement est question de motivation, de rémunération, de satisfaction dans le travail, de formation, toutes considérations nouvelles pour la banque.

Si la banque possède les services les mieux adaptés aux segments qu'elle a sélectionnés et qu'en plus, elle a de bonnes relations avec les clients grâce à un staff alerte et formé, elle gardera ses clients actuels, elle en attirera de nouveaux et réalisera les rendements nécessaires sur ses investissements dans les différents moyens du marketing mix, dans son équipement et dans ses opérations déployées.

43. Le programme de formation de la force de vente.

Une conséquence particulière de ces considérations sera l'élaboration d'un programme de développement et d'entraînement de la force de vente dont nous exposerons les principes généraux et le contenu.

(1) voir 66 et suiv., 79 et suiv.

431. Les principes généraux du programme de formation.

4311. Les objectifs.

Tout programme bien conçu a des objectifs à sa base. Dans ce cas, il faudra déterminer les activités dans lesquelles la banque veut se lancer, les objectifs à atteindre avec la clientèle existante et avec la clientèle à attirer, et enfin, les attitudes à acquérir par le personnel : en fait, c'est une traduction des objectifs généraux de la banque en objectifs de personnel.

4312. L'importance de la fonction de vente.

Par tradition, le personnel bancaire est opérationnel : il faudra maintenant qu'il comprenne l'importance de la fonction de vente.

Il est fort probable que le staff bancaire aura peur de se laisser entraîner dans ce programme de formation car il a l'âme de spécialiste d'un service particulier et il sait qu'il devra se lancer dans de nombreux efforts de connaissances générales.

Un bon moral sera la clef du succès du programme tandis que le travail du personnel dans de bonnes conditions de locaux, de salaires et d'environnement facilitera l'acceptation de la difficulté.

4313. Les relations humaines.

Le programme sera conçu pour aider les employés à comprendre la nécessité de bonnes et cordiales relations avec la clientèle ainsi que la meilleure façon de présenter les services bancaires en termes d'avantages pour le client.

Avec un peu d'expérience des relations humaines, le personnel apprendra, en outre, à reconnaître les signaux de déclenchement de nouvelles directions commerciales.

4314. La motivation.

Le personnel se rendra compte que le programme est susceptible de lui apporter quelque chose et que, grâce à sa nouvelle orientation, il aura un rôle prépondérant à jouer dans les activités de la banque.

Souvent, les caractéristiques intrinsèques du programme sont in-
aptes à développer une motivation suffisante dans le personnel: dès
lors, il conviendra de prévoir un système de compensations.

4315. La communication du programme.
.....

Les implications du programme seront communiquées au personnel
dans les meilleures conditions. Cet effort de communication veillera à
maintenir un degré élevé d'enthousiasme surtout quand le programme
est définitivement mis en place, afin d'avoir la certitude qu'il sera me-
né à terme dans les meilleures conditions.

432. Le contenu du programme de formation.
.....

Le programme de formation couvrira trois domaines : les relations
avec les clients, les services bancaires et la banque en général.

4321. Les relations avec les clients.
.....

Le client est roi. Il l'est particulièrement dans la conception du mar-
keting ⁽¹⁾ que nous avons à l'esprit tout au long de cet ouvrage. La premiè-
re tâche du programme sera donc de développer dans le personnel des atti-
tudes valables vis-à-vis du client, personne qui permet à la banque de réa-
liser tous ses bénéfices : le personnel sera donc convaincu de son impor-
tance, à tout moment, dans ce qu'il attend de la banque.

Personnalisation des contacts, jugement, tact, courtoisie, cordialité,
égards, démonstrations d'intérêt... sont la base de bonnes relations
avec le client. En bref, l'employé sera continuellement attentif aux besoins
des personnes qu'il rencontre : c'est ainsi que le client obtiendra réelle-
ment ce qu'il désire, que la banque gagnera des clients et que le personnel
s'attirera de la reconnaissance. Le contact adéquat au moment propice
ouvre des horizons commerciaux nouveaux.

4322. Les services bancaires.
.....

Le personnel de vente connaîtra l'éventail des services offerts par
la banque ainsi que la manière de définir et d'expliquer brièvement et
clairement chacun d'eux. -----

(1) voir p. 5.

En outre, le programme insistera sur les avantages que peuvent retirer des services les clients, sur la reconnaissance des clients susceptibles d'avoir besoin de tel ou tel service, sur l'approche particulière d'un client pour un service donné, sur la façon de présenter le service et de demander au client s'il désire l'utiliser.

4323. La banque.
.....

Le troisième domaine à couvrir par le programme de formation de la force de vente, c'est la banque, son passé, sa structure actuelle, son statut dans la société. Le personnel comprendra alors mieux l'univers dans lequel il se meut et dans lequel il cherche à attirer les clients.

44. L'implantation du programme.

Plusieurs difficultés surviennent pour la mise en place du programme dont la responsabilité est répartie entre deux domaines très différents : le contenu et l'administration.

Nous venons de parler du contenu. L'administration du programme aborde des problèmes de lieux et d'horaire des séances d'entraînement, de sélection du personnel à former....

Les deux niveaux de responsabilité seront clairement fixés : il s'agit là d'un problème d'organisation.

Néanmoins, il est à conseiller au management de la banque d'intervenir dans l'implantation du programme pour, à tout moment, inciter le personnel à réaliser des performances, pour saisir chaque occasion, de lui expliquer la complémentarité de toutes les activités, pour l'enthousiasmer en l'aidant à prendre conscience que son choix d'une carrière bancaire est excellent, pour lui prouver que le vendeur n'est pas un "bluffer" mais une personne intègre et digne.

Connaissance, confiance et fierté seront les caractéristiques du vendeur bancaire, qui ne sera plus seulement un vendeur, mais un conseil financier, employé de banque de demain.

5. La publicité et les moyens promotionnels.

En général, dans le terme de promotion commerciale, les théoriciens du marketing englobent la publicité payée (advertising), la publicité non payée (publicity), la vente grâce aux relations personnelles avec le client et les promotions de vente proprement dites.

Après avoir parlé des relations personnelles dans la section précédente et avant de discuter de la publicité non payée que nous appellerons "relations publiques" dans la section suivante, nous traiterons de la publicité payée et nous dirons quelques mots sur les moyens promotionnels au sens restrictif défini ci-dessus.

51. La publicité.

511. Le but particulier de la publicité bancaire.

Le but initial de toute publicité développée par une firme commerciale, donc par la banque, est d'informer le public que la firme existe et qu'elle exerce certaines activités. Grâce à sa publicité, la banque espère établir (et maintenir) un appel favorable dans le public en général et chez les clients (actuels et potentiels) en particulier. Cet appel, c'est l'image : une combinaison de ce que l'on voit, de ce que l'on sait, de ce que l'on croit à propos de la banque et de son activité. ⁽¹⁾

Mais la banque vend des services difficilement visualisables. Dès lors, la tâche particulière de la publicité bancaire sera de projeter une image "visuelle" de la banque et de son activité par l'utilisation de media et de thèmes publicitaires appropriés.

512. L'intervention possible d'une agence de publicité.

Si la banque décide d'utiliser la publicité, s'adressera-t-elle à une agence spécialisée ou bien préparera-t-elle elle-même sa publicité ?

A court de temps et d'expérience, la tentation naturelle est de se diriger vers une agence. Malheureusement, la situation sera à peu près la suivante : "Nous avons ceci et cela. Vendez-le !". La coordination d'efforts entre la banque et l'agence commencera donc très tard, après que l'agence ait rassemblé ses connaissances du problème bancaire.

(1) voir p. 59 et suiv.

En outre, les agences de publicité sont créatives par définition, et ont une tournure d'esprit difficile à conjuguer harmonieusement avec les conceptions traditionalistes du secteur bancaire.

Ces considérations nous font pencher vers un département de publicité à l'intérieur même de la banque. Le problème sera de trouver un personnel spécialisé : le banquier étudiera la publicité ou le publicitaire étudiera les problèmes bancaires. En outre, un matériel adapté à la publicité sera nécessaire dans la banque.

Bien évidemment, la collaboration avec une agence n'est pas à rejeter a priori. Peut-être même faut-il bâtir une structure permettant des contacts fréquents avec l'agence, en ayant bien soin de définir les liens de collaboration dans un processus complet de pensée orientée vers la publicité.

513. Les événements et les traits caractéristiques dignes de la publicité.

Lorsque nous avons présenté les buts de la publicité bancaire, nous avons souligné que l'image de la banque doit constituer le souci constant de la conception publicitaire.

Mais certains événements (création de services nouveaux, installation d'agences nouvelles...) et certains traits caractéristiques (réorganisation, utilisation de nouveau matériel...) se prêtent particulièrement bien à des publicités spéciales.

514. La double orientation de la publicité.

Toute publicité sera orientée vers le segment sélectionné par la banque comme cible principale mais laissera planer l'impression de servir les intérêts du public en général.

Le juste compromis entre ces deux directions est fondamental : une stratégie de la banque peut en effet la mener dans le futur à sélectionner des segments dont elle ne soupçonne même pas l'existence au moment de sa présente campagne et qui ne sont donc pas à exclure a priori.

515. Les thèmes publicitaires.

Quels sont les thèmes appropriés à la publicité bancaire ? En général, ce qui frappe le client, ce sont les publicités qui lui suggèrent un bénéfice quelconque à retirer de son contact avec la banque.

Des profits en termes monétaires grâce au gain ou à l'épargne d'une certaine somme sont donc susceptibles d'être efficaces. Un autre bénéfice est lié au confort personnel sans nécessité d'effort ni de douleur physique ou morale. La mise en valeur de la réputation individuelle et de la protection de la famille sont deux autres thèmes qui peuvent émouvoir la clientèle qui, en outre, recherche soin, précision et intégrité. Sécurité et absence d'ennui sont aussi des préoccupations du client qui aime également tirer le meilleur parti d'une occasion qui semble rare et qui n'apprécie guère de se mouvoir dans un contexte de rigidité.

La difficulté de visualisation de ses services mène la publicité bancaire à insister davantage sur le client que sur le service lui-même. Les éléments dont nous venons de parler sont donc à considérer très attentivement.

Néanmoins, n'oublions pas que le thème de la campagne publicitaire doit permettre l'identification de la banque. La bonne campagne sera celle qui fera prendre conscience au client que la banque "X" est la seule qui peut lui fournir autant de bénéfices.

516. Les composantes de la publicité.

Le thème choisi est à insérer dans le message publicitaire dont les composantes sont le texte (copy) et l'ensemble esthétique (lay out).

5161. Le texte.

Le texte explicatif du message publicitaire sera simple. Le langage technique bancaire est à proscrire au profit d'un vocabulaire courant. Le texte ne sera pas trop long : il attirera l'attention, mais une fois gagnée, celle-ci ne sera pas lassée.

Le texte sera correct dans le choix des mots et les règles grammaticales.

La dimension des caractères du texte (ou l'intensité de la prononciation s'il s'agit d'un texte parlé) sera choisie en termes différentiels : il convient d'insister sur ce que la banque présente comme particularités.

Les mots placés en tête du message (headlines) sont importants : ils indiquent le ton général de la publicité et doivent capter l'attention. Cependant, ces mots seront soigneusement choisis (en termes de contenu et dimension ou intonation) car si la suite du texte ne répond pas à l'attente, le sujet soumis à la publicité peut être terriblement déçu.

Avant d'en terminer avec le texte, citons deux problèmes particuliers : le slogan et le nom de la banque.

