

Présenté et soutenu publiquement le lundi 30 juin par Annabelle JAMOIS

*Un établissement bancaire face à la volatilité de sa  
clientèle : Etude du cas du Crédit Agricole*



**Au siège social, À Le Mans**

Mémoire confidentiel préparé sous la direction de Mr Sylvain FRENEHARD

**Année universitaire 2013-2014**

## Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier tout l'équipe pédagogique de l'Université du Maine et les intervenants professionnels de la formation « Master 1 Management PME-PMI », pour avoir assuré la partie théorique de ma formation.

Je remercie également Monsieur PANTIN pour l'aide et les conseils qu'il m'a apporté dans mon suivi de mémoire de stage.

Je tiens à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, pour l'expérience enrichissante et pleine d'intérêt qu'elles m'ont fait vivre durant ces trois mois de stage au sein du siège du CREDIT AGRICOLE DE L'ANJOU ET DU MAINE.

Monsieur BEL BIYAD, responsable du service Animation Réseau, de m'avoir accueilli