La découverte d'un bon slogan n'assurera pas nécessairement le succès de la campagne, car au bout d'un certain temps, le slogan présente de grands risques de lasser, d'énerver ou de susciter un sourire moqueur dans le public.

Le nom de la banque sera mis en évidence dans le texte, et il est intéressant de l'assortir d'un design particulier qui permettra au public de reconnaître immédiatement de quelle banque il est question. Par exemple, il conviendrait de prévoir une similitude entre la façon dont le nom de la banque est indiqué sur un poster publicitaire et celle dont le nom est indiqué à l'entrée d'une agence ou sur les chèques...

5162. L'ensemble esthétique.
.....

L'ensemble esthétique présentera certaines caractéristiques fondamentales. La première sera d'assurer le voyage visuel (ou sonore) dans tout le message publicitaire. Cette qualité porte le nom de mouvement.

L'assemblage et le contraste des couleurs sera étudié soigneusement (dans une publicité auditive, les éventuels contrastes sonores sont également importants).

La publicité doit être équilibrée (balance and form).

Le poster (le texte parlé, le film publicitaire...) est un ensemble dans lequel toutes les parties ont de l'importance et qu'il s'agit de percevoir avec le moins de déplacement possible de la vue (ou de l'ouïe). En outre, les différents éléments de la publicité constitueront un ensemble en et par eux-mêmes : c'est l'unité de la publicité.

Pour concrétiser cet ensemble de qualités nécessaires, signalons que, d'après l'American Bankers Association, les tons contrastants obtiennent un assez grand succès, que le public aime voir des scènes familières mais qui suggèrent quand même l'action, que les scènes les mieux appréciées se passent dans un espace limité, que les "vides" ne sont pas toujours inutiles et fournissent un sentiment de dépouillement souvent apprécié.

Enfin, la banque veillera au fini de sa publicité : c'est le petit détail (la typographie appropriée, le choix de la couleur de fond, l'utilisation d'une bordure...) qui définira le caractère de dignité, de netteté et de précision indispensable quel que soit le public que la banque cherche particulièrement à atteindre.

517. Les Media. -.-.-.-.-

Le message publicitaire établi, la banque sélectionnera ses media... qui n'assureront que l'exposition du message et, en aucun cas, ne compenseront ses défauts intrinsèques. Le choix des media se fera donc uniquement sur la base suivante : en adaptant le message au marché potentiel cible, la banque sélectionnera le media qui a la plus grande probabilité d'efficacité et le coût le plus intéressant.

5171. Les journaux et les magazines.

La capacité des journaux d'attirer la publicité est évidemment parallèle à leur taux d'attraction des lecteurs. En général, les "nouvelles" sont une part indispensable de la vie quotidienne. Néanmoins, les journaux sont parfois lus pour des motifs de délasserment, d'opinion... La banque sera donc attentive aux habitudes du segment cible dans ces domaines, non seulement pour déterminer le journal qui portera le message, mais aussi pour choisir la meilleure place dans le journal.

L'efficacité de la publicité est proportionnelle à l'espace utilisé si l'impact est à créer en peu de répétitions. Mais, si celles-ci sont nombreuses, un espace plus restreint peut être tout aussi valable.

Le grand désavantage des journaux en tant que media porte sur la multitude de messages publicitaires différents qui y sont juxtaposés. Dès lors, la banque trouvera un élément distinctif pour signaler la présence de sa publicité.

L'intérêt des magazines ne se manifeste guère à l'échelon local, mais à l'échelon national, les magazines spécialisés (surtout commerciaux et scientifiques) sont utiles pour atteindre avec plus de précisions un segment déterminé.

Avant de conclure cette présentation des journaux et magazines, signalons que, aux Etats-Unis, les publicités qui ont obtenu un succès important par l'utilisation des journaux comme média, se terminaient par une invitation de la banque à agir : ouvrir un compte, écrire pour recevoir des détails, se présenter dans une agence pour discuter de ses problèmes, écrire pour demander une brochure gratuite....

5172. La radio.

Un autre medium possible est la radio. (En Belgique, plusieurs radios commerciales sont captées, pourquoi ne pourrait-on les utiliser ?). La radio constitue un impact important sur le public circulant en voiture ou sur ceux qui travaillent chez eux, dans un magasin ou un atelier.

5173. La télévision.

La télévision pose, en Belgique, les mêmes problèmes que la radio en ce qui concerne l'autorisation de la publicité.

En fait, la télévision est probablement le medium le plus efficace : il cumule les avantages de l'auditif et du visuel tout en pénétrant le marché en profondeur.

Les caractéristiques de pénétration de la télévision et de la radio sont similaires : les publicités se rendent chez les gens par invitation, elles sont assez souvent perçues en groupes, elles s'adressent à la masse, elles s'imposent aux spectateurs et auditeurs.

5174. Les films publicitaires.
.....

Les films présentent les mêmes caractéristiques de technique publicitaire que la télévision.

Leur impact est naturellement moins grand puisque les gens doivent se déplacer dans une salle de cinéma pour les voir. Mais, si la recherche esthétique de leur présentation est bonne, ils peuvent avoir une certaine efficacité.

5175. Les panneaux publicitaires.
.....

Sous le vocable de panneau publicitaire, nous réunissons les palissades et les affiches publicitaires de moindre dimension (outdoor display et poster).

Dans ce cas, les messages seront brefs : leur perception sera possible pour un automobiliste passant sur une grand-route ou pour un piéton longeant le trottoir.... Clarté et concision du texte seront de mise. En outre le graphisme artistique, éloquent, délassant et informatif sera facilement absorbé et remémoré.

Dans le même ordre d'idée et avec les mêmes règles de présentation, nous trouvons les panneaux publicitaires utilisés dans les transports publics et leurs salles d'attente.

5176. Le courrier.
.....

Un type de publicité qui peut se révéler efficace pour la banque est la publicité par courrier.

Une lettre servira d'introduction au passage d'un employé de la banque auprès d'un client ou expliquera des changements de procédure, des nouveaux services....

Ce genre de contact entretient des bonnes relations avec les actionnaires, les clients et les prospects, permet de disséminer les informations et de répartir la publicité dans le temps et suivant les pôles d'intérêt des segments.

Le problème essentiel sera de posséder une liste à jour d'adresses utiles.

En effet, il n'est guère recommandé de distribuer ce genre de publicité dans une opération " toutes boîtes " car le segment atteint sera très hétérogène et le pourcentage d'appels réussis très peu élevé par rapport au coût si la banque désire présenter un prospectus ou une lettre valable : il vaut mieux envoyer une lettre présentant certaines caractéristiques grâce auxquelles le client comprendra qu'il est un individu important (écrire le nom correctement, avoir la certitude d'éviter les clients actuels si la publicité est orientée vers les clients potentiels car les gens aiment sentir que la banque sait qu'ils sont clients, donner le nom d'un employé à qui il est possible de s'adresser et qui connaîtra le nom du nouveau client...).

5177. Le patronage.

Un autre type de publicité, appelé "sponsorship " ou patronage, amène la banque à soutenir certaines organisations artistiques, philanthropiques ou sportives.

Si la banque décide de se lancer dans ce genre de publicité, elle veillera à trouver le juste compromis entre l'évocation du nom de la manifestation et celle du nom de la banque : l'évocation du nom de la banque sera faite avec tact et modestie tout en signalant avec une certaine force que la banque soutient la manifestation.

Pour être vraiment efficace, le patronage de la banque devra être individuel et non collectif avec l'intervention d'autres firmes.

518. La campagne publicitaire.

Comme il est très rare que la publicité atteigne ses buts du premier coup, nous allons évoquer le problème de sa répétition : le langage a d'ailleurs consacré cet effet de multiplication puisqu'on parle généralement de campagne publicitaire.

Le problème du nombre de répétitions est donc important. La première considération est le coût de la campagne. Néanmoins, la publicité sera répétée suffisamment pour qu'elle réalise ses objectifs sans cependant qu'elle atteigne un niveau de saturation.

De bonnes publicités peuvent être reprises un grand nombre de fois sans perdre leur impact. Probablement, est-ce parce que peu de personnes soumises à la publicité la perçoivent immédiatement.

La banque se préoccupera donc de ce fait et ne décidera pas d'arrêter sa campagne trop tôt parce qu'elle-même s'en fatigue. C'est la conception du public qui est primordiale.

519. Les tests

Que la conception du public soit primordiale nous fournit une excellente transition pour parler des tests et de la recherche en matière de publicité.

Nous consacrerons une part assez importante de notre analyse à la recherche⁽¹⁾. A ce stade, nous nous contentons cependant de souligner son importance particulière dans la publicité.

David Ogilvy⁽²⁾ écrit :

" Testez les promesses que vous faites au client- Testez vos media - Testez vos "headlines" et vos illustrations- Testez la dimension de vos publicités - Testez leur fréquence- Testez vos dépenses(...) Ne cessez jamais de tester et votre publicité ne cessera jamais de s'améliorer".

Plusieurs méthodes valables existent pour pratiquer ces tests. La banque choisira ce qui lui est le plus facile et le plus utile: le panel, les pré-tests de différentes campagnes possibles, les tests de mémoire et de rappel, les comparaisons "avant-après" la publicité...

52. Les moyens promotionnels.

A côté de la publicité par les media traditionnels décrits ci-dessus un certain nombre de gadgets, de primes... peuvent constituer un message publicitaire: ce sont les moyens promotionnels.

(1) voir p;89

(2) voir D. Ogilvy: Confessions of an Advertising Man ed. by Atheneum 1963 (35)

Boîtes d'allumettes, stylos à bille, porte-clefs, calendriers ... peuvent obtenir certains résultats à un coût relativement limité. Le public aime ce genre de cadeaux, qui, malheureusement, n'est pas toujours vraiment associé à la banque.

Le gadget tout à fait inutile ne semble pas concorder avec le sérieux du domaine financier. Ce sera donc surtout du côté de la présentation visuelle du service (chèquier, classeur des extraits de compte...) que le gadget sera recherché.

Les primes ont été essayées aux Etats-Unis et les résultats en sont très controversés. Le seul genre de primes dont le succès est plus ou moins certain a été la variation de taux d'intérêt suivant le volume monétaire déposé (En fait, remarquons qu'il s'agit là d'une variation de prix et non d'une prime.)

53. La publicité est un compromis nécessaire.

En conclusion, nous dirons que la publicité est une tâche difficile parce que tâche de compromis. D'un côté, la banque veut une publicité efficace (c'est-à-dire qui attirerait le client à coup sûr) et de l'autre côté, le public désire des informations correctes (c'est-à-dire qui ne risquent pas de le décevoir). C'est nécessairement un travail de professionnel qui ne laisse que peu de place à l'improvisation et doit être accompli avec intégrité, honnêteté et confiance.

La publicité est un moyen du mix de marketing à utiliser en plus de la représentation personnelle pour porter la banque au-devant du client: les deux sont nécessaires et complémentaires.

6. Les relations publiques.

Les relations publiques ont été insérées récemment dans le mix de marketing bien que leur importance soit, depuis longtemps, reconnue: l'art de susciter l'approbation de ses activités par le public.

61. Le rôle des relations publiques.

Jusqu'ici, les relations publiques étaient très peu élaborées: Quand une occasion se présentait pour en avoir de "bonnes", la banque la saisissait, mais ne la recherchait pas systématiquement.

Maintenant, la pratique d'une politique de relations publiques se définit comme l'effort délibéré, planifié et soutenu d'établissement et de maintien d'une compréhension mutuelle entre une organisation et son public.

Après l'approche par la présentation intrinsèque du service, ⁽¹⁾ les relations personnelles ⁽²⁾ et la publicité ⁽³⁾, le problème de la projection de l'image de la banque dans tous les publics qu'elle tâche d'influencer et impressionner est abordé par un nouveau biais.

Mais, en plus de l'image à susciter (incluant le statut et le prestige de la banque), le département des relations publiques recherchera les opportunités à exploiter dans des domaines régionaux, nationaux et internationaux, les jugera correctement, choisira la meilleure action possible pour optimiser chaque occasion de relations envers chaque public.

62. Les fonctions du département des relations publiques.

Le département des relations publiques sera l'intermédiaire de tous les contacts extérieurs avec le public.

En cas de visite de la banque par des personnes importantes ou de visites extérieures par des représentants de la banque, il sera conseiller du protocole.

L'élaboration des discours, causeries, conférences à prononcer par le personnel, même supérieur, de la banque nécessitera son aide et ses conseils. Ce même genre d'assistance s'appliquera à des lettres ou documents spéciaux à adresser à la presse et aux organisations extérieures notables.

(1) voir p. 42 et suiv.

(2) voir p. 61 et suiv.

(3) voir p. 66 et suiv.

Le département sera l'émissaire de la banque auprès des représentants gouvernementaux, auprès du corps diplomatique, auprès des représentants administratifs...

Il sera également le conseiller des publications de la banque et aura son mot à dire pour les éléments de relations publiques contenus dans la publicité.

Les ambassadeurs de la banque aux expositions, conférences, promotions spéciales, inaugurations... seront choisis dans le département

L'autorité de la banque dans les relations avec la presse, la radio, la télévision sera représentée par le département.

En fait, c'est dans le département des relations publiques que seront rassemblées les " persona grata " envers toutes les organisations extérieures.

63. Les qualités du personnel du département des relations publiques.

Le département des relations publiques se composera, en fait, de peu de personnes. Mais, toutes posséderont de nombreuses qualités puisqu'elles émettront des avis sous formes verbale et écrite, puisqu'elles rechercheront des idées à projeter dans le public pour assurer l'acceptation favorable de la banque, puisqu'elles créeront une atmosphère de persuasion destinée à provoquer l'action désirée.

Dès lors, quelles seront les principales qualités du personnel chargé des relations publiques ? Tout d'abord, il sera capable d'informer sans se montrer pédant, condescendant, ennuyeux ou violent.

Sans paraître sournois, espion, sans étaler qu'il essaie de tirer les vers du nez, il recueillera des informations plus ou moins confidentielles et provoquera la coopération sans être suppliant, sans perdre la face, sans créer de suspicion sur les motifs de la coopération.

Il représentera la banque sans pontifier et interprétera les intentions de la banque sans assumer d'autorité qu'il ne possède pas. Il éduquera le public sans lui donner l'impression qu'il l'éduque.

Il supportera la banque dans des circonstances difficiles en ne suscitant ni résistance, ni désagrément, ni discordance, ni dégoût. Il clarifiera les intentions et politiques de la banque quand celles-ci semblent suspectes ou imparfaitement comprises.

Il prêtera aide et assistance sans montrer de façon ostentatoire que la banque est une bienfaitrice, sans donner l'impression d'écraser l'interlocuteur ni de lui accorder la charité.

Il ne doit rechercher ni honneurs, ni remerciements. En conclusion, le personnel du département des relations publiques aura l'art de se créer des amitiés et d'influencer les gens sans le montrer, mais toujours grâce à la vérité, car le public est trop avisé pour croire que des actions prises à son détriment puissent l'être à son profit.

64. La coordination du mix de communication.

Après avoir, dans les trois premières sections de ce chapitre, présenter le mix de marketing du point de vue des caractéristiques intrinsèques du service bancaire, nous avons parlé dans les quatrième, cinquième et sixième sections du mix de communication des services bancaires au client: la représentation personnelle, la publicité et les relations publiques.

Tous ces moyens de communications ne sont pas pris en considération séparément. Ils ont des possibilités distinctes mais qui, à maintes reprises, se recourent. Ils seront donc coordonnés pour atteindre l'ensemble des objectifs de communication, lui-même sous-ensemble (défini à l'intérieur du département de marketing) des objectifs généraux de la banque.

7. La distribution des services bancaires.

La distribution des services bancaires est nécessairement assurée par les agences qui constituent les points de vente des banques.

Lorsque le client se rend à l'agence, il se trouve face à face avec un employé avec lequel il entame des relations personnelles. Nous avons étudié ce problème⁽¹⁾. Mais le client doit posséder toutes les facilités pour se rendre à l'agence : c'est ce problème de localisation appropriée pour le client que nous allons approfondir à présent tout en nous souciant de la rentabilité de la banque.

71. Le choix rationnel de localisation d'agences.

L'implantation d'agences est importante, car à partir du moment où elle est décidée, si la banque a commis une erreur, celle-ci s'étendra dans le temps.

Il s'agit donc d'une décision peu souple, voire inflexible et l'approche du problème de la localisation d'une manière rationnelle est vitale, d'autant plus qu'une implantation au hasard ne permettra jamais au capital investi d'obtenir son meilleur rendement.

Nombreuses sont les recherches nécessaires avant d'atteindre la meilleure solution possible. Nous présenterons ici un ensemble de questions qui valent la peine d'être posées et qui méritent une réponse afin de laisser le moins de place possible à l'improvisation et au hasard.

72. La méthode de choix de localisation d'agences.

Avant de déterminer la localisation de son agence, la banque définira d'abord des zones opératoires. Ensuite, elle s'intéressera aux caractéristiques de la population, en différenciant la population résidentielle de la population occupée.

(1) voir p;61 et suiv.

Elle étudiera la situation commerciale de l'endroit et réfléchira au développement de la construction dans la zone. Elle analysera le trafic, étudiera la concurrence, et les attitudes et habitudes bancaires de l'endroit. Grâce à cela, elle pourra déduire certaines potentialités et estimations qui permettront le meilleur choix possible de zone d'abord, de site à l'intérieur de la zone ensuite.

721. Les caractéristiques des zones opératoires.

7211. La définition des zones opératoires.

La banque définira d'abord des zones opératoires: c'est une délimitation géographique de différentes zones dans lesquelles il est possible de servir les clients d'une façon valable et à partir desquelles la plus grande part de l'activité de l'agence est générée.

Les dimensions de ces zones opératoires varient sensiblement: cela va du simple quartier d'une grande ville à plusieurs villages ruraux. Les limites ainsi déterminées peuvent n'avoir aucun rapport avec les frontières administratives.

Plusieurs critères servent à délimiter des zones opératoires représentatives. Le rayon de déplacement à des fins d'achats ou de ventes (distance moyenne généralement parcourue à ces fins) est un critère valable. Les barrières de trafic, naturelles (rivières, parc...) ou artificielles (voies de chemin de fer, pont...) sont à considérer dans cette optique de délimitation, de même que les directions des flux du trafic. Le temps de déplacement nécessaire à la traversée de la zone opératoire est également important. Les moyens de transport public disponibles ne sont pas à négliger. La densité de la population de la zone sera très probablement en relation inverse de sa dimension. La présence de la concurrence permettra, parfois, de définir des zones réalistes.

7212. La population résidentielle.

Ensuite, la banque s'intéressera à la population de ces zones et d'abord, à la population résidentielle.

Celle-ci a une importance variable sur l'activité de l'agence: dans une zone opératoire définie à l'intérieur d'un quartier commercial de grande ville, la population résidentielle a moins d'influence que dans une zone définie dans les faubourgs.

Un tas de renseignements sont utiles à l'élaboration de prévisions d'activités à partir de la population résidentielle: son nombre, son taux de croissance, sa distribution d'âges et de niveaux d'éducation, son nombre de ménages(composition, répartition entre enfants et adultes, hommes et femmes), sa distribution de revenus, son emploi (en raffinant si possible en catégories suivant le niveau professionnel et le type d'employeurs),son nombre de propriétaires et locataires (en précisant la valeur des habitations des propriétaires et le montant des locations),son nombre possesseur d'une voiture, ses origines (quartiers étrangers...), sa mobilité...

7213. La population occupée.
.....

La population occupée dans la zone opératoire a également son importance. Il convient d'en calculer la valeur nette car certaines personnes peuvent déjà être comptées dans la population résidentielle et dès lors, la banque pourrait surestimer les possibilités de la zone.

L'importance de la population occupée est également variable selon la zone opératoire: dans les zones campagnardes, son rôle peut être négligeable, à l'inverse des zones commerciales et industrielles.

En plus de renseignements similaires à ceux de la population résidentielle, la banque cherchera à connaître les occupations principales (par grandes catégories), les heures de travail, les employeurs (nombre et relations avec une banque), la concentration précise de la force de travail au sein de la zone opératoire, les facilités bancaires de la localisation résidentielle... de la population occupée.

Ces données de la population occupée permettent de calculer des potentialités et estimations d'activité. Mais en plus, elles peuvent déboucher sur des considérations particulières: des heures spéciales d'ouverture les jours de paie, la localisation d'un bureau à l'intérieur même d'une certaine entreprise...

7214. La situation commerciale.

La situation commerciale de la zone opératoire s'analyse en deux parties: les parties industrielle et commerciale proprement dite.

La banque s'intéressera particulièrement aux types d'industries, ventes, fonds "bancables" et facteurs locaux d'influence (zonings, transport, espaces d'expansion...) de la population industrielle qui comprend usines, fabricants, artisans, administrations...

La banque cherchera des renseignements semblables à ceux qui concernent la population industrielle mais manifestera beaucoup d'intérêt dans les facteurs locaux d'attraction (magasins attirants, associations de commerçants, heures d'ouverture...) du public dans la zone opératoire pour ce qui est de la population commerciale composée des magasins de détail, supermarchés, magasins de services, grossistes....

En plus des estimations d'activité que la banque pourra déduire de ces éléments, ils permettront d'arriver à certaines conclusions: par exemple, l'attraction du "shopping center" est trop forte pour réaliser des opérations bancaires et du "shopping" en même temps, mais l'attraction du "shopping" est si forte que le client peut tomber à court de fonds... ce qui conduirait au placement d'un "cash-dispenser" ou d'un simple caissier dans le "shopping-center" et non d'une agence.

7215. L'activité de construction

A quoi ressemblera la zone opératoire d'ici quelques années?

L'examen de l'activité de construction apportera un élément de réponse.

La construction résidentielle sera étudiée à partir du nombre de maisons et appartements, de leur âge, de leur prix (de construction, d'achat ou de location), de l'attrait exercé par la zone sur les sociétés immobilières, du taux de croissance, du nombre de bâtiments...

Le nombre de magasins (isolés ou en shopping-centers) et le taux de croissance de ce nombre, les projets de rénovation... sont d'intéressants indices de construction commerciale.

La construction industrielle est indiquée par le nombre et le taux de croissance, la situation (zoning, isolée...), l'importance d'attraction (industries dérivées, nombre d'employés...) des différents types d'industrie...

L'évolution des moyens de transport est à examiner à partir de tous les projets de génie civil (routes, ponts, tunnels...), les stations d'arrêt, leur localisation... Il conviendrait en particulier d'étudier leurs conséquences possibles sur la définition des zones opératoires.

7216. Le trafic.

Les considérations de trafic dans la zone opératoire ne seront pas négligées. Les parkings, voies à sens unique, carrefours... peuvent jouer un rôle dans le choix de localisation de l'agence.

7217. La concurrence.

L'analyse de la situation concurrentielle de la zone opératoire est intéressante. Quelle est l'ancienneté des agences concurrentes, quelles sont leurs activités, quelles sont leurs conditions de prix et de services, quelles caractéristiques particulières possèdent-elles (facilités de parking, heures spéciales d'ouverture, activités spéciales dans la zone opératoire...)?

Les mêmes renseignements seront recherchés en ce qui concerne les autres firmes du secteur financier (caisses d'épargne, assurances, sociétés de financement...)

7218. Les attitudes bancaires.

.....

Les attitudes bancaires des personnes qui se meuvent dans la zone opératoire méritent un examen particulier. Plusieurs méthodes existent pour découvrir ces attitudes.

La plus simple consiste à observer ce qui se passe dans une autre zone opératoire qui possède les mêmes caractéristiques et pour laquelle une agence a déjà été ouverte.

Si ce n'est pas possible, on peut essayer d'extrapoler les attitudes de la clientèle vis-à-vis des banques qui sont déjà sur place.

Si cette possibilité n'est pas offerte non plus, la banque se lancera elle-même dans une enquête d'attitudes⁽¹⁾.

722. Le choix du site.

A ce stade, l'analyse permet de définir en connaissance de cause, les avantages et désavantages des zones opératoires en termes de potentialités et estimations.

Il conviendra alors de sélectionner le site au sein de la ou des zones opératoires choisies.

La sélection du site se fera d'après sa puissance d'attraction, sa facilité d'accès, la situation précise de la concurrence, la présence de facilités de transport et de parking, la santé économique des environs immédiats, les coûts, disponibilités et durées de déplacement à partir des différents endroits de la zone.

73. Le respect des objectifs.

Cette sélection en deux étapes (choix de la zone opératoire et choix du site) respectera les objectifs. Ainsi, les éléments prépondérants d'option sont ceux qui permettent à la banque d'atteindre les segments cibles. A cela, s'ajoute le respect des objectifs de rendements, d'investissements et d'accroissement de la part de marché.

(1) voir p. 94.

Enfin, l'agence sera créée selon un certain style et selon un thème désiré (image de la banque)⁽¹⁾. Architecture et décoration seront un juste compromis entre les exigences du lieu d'implantation et les exigences de l'image à projeter dans le public.

8. Conclusion et résumé.

Nous avons à présent terminé notre investigation du marketing mix bancaire. La banque a la possibilité de se servir simultanément des différents moyens qui lui sont présentés. Les degrés d'utilisation de chaque moyen seront différents selon les problèmes mais il sera extrêmement rare que la banque puisse en utiliser un seul à la fois.

Trouver le niveau optimal de l'effort de marketing à entreprendre n'est pas une mince affaire: pour chaque service, pour chaque groupe de clients, pour les affaires en général, il s'agit de mélanger les différentes actions possibles à bon escient. En fait, ce sont des règles d'application pratique et d'expérience qui permettront d'arriver à des résultats valables. En outre, le montant du budget consacré au marketing aura une importance considérable dans la détermination des efforts à entreprendre.

Nous avons voulu respecter l'unité du marketing mix en le représentant en un seul chapitre. Nous rappelons qu'il est constitué de deux parties fondamentales: la conception de services différenciés et la communication de ces services au public.

Trois sections ont été consacrées à la conception de services différenciés: le concept de service, la politique des prix et la présentation des services bancaires liée à l'image de marque.

(1) voir p. 59 et suiv.

Dans le concept de service, nous avons souligné que la conception fondamentale du service était celle du client et non celle de la banque. Nous avons développé la notion de ligne de services en y distinguant la variété, la profondeur, la consistance et la mise en rapport de la ligne de services avec les objectifs. Après avoir parlé du cycle de vie des services, deux problèmes particuliers ont été abordés brièvement: l'abandon et l'acquisition de services.

En ce qui concerne la politique des prix, nous avons présenté la situation actuelle des prix des services bancaires en insistant sur la présence de prix joints et la structure oligopolistique de l'industrie bancaire. Nous avons alors discuté du coût des services bancaires en définissant les coûts monétaires, les coûts opératoires par département comprenant les frais d'équipement et de personnel et les charges administratives avant d'aborder brièvement l'allocation des coûts aux services et le besoin d'un matériel de saisie et de calcul de ces frais. Nous en sommes alors arrivés réellement à la politique des prix selon un modèle économique théorique avant d'examiner l'influence de la demande (discrimination, élasticité prix et de substitution, conceptions de la variation des prix par la clientèle), l'influence de la concurrence (élasticité, prix et de substitution, discrimination, conceptions de la variation des prix par la concurrence) et l'effet des substituts à l'intérieur de la ligne des services bancaires. Le problème de la tarification des services bancaires terminait cette section.

Le paragraphe consacré à la présentation des services bancaires liée à l'image de marque insiste sur les fonctions (promotion du service, personnalité du service, symbole unificateur), les qualités techniques, et l'agence comme élément de présentation. L'image a été étudiée selon trois aspects: celle qui existe, celle qu'il faut changer et ce que sont ses composantes.

Nous avons terminé en nous posant la question: où en sont les banques dans l'étude de leur image ?

Trois sections ont été dédiées au mix de communication proprement dit et une section au mix de distribution, dans la partie de communication des services bancaires au public. Nous avons souligné l'importance des relations personnelles avec le client: le personnel n'effectue pas seulement du travail opératoire mais constitue aussi une force de vente efficace au comportement adéquat. Dès lors, un programme de formation de la force de vente sera prévu selon certains principes(objectifs, importance de la fonction de vente, relations humaines, motivation, communication) aura un contenu approprié (relations avec les clients, services bancaires, historique de la banque), et sera implanté dans les meilleures conditions.

Le deuxième volet du mix de communication était constitué de la publicité d'une part et des moyens promotionnels d'autre part.

Dans l'étude de la publicité bancaire, plusieurs questions ont été posées: quel est le but particulier de la publicité bancaire, vaut-il la peine de travailler avec une agence de publicité, que faut-il utiliser en publicité, quelle doit être son orientation, quels sont les thèmes à développer, quelles sont les composantes du message(texte, ensemble esthétique), quels média choisir (journaux et magazines, radio, télévision, films, panneaux, courrier, patronage), qu'est-ce qu'une campagne publicitaire, faut-il tester la publicité? Et après avoir présenté brièvement les moyens promotionnels, nous avons conclu à la nécessité de la publicité.

Les relations publiques sont la troisième section consacrée au mix de communication proprement dit. Nous avons défini le rôle du département des relations publiques avant d'énumérer ses fonctions et les qualités de son personnel. En terminant la section, l'accent a été mis sur l'effort nécessaire de coordination du mix de communication.

Le mix de distribution des services bancaires a été présentée ensuite: la localisation des agences, points de vente des banques, résultera d'un processus rationnel de choix. C'est la raison pour laquelle nous proposons une méthode de sélection de localisation des agences en deux étapes: choix d'une zone opératoire(définition de ces zones,

Chapitre 5

Nouveaux outils utiles en marketing.

Dans le premier chapitre, nous avons dressé un inventaire de la fonction de marketing pour la banque. Nous y avons cité la recherche.

En fait, la mise en place de programmes de recherche est une nouveauté pour la banque. C'est la raison pour laquelle nous considérons la recherche comme un nouvel outil et nous l'insérons dans ce chapitre.

La deuxième partie de ce chapitre sera elle, consacrée à l'utilisation de l'ordinateur dans le cadre du département de marketing. C'est aussi une innovation dans la banque.

1. La recherche en marketing bancaire.

11. La définition de la recherche.

Dans la littérature, la "marketing research" se définit comme la collecte et l'analyse systématiques de renseignements à propos des clients actuels et potentiels et de la concurrence.

Il est indispensable de prévoir un programme de recherche intégré à l'ensemble du programme de marketing.

12. Le rôle de la recherche.

Dès l'abord de la recherche, il convient d'être conscient qu'elle n'est pas une fin en soi et qu'à elle seule, elle ne résoudra pas tous les problèmes de la banque.

La recherche est la base de décisions... qui resteront toujours du ressort du jugement du management de la banque. Mais sans elle, des décisions fondées uniquement sur le jugement et l'intuition ne peuvent conduire à des résultats positifs à tous les coups. Bien plus, des décisions qui concernent les services, les coûts, les prix, la distribution, la publicité... s'avéreront coûteuses et dangereuses sans recherche adéquate auprès des clients, pour orienter la décision.

La recherche est donc un outil qui, utilisé de façon appropriée, permettra de mieux entrevoir l'avenir de la banque. Son utilité sera de présenter au management de la banque des renseignements sur lesquels baser l'action.

Dans la structure concurrentielle du marché, si la banque désire assurer sa croissance, son prestige, rencontrer les changements de demande de services, réaliser ses objectifs, le management sera obligé de prendre des décisions sur la base de données concernant les besoins, attitudes et motivations des clients, et sur la base de la connaissance de ses propres forces et faiblesses ainsi que de celles de la concurrence.

13. Les différents types de recherche.

Nous allons maintenant examiner successivement différents types de recherches possibles et certains domaines dans lesquels il est possible de les pratiquer.

Nous n'étudierons pas les méthodes possibles pour effectuer ces recherches. De nombreux ouvrages spécialisés en "marketing research," peuvent servir de référence à cet effet⁽¹⁾.

-
- (1) W. Alderson- Marketing Behavior and executive action -
Homewood - Illinois
Richard D. Irwin, Inc. 1957 (01)
- S. Banks Experimentation in Marketing
N. Y. Mac Graw-Hill Book Cy- 1965 (04)
- H. Boyd and R. Westfall
Marketing Research
Homewood Illinois
Richard D. Irwin, Inc. 1956 (07)
- R. Ferber Statistical Techniques in Market Research
N Y Mac Graw-Hill Book Cy 1949 (19)
- H. Ziesel Say it with figures
N Y Harper and Row Publishers, Inc. 1957. (39)

En outre, nous ne prétendons nullement présenter une liste exhaustive mais plutôt suggérer un ensemble de base de domaines de recherche. (recherches quantitatives, qualitatives et particulières comme la publicité, les nouveaux services et la localisation des agences.)

131. La recherche quantitative interne.

.....

Le premier élément dont l'étude pourra s'avérer profitable pour la banque est l'activité commerciale existante. Il s'agira de bien différencier les renseignements selon qu'ils se rapportent à des clients individuels ou à des sociétés.

1311. Les clients individuels

.....

Par l'examen des dossiers et comptes des clients individuels, la banque déterminera les types de services utilisés, leur nombre, l'ampleur de leur utilisation (sommes moyennes restant au compte à vue, nombre moyen de retraits ..) en relation avec les traits caractéristiques de la clientèle (groupes socio-professionnels, localisation géographique...). L'étude des clôtures de comptes, de cessation d'utilisation de services... fournira également des données intéressantes.

La découverte de renseignements de cet ordre nécessitera probablement une recherche dans l'activité passée de la banque. Parfois, il sera nécessaire de remonter très loin dans le temps, mais si c'est possible, l'expérience vaut la peine d'être tentée.

L'obtention de précisions plus grandes sera possible pour des clients relativement nouveaux (âge, groupes sociaux, situation de famille, habitation, revenu, localisation privée et professionnelle, raisons du choix de la banque, relations bancaires antérieures avec la banque ou la concurrence...).

1312. Les sociétés.

.....

Quant aux sociétés clientes de la banque, il serait intéressant de les classer selon les services utilisés, l'ampleur d'utilisation, la durée des relations avec la banque. L'activité de ces sociétés, leur dimension (chiffre d'affaires, nombre d'employés...), leur loca-

lisation, leur taux de croissance peuvent aussi servir à déterminer des catégories.

Le même problème que celui rencontré pour les clients individuels surgira avec les sociétés: de plus amples renseignements seront plus faciles à trouver pour les nouveaux clients. Néanmoins, la banque essaiera de comprendre ce qui est arrivé dans le passé pour mieux organiser son activité dans le futur.

132. La recherche quantitative externe.

Après avoir souligné les grandes lignes de données utiles à découvrir à l'intérieur de la banque, nous nous préoccupons maintenant de ce qu'il convient de chercher à l'extérieur de la banque du point de vue quantitatif pour comprendre la nature, la structure et l'évolution du marché de la clientèle, et de la concurrence.

1321. La concurrence

Un fichier le plus complet possible des banques concurrentes et d'autres sociétés exerçant la même activité (caisses d'épargne, sociétés de prêts hypothécaires, assurances...) sera élaboré et maintenu à jour.

Quels renseignements convient-il de noter ? La localisation, la dimension (chiffre d'affaires ou tout autre indicateur de dimension utile...), les heures d'ouverture, les noms des managers, la structure (agence, direction...), les services (en différenciant les services similaires et les services différents de la banque), le prix des services, le type de publicité, l'activité de marketing, la part de marché selon les services et la clientèle, les taux de croissance des différentes activités... seront les bienvenus pour posséder une connaissance intéressante de la concurrence.

1322. La population.

Un fichier des caractéristiques socio-économiques de la population dans laquelle la banque exerce son activité s'avérera très utile.

Généralement, il n'est pas difficile d'obtenir un grand nombre d'études effectuées par des sociétés (spécialisées ou non) sur les caractéristiques générales de la population. Mais la banque ne doit pas se leurrer: certaines études sont de simples répétitions du matériel existant. Le département cherchera où se trouvent les études intéressantes et décidera de les acquérir seulement lorsque leur utilité et leur originalité auront été prouvées.

Notons en passant que les données géographiques de la population dans laquelle la banque exerce son activité sont intéressantes mais pas suffisantes: elles seront complétées par des éléments qui concernent les moyens de transport, les pôles d'attraction, les projets immobiliers et commerciaux...

133. La recherche qualitative.

Les deux premiers types de recherche dont nous venons de parler concernaient des données chiffrées de faits tangibles. Mais il existe un autre domaine de recherche très intéressant pour la banque: la population dans ses opinions, attitudes (réelles et prévues), habitudes, motivations, croyances et comportements.

1331. L'image.

L'image de la banque répandue dans le public⁽¹⁾ sera le premier souci de ce genre d'étude. Comment les gens réagissent-ils vis-à-vis de la banque et pourquoi? Quelles sont les réactions vis-à-vis de la concurrence et vis-à-vis de l'activité bancaire en général? Quels sont les avis sur ce que la banque offre comme services, les prix..?

(1) voir p. 59 et suiv.

L'étude de l'image ne peut constituer une fin en elle-même. L'enquête devra déboucher sur l'action: la banque gardera l'image la renforcera, la changera...

1332. Les enquêtes d'opinions et de motivations.
.....

Certains puristes s'affrontent sur la définition même de la recherche d'opinions et de motivations et de leur utilité respective dans l'ensemble de la recherche qualitative. Nous nous en tiendrons à la différentiation de W. Ogden Ross⁽¹⁾

" La recherche d'opinions dénombre les personnes qui sont favorables, défavorables, manquent d'information ou ne savent rien. La recherche de motivation révélera les raisons sous-jacentes aux opinions données"

A partir de cette définition, il va sans dire que ces deux types de recherche sont importants pour la banque mais que le cadre de référence pour l'action ne peut être trouvé qu'à partir de la motivation du public.

1333. Les particularités de la recherche qualitative vis-à-vis de
.....
la recherche quantitative
.....

Les techniques employées pour la recherche qualitative sont beaucoup plus nouvelles pour le banquier que les techniques de recherche quantitative. L'expérience et la qualification professionnelle du chercheur, la dimension de l'échantillon, de la population, la nature du problème... sont des variables qui influenceront et le coût de la recherche et la validité des résultats.

(1) W. O. Ross

Marketing in Commercial Banks - How to proceed
Masterco Press, Inc. Ann Arbor, Michigan 1968. (70bis)

Signalons encore que, si pour la recherche quantitative, la banque pouvait se contenter de buts très vagues et essayer d'accumuler le plus de renseignements possibles, pour la recherche qualitative, il est indispensable que la banque sache ce qu'elle veut, c'est-à-dire qu'elle ait des objectifs sous peine d'inutilité de la recherche et par voie de conséquence de perte de sommes énormes.

134. Les types particuliers de recherche. -.-.-.-.-

Les trois premiers types de recherche que nous venons de présenter débouchent sur de multiples applications pour les moyens de marketing de la banque. Néanmoins, il existe d'autres types de recherche avec lesquels la banque se familiarisera.

1341. La publicité.

C'est notamment le cas en ce qui concerne la publicité. Nous avons déjà insisté sur l'importance de la recherche en cette matière⁽¹⁾ et il n'est pas inutile de rappeler une nouvelle fois cette importance.

Diverses méthodes sont susceptibles d'apporter des résultats en ce domaine: la banque choisira ce qui lui est le plus facile et le plus utile⁽²⁾.

1342. La création et le lancement d'un nouveau service.

La recherche s'avérera particulièrement intéressante lorsque la banque créera et lancera un nouveau service.

(1) voir p. 74

(2) voir a) Consumer Advertising, sept. 1965 vol. 1 n° 2

b) Study in Business Policy by N. I. C. B.

c) Measuring Advertising Results by N. I. C. B.

d) Pretesting Advertising by N. I. C. B. (33)

Très souvent, les banques ont eu la tendance de suivre le leader et d'adopter tout nouveau produit ayant obtenu un minimum de succès auprès de la clientèle. Une telle conception est évidemment aux antipodes du concept dynamique de marketing que nous défendons tout au long de cet ouvrage.

Un grand nombre de précautions entoureront la création et le lancement d'un nouveau service. Reprenons les paroles de Richard H. Moulton⁽¹⁾

" Le succès de l'industrie américaine dans l'introduction d'un nouveau produit est très pauvre (...). Le nombre de produits qui échouent est largement supérieur à celui des produits qui ont un succès raisonnable (...). La raison en est que la plupart d'entre nous tendent à être enthousiastes à propos d'une idée sans analyser la situation de façon objective et à agir sous pression"

Même si la tradition veut que les banquiers soient des gens pondérés et que les véritables échecs de lancement de nouveaux services aient été assez peu nombreux jusqu'à présent, la situation pourrait changer à partir du moment où les banques se lanceront dans la recherche systématique de nouveaux services pour prendre un certain avantage sur la concurrence. Les lendemains pourraient s'avérer pénibles si le plus grand nombre possible de garanties ne sont pas rassemblées.

Nous suggérons la méthode suivante de recherche. D'abord, la création d'un nouveau service sera essentiellement basée sur des besoins motivés⁽²⁾ de la clientèle

 (1) R. H. Moulton : before Introducing the New Product- Check list ed. by Printer's ink 1962 (31)

(2) voir p;25 et 43.

Ensuite au moment du lancement, la banque connaîtra le prix auquel le service peut être proposé de façon rentable, et pour elle, et pour le client. Des estimations de la vente du service à court terme (un an) , moyen terme (deux ou trois ans) et éventuellement long terme (cinq ans ou plus) seront nécessaires. Les " break even points"⁽¹⁾ seront déterminés. Il convient également d'étudier si l'utilisation du service suit un certain cycle (saisonnier ou à plus long terme). Les changements du marché pour le nouveau service seront prévus à court, moyen et long terme. Le marché sera localisé (géographiquement et par types de clients). L'appel du nouveau service sera examiné d'après les clients actuels mais aussi les éventuels nouveaux clients. Les avantages⁽²⁾ que la banque et la ligne des services peuvent retirer de la présentation du nouveau service seront évalués. Le moment et les endroits les plus propices à l'introduction seront sélectionnés. Un programme (dans le temps et en coûts) de promotion du nouveau service sera développé. L'adaptation nécessaire (en personnel et en matériel) sera déterminée avec précision. La réaction de la concurrence et sa rapidité seront estimées. Les expériences passées de la banque et de la concurrence dans l'introduction de services similaires ou ressemblants peuvent fournir des indications précieuses.

Le problème n'est pas mince. Mais le nombre élevé des dangers d'échec nécessite un effort soutenu.

(1) Le "break-even-point" est le niveau de revenu où le profit net est nul. En dessous de ce point, il y a une perte , au-dessus il y a un profit.

(2) voir p. 43 et suiv.

1343. L'installation d'une agence.

Un autre problème de recherche en marketing bancaire sera celui qui se présentera lorsqu'il s'agira d'établir une agence selon un style particulier⁽¹⁾ et dans un site sélectionné.⁽²⁾

Nous nous contentons d'en signaler une nouvelle fois l'importance sans approfondir la question puisque cela a été fait précédemment dans cet ouvrage.

14. Les objectifs du département de recherche

La recherche pour le plaisir ne sert à rien dans le monde commercial dans lequel se débat la banque: elle doit se concrétiser dans des applications pratiques. Le chercheur connaîtra donc la raison fondamentale de son travail, les objectifs de la recherche seront clairement précisés.

Les recherches particulières (publicité, nouveau service, agence) possèdent généralement des buts assez clairs. Les études quantitatives peuvent se contenter d'objectifs plus vagues puisque, en fait, il s'agit d'une accumulation de renseignements sur un sujet estimé intéressant. Néanmoins, des buts bien établis aideront évidemment le chercheur, même dans ce domaine.

Les enquêtes de motivations, quant à elles, ne peuvent se concevoir qu'en parfaite connaissance des renseignements et des applications que le management désire en retirer.

Dresser une liste exhaustive des buts d'un département de recherche paraît impossible. Chaque banque essaiera de définir ses propres objectifs et demandera aux chercheurs de les atteindre.

(1) voir p. 58

(2) voir p. 84

Signalons deux enquêtes réalisées aux Etats-Unis pour inventorier les buts primordiaux de la recherche en marketing. L'étude de W. Ogden Ross⁽¹⁾ met en évidence la recherche de nouveaux services, et tout de suite après, la recherche de sites d'agence et la réévaluation de sites existants. Les enquêtes sur l'image de la banque sont classées ensuite. Les études d'opinions et de motivations proprement dites ne viennent qu'après. Généralement, la recherche quantitative est assez peu citée.

Une autre enquête de John W. Riday⁽²⁾ souligne l'importance accordée à la recherche en matière de publicité, activité principale du département de recherche en marketing.

15. La bibliothèque de recherche.

Comme nous avons pu nous en apercevoir, certains renseignements découverts dans des recherches spécifiques seront utiles dans d'autres. Dès lors, dans le département de marketing de la banque, les éléments ont déjà été recherchés; ceux qui sont en cours de recherche et ceux qui constituent un projet de recherche seront répertoriés: il faut une bibliothèque de référence.

La consistance de cette bibliothèque de recherche en tant qu'amas de connaissances, indication de références, évaluation de la confiance permise en elle, peut être la pierre d'achoppement de toute la conception du marketing dans la banque.

(1) voir p. 94

(2) voir J. W. Riday Market Research techniques in Banking
Feb. 1967 (70)

16. La continuité du processus de recherche.

Nous avons répertorié à grands traits ce qu'était la recherche en marketing dans une banque. Ce qu'il convient de retenir particulièrement, c'est que la recherche aide à mieux connaître les clients, les services dans leur adéquation aux besoins des clients, les possibilités de réussite d'une activité, et permet de contrôler les succès et faillite des opérations.

La banque se souciera également de maintenir à jour les renseignements obtenus.

En outre, la prudence sera de mise quant à la validité générale de relations découvertes au niveau d'échantillons, particulièrement si l'échantillon est tiré de l'activité d'une agence car l'effet de localisation pourrait biaiser les résultats.

Que dire d'autre, si ce n'est que le processus de recherche est continu: les renseignements obtenus doivent toujours être confirmés par des évidences supplémentaires ou infirmés par de nouvelles découvertes.

2. L'ordinateur et le marketing bancaire.

Depuis un certain temps, les banques ont acquis un équipement informatique. Dans la majorité des cas, cependant, les ordinateurs n'ont servi qu'à remplacer les machines comptables dans les opérations de gestion journalière. D'autres ont essayé de tirer un meilleur parti de la possibilité de leur matériel.

Personne ne peut prévoir avec exactitude le rôle de l'ordinateur dans l'activité bancaire. Nous ne nous lancerons donc pas dans de telles considérations. Tout au plus, allons-nous tenter de suggérer des améliorations dont le marketing bancaire pourrait bénéficier grâce à l'ordinateur.

21. L'accumulation de données.

Tous les auteurs de marketing ont souligné que l'accumulation appropriée, la collation et l'interprétation d'informations à propos des clients étaient la base prépondérante des programmes de marketing.

C'est évidemment vrai pour la banque. Et l'ordinateur aidera considérablement dans ces domaines par sa capacité d'absorption, de mise en relation des données et sa vitesse de fourniture des renseignements demandés.

22. Les fichiers.

Ainsi, par la création de fichiers appropriés, l'ordinateur se présente comme un des atouts fondamentaux du département de marketing de la banque.

L'utilisation de codes adéquats permettra d'établir facilement et rapidement des catégories distinctes de clients, de services, d'agences... Avec ce genre de différenciations, le département de marketing pourra obtenir des profils élaborés pour chaque agence par dimension, type de services et clients. Des degrés de pénétration de marchés seront aisément calculés. Les forces et faiblesses de la banque seront relevées...

Naturellement l'élaboration de fichiers d'abord, leur utilisation ensuite ne se fera pas du jour au lendemain. Mais une fois fichiers et programmes établis, l'ordinateur deviendra le principal outil au service de la recherche quantitative interne.

23. Les programmes d'enquête.

D'autres programmes peuvent être prévus et apporter une aide appréciable au département de recherche: la détermination d'échantillons pour effectuer des enquêtes auprès de certains clients, la tabulation élaborée de résultats d'enquêtes, le calcul de prix et de rentabilité, le classement de services par volumes d'activité...

Tôt ou tard, le personnel du département de marketing sera amené à se servir de l'ordinateur, outil créatif indispensable.

3. Conclusion et résumé

Nous avons déjà dit que le marketing était une conception nouvelle dans la banque et nécessitait l'emploi de nouveaux outils dont la recherche et l'ordinateur sont probablement les plus spectaculaires.

D'autres techniques ne sont cependant pas à négliger: nous n'approfondissons pas la recherche opérationnelle, les méthodes quantitatives et analytiques parce que nous pensons que leur emploi est plus traditionnel dans la banque.⁽¹⁾

Dans l'étude que nous avons présentée de la recherche en marketing bancaire, nous avons d'abord défini ce que nous entendons par là avant de parler de son rôle. La présentation de différents types de recherche a commencé par la recherche quantitative interne sur les clients individuels et les sociétés, s'est poursuivie par la recherche quantitative externe sur la concurrence et la population, par la recherche qualitative sur l'image, les opinions et motivations des clients, et s'est terminée par des recherches particulières sur la publicité, la création et le lancement d'un nouveau service, l'installation d'une agence. La nécessité d'objectifs a été soulignée pour une recherche efficace. Quelques mots ont été dits sur la bibliothèque de recherche. Et enfin, nous avons insisté sur la continuité du processus de recherche.

Dans la section consacrée à l'utilisation de l'ordinateur en marketing bancaire, nous avons distingué la grande capacité d'accumulation de données, la possibilité de création de fichiers et de programmes d'enquête intéressants.

Le marketing bancaire présenté dans ce chapitre est affaire de techniciens. Ce marketing est indispensable au marketing général de la banque mais il a des limites bien nettes: il s'agit de présenter au management de la banque des éléments qui lui permettront de trancher en meilleure connaissance de cause. La décision ultime sera cependant toujours du ressort du jugement et de la réflexion du manager-banquier.

- -

(1) voir K. J. Cohen and F. S. Hammer : Analytical Methods in Banking ed. by Richard D. Irwin Inc. 1966 (11)

Chapitre 6

La banque organisée en fonction du marketing.

Dans les cinq chapitres précédents, nous avons posé les principes d'élaboration d'un programme de marketing dans la banque et nous y avons souligné que le marketing n'est pas une entité qui se suffit à elle-même et ne travaille que pour elle-même. Au contraire, le marketing doit être partie intégrante et intégrée du management global de la banque.

C'est la raison pour laquelle nous consacrerons à présent un chapitre aux problèmes organisationnels qui découlent de l'implantation d'un plan de marketing tel que nous l'avons présenté.

1. La structure organisationnelle de la banque.

A partir du moment où la banque se préoccupera de problèmes de marketing, elle se déterminera un mode de vie nouveau qui lui permettra de considérer un mécanisme opérationnel d'application du programme de marketing: ce sera une nouvelle structure organisationnelle de liaisons entre personnes, équipement et fonctions orientée vers le marché.

Donner un ou plusieurs schémas d'organisation qui permettront, à coup sûr, à la banque d'avoir la bonne orientation vers le marketing n'est pas possible. Nous nous limiterons donc à dresser une liste d'éléments qui nécessitent une révision de l'organisation suite à l'introduction du marketing. Ensuite, nous soulèverons l'implication sur le

marketing des principes de centralisation et décentralisation. Enfin, nous mettrons en évidence quelques aspects fondamentaux à ne négliger en aucun cas lorsque la banque revoit sa structure organisationnelle.

11. Les nécessités de revision de l'organisation suite à l'introduction du marketing.

111. Le département de marketing comme centre de profit.

Les réalisations du département de marketing de la banque sont évaluées d'après les résultats d'accroissement et de profitabilité dans la présentation et la vente des services bancaires.

Mais, pour agir efficacement dans ce sens, le département possédera sa propre liberté d'action budgétaire. C'est pourquoi, la nouvelle organisation de la banque considérera le département de marketing comme un centre de profit autonome.

112. La centralisation du département de marketing.

Par définition, le département de marketing est en contact étroit avec le marché. Mais pourtant, ce n'est pas au niveau de l'agence que les efforts sont les plus importants: la banque entière veillera à maintenir un degré élevé de consistance dans sa politique de marketing.

A cette fin, elle centralisera l'administration et le contrôle des opérations de marketing.

113. Le département de marketing et la délégation des responsabilités.

Insister sur la délégation des responsabilités après avoir souligné la nécessité de centraliser le département de marketing peut paraître contradictoire. Mais il est simplement question de donner le maximum d'informations aux personnes de la banque en contact

avec le marché, afin de prendre les décisions adéquates. Les responsables d'agence auront une certaine latitude pour ajuster rapidement et positivement leurs décisions aux conditions locales de concurrence et d'environnement.

114. Les préoccupations à long terme du département de marketing

La prise en considération de problèmes stratégiques modifiera l'horizon des préoccupations de la banque. Les changements d'organisation et de mentalité nécessaires à l'examen de tels problèmes seront prévus afin que ces soucis à long terme ne soient pas supplantés par des tracasseries opérationnelles au jour le jour.

115. Le staff spécialisé du département de marketing.

L'introduction du marketing dans la banque l'obligera à envisager de nouvelles spécialités: prévisions, publicité, promotion des services, recherche...

Dès lors, la structure organisationnelle de la banque risque fort de s'orienter vers le "staff-and-line" où les staffs spécialisés joueront un rôle très important.

12. La centralisation et le marketing dans la banque.

Bien que les agences soient généralement nombreuses, la banque est, en fait, une institution assez centralisée tant est mince l'autonomie dont les agences disposent. Cette situation présentera, certes, avantages et inconvénients lors de la création d'un département de marketing.

Cet aspect contradictoire vient d'être abordé ci-dessus⁽¹⁾. Chaque banque trouvera son propre équilibre organisationnel entre les deux tendances opposées: le problème critique sera d'être certain

(1) voir p. 104.

que les points de décision ont été situés aux niveaux appropriés, surtout dans l'organisation. Contentons-nous donc de dégager la ligne de force suivante: le marketing introduit des objectifs et veut des résultats.

121. Les objectifs

La centralisation impose des procédures opératoires internes dont il est difficile de se détacher. Dans une structure décentralisée, l'accent est mis plus sur le résultat que sur la façon de l'atteindre.

Il sera donc souhaitable d'accorder une certaine autonomie aux gérants dont les performances seront jugées d'après les résultats réalisés dans les conditions particulières à leur agence. Néanmoins, un ensemble d'objectifs généraux pour toutes les agences sera mis en place, ainsi qu'une règle de conduite assez élaborée pour atteindre ces objectifs.

122. Le contrôle des résultats .

Le directeur d'agence essaiera de réaliser ce qui lui est demandé selon des méthodes plus ou moins personnelles, mais l'administration centrale mettra en oeuvre une structure opérationnelle adéquate pour vérifier la consistance de l'effort de l'agence dans l'obtention des objectifs du programme.

13. Les considérations nécessaires à une adaptation de l'organisation de la banque en fonction du programme de marketing.

Nous proposons à présent quelques points de réflexion à envisager par la banque lors d'une adaptation de son organisation pour répondre aux exigences relatives à l'implantation d'un programme de marketing.

131. La prépondérance du contact avec le marché

Le nouveau schéma organisationnel de la banque permettra les contacts les plus étroits et les plus directs avec le marché. Les

points de liaison entre l'administration générale et le marché seront les plus souples possibles afin de permettre une adaptation rapide aux conditions mouvantes de la clientèle et de la concurrence.

132. La spécification des points de décision.

Quelle que soit la structure organisationnelle de la banque, les responsabilités seront fixées dans des limites particulièrement nettes. La clarté et la précision dans la définition des points critiques de décision permettront le passage d'un flux décisionnel homogène et consistant, respectant les nécessités du programme tout en permettant son adaptation.

133. Le contrôle du respect du programme.

Les points de décision sont non seulement importants pour l'implantation des actions mais aussi pour la vérification des résultats du niveau inférieur de l'organisation.

Ces points de décision et de contrôle sont les charnières de l'autorité. Les contacts entre l'agence et l'administration centrale s'établiront donc à un haut niveau, afin que l'agence conserve une autonomie certaine lui permettant de jouer son rôle de pivot dans le programme global.

134. Les flux d'information et les flux de décision.

Les personnes qui prennent les décisions et exécutent le contrôle ont de grandes responsabilités. Afin que celles-ci puissent être assumées au mieux des intérêts de la banque, il faudra que le personnel dispose des informations adéquates au moment opportun. L'écoulement d'un flux d'information tout au long de la structure organisationnelle sera prévu, en pensant que plus le contact avec le marché est direct, plus les informations seront précises, et que, plus on remonte vers la direction, plus les informations seront générales. Il conviendra donc de bien veiller à l'adéquation des informations aux points de décision et de contrôle.

135. La coordination des activités du programme.

Pour permettre un programme global d'activités efficace, les actions entreprises à tous les niveaux seront coordonnées les unes aux autres dans les sens verticaux et horizontaux de la structure organisationnelle.

136. La spécialisation et la compétence du personnel oeuvrant dans le programme.

Le programme implanté dirigera l'action de la banque et la maintiendra dans des limites strictes afin de ne laisser que peu de place à l'improvisation. La compétence et la spécialisation du personnel est indispensable pour oeuvrer dans un tel programme. Aucune règle précise ne peut bien sûr être énoncée pour déterminer des coefficients de compétence pour le personnel, mais l'organisation de la banque ne négligera pas ce problème.

137. La prévision de croissance.

La nouvelle structure organisationnelle de la banque sera bien sûr conçue pour répondre à la dimension actuelle de l'activité. Néanmoins, il faut prévoir qu'une croissance de la banque dans des limites raisonnables ne nécessite aucun changement de base dans la structure. Une bonne organisation sera flexible et mouvante, adaptable en gros à des changements prévisibles.

2. L'implantation du programme de marketing.

Les clients sont connus⁽¹⁾, Les services⁽²⁾ (et toutes leurs caractéristiques) à leur proposer le sont aussi. Un plan avec des objectifs⁽³⁾ et des politiques stratégiques pour atteindre ces objectifs⁽⁴⁾ ont été définis.

(1) voir p. 24 et 25.

(2) voir p. 24

(3) voir p. 15 et suiv.

(4) voir p. 26 et suiv.

Une structure organisationnelle ⁽¹⁾ permettant au programme de s'articuler le mieux possible autour des activités de la banque a été créée.

La banque est normalement préparée à parcourir l'étape décisive : mettre en branle le système. A tous les niveaux de la structure seront communiqués les renseignements nécessaires à l'action, sera donné un temps limitatif d'action, seront revus les résultats et méthodes d'application du programme.

21. La communication du programme dans la structure organisationnelle.

211. L'acceptation du plan par la direction générale.

Il est évident que la direction générale ne peut créer le plan à elle seule, à partir de sa propre considération des problèmes de la banque. La recherche et la préparation du programme seront largement accomplies par les représentants des différents staffs fonctionnels de la structure organisationnelle de la banque. Le programme sera alors proposé avec des recommandations à la direction centrale qui prendra la décision ultime de son acceptation.

212. La "répartition" du plan dans la banque.

Dans l'examen de la structure organisationnelle de la banque, nous avons insisté sur les points critiques de décision et de communication ⁽²⁾. Ces points sont aussi critiques pour l'implantation du programme. En effet, ce sont eux qui détermineront la part effective des directives et informations du plan à donner aux différents niveaux. Plus bas sera le point critique dans la structure, plus de temps on passera pour la phase d'implantation, à l'inverse du peu de temps qu'on aura passé pour la phase de programmation.

(1) voir 103 et suiv.

(2) voir p. 107.

213. Le but des actions de chaque niveau de la structure.

Plus les informations à propos du plan sont données de façon précise et limitative (c'est-à-dire aux niveaux les plus bas), plus les membres de l'organisation ont la sensation d'être de simples exécutants qui ne comprennent pas nécessairement ce qu'ils font. Il faut donc veiller à leur donner une notion précise de leur travail comme partie intégrante d'un programme d'action concernant toute la banque. Bien sûr, il n'est pas question de donner à chaque subordonné des informations qui ne sont utiles qu'à la satisfaction de sa curiosité personnelle. Des informations meilleures ne sont pas nécessairement plus nombreuses.

214. Le rôle des communications formelles.

Le responsable en place à un point critique étudiera la part jouée par les messages oraux, écrits ou visuels comme base de relations individuelles avec ses subordonnés. Il est important de mettre sur pied un système uniforme de communications entre les différents niveaux dans toute la structure de la banque. Les faits se rapportant à des objectifs, résultats, décisions impératives d'ordre général... seront peut-être mieux communiqués par écrit. Les explications, clarifications, évaluations... seront mieux discutées oralement.

215. Les agences et l'implantation du programme.

L'activité de la banque articulée sur un programme risque d'entraîner de très graves problèmes au niveau de l'agence. Lors de la première implantation d'un programme, un important effort sera accompli dans la formation et l'information de l'agence et du gérant en particulier. L'organisation de séminaires communs à plusieurs gérants s'avèrera intéressante et même indispensable pour expliquer l'action globale de la banque et la coordonner. Le détachement temporaire d'un spécialiste de marketing de la direction centrale auprès d'une agence pourra aussi apporter des résultats. Cela donnera, en outre, l'occasion au spécialiste de marketing d'examiner les résultats de l'agence et de préparer des suggestions pour le gérant afin que celui-ci puisse agir le mieux possible dans le cadre du plan global.

En tous cas, des rapports entre spécialistes et gérants sont indispensables dans l'implantation du programme.

22. La période d'activité.

Le problème de la période a déjà été soulevé dans le chapitre consacré aux objectifs ⁽¹⁾. Le programme étant basé sur eux, l'activité aux différents niveaux de la structure de la banque sera définie pour des périodes calquées sur celles des objectifs.

Mais à l'intérieur du programme, il est bon de prévoir des temps limitatifs d'action. C'est-à-dire que les responsables en place aux différents points critiques définiront avec leurs subordonnés des buts intermédiaires à atteindre dans des laps de temps relativement brefs. Lors de l'implantation du programme, le rôle des responsables sera donc important puisqu'ils mettront en place le système des tâches en veillant bien à ne pas accorder trop de temps, ni à surcharger de travail les subordonnés. En outre, ils seront attentifs à tous les changements de répartition d'activités nécessaires parmi leurs subordonnés suivant l'urgence des résultats.

23. La revision des résultats et méthodes.

Une fois le programme mis en place dans la structure organisationnelle appropriée, l'activité de la banque permettra-t-elle d'atteindre les résultats espérés ? Une approche systématique de revision des résultats et des méthodes est indispensable.

231. Les rapports comme bases de revision.

Les responsables des points critiques demanderont à leurs subordonnés de constituer des rapports (de façon formelle ou informelle) qui expliqueront succinctement les résultats obtenus et éventuellement les écarts entre ces résultats et ceux qui étaient escomptés.

(1) voir p. 18.

La fréquence de parution et de discussion de ces rapports sera assez élevée, bien que la banque (très souvent considérée comme marchande de papiers) tente d'éviter le fourmillement d'une paperasserie inutile. La discussion des rapports permettra d'accroître la capacité et la confiance des membres de l'organisation grâce aux suggestions, conseils... qui surgiront nécessairement de ces discussions.

232. L'évaluation des résultats.

En plus de ces rapports et discussions assez fréquents, il existera une procédure d'évaluation par la direction générale et ses subordonnés directs de leur performance commune, à la fin de la période déterminée pour chaque effort particulier demandé par le plan. A cette réunion d'évaluation des résultats, il ne s'agira pas seulement de se féliciter de la performance de chacun ou de se désespérer de la conjoncture mauvaise des affaires, mais les succès et manquements (voire les échecs) seront identifiés objectivement et sainement, et leur cause sera déterminée. C'est également à ces réunions qu'on discutera des nouveaux objectifs et méthodes.

233. La "redistribution" dans la structure organisationnelle.

Les découvertes, suggestions et recommandations apparues dans ces réunions d'évaluation seront "redistribuées" dans toute la structure organisationnelle. A chaque point critique, les renseignements seront précisés et limités selon ce que nous en avons dit ci-avant ⁽¹⁾. Et ainsi, recommenceront les processus d'implantation, de discussion et de revision qui nourrissent et régénèrent constamment le système.

(1) voir p. 107.

3. Conclusion et résumé.

Dans les chapitres précédents, nous avons proposé aux banquiers un nouveau mode de pensée dans lequel les préoccupations traditionnelles (c'est-à-dire financières) de la banque ne sont plus considérées comme les seules qui méritent attention. Pour appliquer les principes énoncés, la banque doit avoir une organisation appropriée.

A cette fin, nous avons étudié la structure organisationnelle de la banque. L'introduction du marketing nécessite une révision et une adaptation de l'organisation car le département de marketing est un nouveau centre de profit assez centralisé qui insiste néanmoins sur la délégation de responsabilités, travaille à long terme et a besoin d'un staff spécialisé nouveau. Nous avons un peu parlé des principes de centralisation et décentralisation de l'organisation bancaire en insistant sur l'introduction d'objectifs et le contrôle des résultats. Enfin, quelques considérations ont été envisagées pour l'adaptation de l'organisation de la banque d'après le programme de marketing : la prépondérance du contact avec le marché, la spécification des points de décision, le contrôle du programme, l'écoulement des flux d'information, la coordination des activités, la spécialisation et la compétence du personnel, la prévision de la croissance.

L'important problème de l'implantation du programme a alors été abordé. Les renseignements nécessaires à l'action sont communiqués dans la structure organisationnelle. A ce point de vue, l'acceptation du plan par la direction générale, la répartition du plan dans la banque, la nécessité de savoir à chaque niveau de la structure ce qu'on fait et pourquoi on le fait, le rôle des communications formelles et le problème particulier posé par les agences lors de l'implantation du programme ont été traités. Nous avons alors dit quelques mots de la période d'activité.

Enfin, le problème de la revision des résultats et des méthodes, en soulignant l'importance des rapports comme base de revision, le besoin de réunions d'évaluation des performances et la redistribution dans la structure organisationnelle ont terminé le chapitre.

L'examen approfondi des problèmes organisationnels permettra à la banque de créer un climat et un cadre dans lesquels les objectifs seront déterminés à la meilleure convenance de tous et soumis à une critique constructive, dans lesquels information et contrôle seront disponibles et possibles à temps pour prendre des décisions meilleures, et dans lesquels les membres pourront être encouragés à se développer eux-mêmes en réalisant les objectifs.

-.

Conclusion.

Pour mener cette étude à son terme, nombreux furent nos contacts avec des banquiers. Dès que nous leur prononcions les mots "marketing bancaire", la réaction était vive : entre l'enthousiasme de certains et l'irritation d'autres, il n'y avait guère de place pour des sentiments mitigés.

Ces réactions outrancières nous ont prouvé que le problème est à la mode, mais qu'il n'est pas toujours bien compris : le marketing bancaire n'est ni l'onguent magique et mystérieux susceptible de guérir une banque malade ou fortifier un organisme sain, ni la rengaine en vogue qui lasse les auditeurs les plus patients.

En fait, le marketing bancaire est un état d'esprit. Il s'accommode peut-être mal avec la psychologie à tendances conservatrice et monopolistique des responsables financiers, mais le secteur bancaire constitue une activité si décisive de l'économie qu'il est bon d'entreprendre une série de recherches fondamentales sur ses marchés qui puissent déboucher sur des préoccupations directement opérationnelles.

Bien sûr, le défi est grand. La commercialisation de services minutieusement réglementés par l'environnement gouvernemental et structurel et dont la satisfaction pour le client s'exprime en termes particulièrement abstraits, n'est pas simple : se distinguer de la concurrence dans un tel secteur est un pari important.

Une modalité d'évaluation et de gestion de la clientèle est cependant nécessaire, et la chance du marketing bancaire se situe probablement à ce niveau : le dialogue commercial avec un effort d'information du client grâce à la formation du vendeur doit être exemplaire dans ce secteur.

L'approche du marketing bancaire que nous avons présentée répond, nous semble-t-il, à ces préoccupations.

Notre inventaire de la fonction de marketing dans la banque prévoyait un voyage dont les objectifs constituent la destination, la stratégie indique l'itinéraire, pour lequel le marketing mix sert de moyen de transport, la recherche et l'ordinateur sont deux carburants efficaces, et que l'organisation du réseau de transport permet.

Le marketing est essentiellement une tâche de "mesure", travail difficile dans le secteur bancaire où le comportement humain est si important : toute son approche tiendra compte des attitudes en changement perpétuel des clients et de l'organisme bancaire lui-même. Précision et attention seront donc indispensables au marketing bancaire.

Nous espérons avoir montré l'utilité du marketing dans la banque. Son adoption ne se manifestera pas par un simple changement de mot sur une porte, mais par la prise en considération d'une conception commerciale fondamentale qui envisage une approche scientifique et professionnelle des relations bilatérales entre le client et la banque.

Une nouvelle orientation, un nouvel entraînement seront peut-être nécessaires. Mais le potentiel de capacités professionnelles des banquiers est grand : ils saisiront les opportunités qui se présentent.

BIBLIOGRAPHIE.

Ouvrages Généraux.

- (01) W.ALDERSON - *Marketing Behavior and Executive Action*
ed. by Richard D.Irwin Inc. 1957.
- (02) H.I.ANSOFF - *Corporate Strategy*
ed. by Penguin Books 1968.
- (03) H.I.ANSOFF - *Readings in Business Strategy*
ed. by Penguin Books 1969.
- (04) S.BANKS - *Experimentation in Marketing*
ed. by Mac Graw - Hill Cy 1965.
- (05) W.H.BAUGHN and C.E.WALKER - *The Bankers' Handbook*
ed. by Dow - Jones Irwin Inc. 1966.
- (06) M.L.BELL - *Marketing: Concepts and Strategy*
ed. by Houghton Mifflin Cy 1966.
- (07) H.W.BOYD and R.WESTFALL - *Marketing Research*
ed. by Richard D.Irwin Inc. 1956.

- (08) S.H.BRITT and
H.W.BOYD Jr. - *Marketing Management and Administrative
Action*
ed. by Mac Graw - Hill Book Cy 1968.
- (09) V.P.BUELL - *Marketing Management in Action*
ed. by Mac Graw - Hill Book Cy 1966.
- (10) E.C.BURSK and
J.F.CHAPMAN - *Modern Marketing Strategy*
ed. by The New American Library of
World Literature Inc. 1965.
- (11) K.J.COHEN and
F.S.HAMMER - *Analytical Methods in Banking*
ed. by Richard D.Irwin Inc. 1966.
- (12) G.COLLARD - *Technique, contrôle et organisation
Bancaires*
ed. by Les Editions Comptables, Commer-
ciales et Financières.
- (13) P.DESPESAILLES - *Vos Relations d'Affaires avec la
Banque*
ed. by Delmas et Cie 1970.
- (14) P.F.DRUCKER - *Long-range Planning: Challenge to
Management Science*
in Management Science April 1959.
- (15) P.F.DRUCKER - *Managing for Results*
ed. by Harper and Row Publishers Inc. 1964

- (16) P.F.DRUCKER - *The Practice of Management*
ed.by Harper and Row Publishers Inc.1954
- (17) P.F.DRUCKER - *Marketing and Economic Development*
in Journal of Marketing Jan.1958.
- (18) J.F.ENGEL,
H.G.WALES and
M.V.WAESHAW - *Promotional Strategy*
ed.by Richard D.Irwin Inc. 1967.
- (19) R.FERBER - *Statistical Techniques in Market Research*
ed.by Mac Graw - Hill Book Cy 1949.
- (20) J.FINIT - *Eléments d'Economie Bancaire*
ed.by Les Editions Comptables, Commer-
ciales et Financières 1960.
- (21) Y.FOURNIS - *Les Implications Concrètes du Marketing sur l'Entreprise*
in Revue Française de Marketing
2e trim.1969
- (22) S.HENDERSON BRITT- *Should Public Relations Take Over Marketing - or Vice Versa ?*
in Public Relations Journal Sept.1966.
- (23) J.A.HOWARD - *Marketing Management*
ed.by Richard D.Irwin Inc. 1963.
- (24) C.L.HUDSON - *The Marketing - Sales Operation.*
ed.by Staples Press 1970.

- (25) J.W.HUMBLE - *Improving Business Results*
ed.by Mac Graw - Hill Book Cy 1968.
- (26) J.W.HUMBLE - *Management by Objectives in Action*
ed.by Mac Graw - Hill Book Cy.
- (27) P.KOTLER - *Marketing Management: Analysis,
Planning and Control*
ed.by Prentice - Hall 1967.
- (28) J.H.KUNKEL and
L.L.BERRY - *A Behavioral Conception of Retail
Image*
in Journal of Marketing Oct.1968.
- (29) T.LEVITT - *Marketing Myopia*
in Harvard Business Review Jul/Aug.1960
- (30) T.LEVITT - *Making your Company Marketing Conscious*
in Business Management Oct.1965.
- (31) R.H.MOULTON - *Before Introducing the New Product -
Check List.*
ed.by Printers'Ink Publishing Corporation
1962.
- (32) NATIONAL INDUSTRIAL
CONFERENCE BOARD - *Forecasting Sales*
ed.by N.I.C.B.Inc.1964.
- (33) NATIONAL INDUSTRIAL
CONFERENCE BOARD - *Studies in Business Policy:
Measuring Advertising Results, Pretesting
Advertising, Setting Advertising Objecti-
ves, Evaluating Media.*
ed.by N.I.C.B.Inc.

- (34) B.H.NELSON - *Seven Principles in Image Formation*
in Journal of Marketing Jan.1962.
- (35) D.OGILVY - *Confessions of an Advertising Man*
ed.by Atheneum 1963.
- (36) P.A.SAMUELSON - *Economics: An Introductory Analysis*
ed.by Mac Graw - Hill Book Cy 1955.
- (37) T.A.STAUDT and
D.A.TAYLOR - *A Managerial Introduction to Marketing*
ed.by Prentice - Hall 1965.
- (38) R.E.WEIGAND - *How Extensive the Planning and Develop-
ment Program ?*
in Journal of Marketing Jul.1962.
- (39) H.ZIESEL - *Say it with Figures*
ed.by Harper and Row Publishers Inc.1957

Ouvrages Spécifiques de Marketing Bancaire.

- (40) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *A Banker's Guide to Market Research*
ed.by The A.B.A. 1960.
- (41) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *Customer Analysis: A Profit Building Tool*
ed.by The A.B.A. 1961.
- (42) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *A guide to selecting Bank Locations*
ed.by the A.B.A. 1965.
- (43) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *Your Bank's Advertising - How to Make it Pay ?*
ed.by The A.B.A. 1966.
- (44) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *Bank Public Relations and Marketing*
ed.by The A.B.A. 1967.
- (45) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *Status of Bank Marketing: a Survey Report*
ed.by The A.B.A. 1966.

- (46) AMERICAN BANKERS ASSOCIATION - *A Guide to Staff Training for Development of Savings and Other Services*
ed.by The A.B.A. 1966.
- (47) L.L.BERRY - *Banking, Marketing and Image Concept*
in Arizona Business Bulletin Nov.1968.
- (48) M.BLANDEN - *Banks are ready for New Schemes as System Ends.*
in Financial Times Sept,30 1971.
- (49) R.C.BOWEN - *Is Bank Marketing Being Used Effectively No !*
in Finance Jul.1966.
- (50) CHICAGO BANK PUBLIC RELATIONS AND MARKETING ASSOCIATION - *A Management Guide to Public Relations*
ed.by C.B.P.R.M.A. 1963.
- (51) D.FALLON et A.HAUT - *Les Jeunes et la Banque en Belgique.*
Enquête non - publiée réalisée dans le cadre du cours de Marketing de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Namur 1971.
- (52) G.FELDMAN - *Research: The Key to Effective Marketing*
in Banking Oct. 1965.

- (53) J.P.FURNISS and P.S.NADLER - *Should Banks Reprice Corporate Services ?*
in Harvard Business Review May/June 1966.
- (54) J.B.GRAY - *Marketing: The Basis for Creative Banking*
in Banking Feb. 1965.
- (55) J.R.HAMBELTON and F.STEIN - *Who is Who in Banking ?*
ed.by Business Press Inc. 1966.
- (56) G.M.HAYES - *Effective Advertising in a Country Bank*
ed.by The Stonier Graduate School of Banking 1959.
- (57) H.C.HEYER - *Bank Marketing Management*
in Bankers Monthly Magazine May/Aug. 1966.
- (58) H.C.HEYER - *Market Research: Modern Banking's Key to Success*
in Bankers Monthly Magazine Jan. 1965.
- (59) G.J.HOENER - *Big Enigma: The Concept of Marketing in Banking*
in Burroughs Clearing House Sept. 1964.
- (60) INSTITUTE OF BANKERS - *Cambridge Seminar: Marketing of Bank Services*
ed.by I.B. 1971.
- (61) INSTITUTE OF BANKERS - *Bank Marketing: Two Lectures on Marketing and its Application to Banking*
ed.by I.B. 1969

- (62) G.R.KARDASHIAN - *Applying Marketing Research to New Services*
in Banking May 1965.
- (63) G.KATONA and OTHERS - *Survey of Consumer Finances*
ed.by Institute for Social Research,
The University of Michigan 1966.
- (64) R.LINDQUIST - *The Bank and its Publics*
ed.by Harper and Row Publishers Inc.1956
- (65) D.C.MELNICOFF - *Elements of Bank Marketing - Their Integration*
ed.by The A.B.A. 1967.
- (66) P.W.MOORE - *New Tool in Banking: Applied Economic Research*
in Burroughs Clearing House Nov. 1960.
- (67) A.MORGAN - *What a Chief Executive Officer Expects from his Marketing People*
ed.by The A.B.A. 1967.
- (68) J.H.NEWBURY - *The Marketing Plan - Management's Guide to Profits*
ed.by The A.B.A. 1967.
- (69) J.A.PERRET - *Observations on Marketing*
in Bankers Monthly Magazine May 1965.
- (70) J.W.RIDAY - *Market Research Techniques*
in Banking Feb. 1967.
- (70bis)W.O.ROSS - *Marketing in Commercial Banks: How to Proceed.* ed.by Masterco Press 1968.

- (71) L.J.SLOANE - *Mesurement of Performance in Banking*
in Journal of The Institute of Bankers
Oct. 1969.
- (72) E.E.SMITH - *A Second Look at Bank Management*
ed.by The A.B.A. 1967.
- (73) E.E.SMITH - *A Second Look at Bank Marketing*
ed.by The A.B.A. 1964.
- (74) E.E.SMITH - *What is wrong with Bank Marketing ?*
in The Bankers Magazine, Winter 1965.
- (75) H.A.STOCKWELL - *New Services...Key to continued Progress*
in Burroughs Clearing House April 1963.
- (76) M.SUE - *Le Marketing dans une Grande Banque*
in International Marketing Nov.1970.
- (77) A.THORNCROFT - *A Brave New World for the Banks*
in Financial Times Sept, 30 1971.
- (78) E.D.TOWNSEND - *Marketing Memoranda*
in Amerian Banker Oct.1966.
- (79) L.N.VAN DOREN - *Ad Spending by Banks: \$287 Million for '67*
in Banking March 1967.
- (80) B.A.WARNER - *Market Research: How it can Help your Ba*
in Burroughs Clearing House Jul. 1959.

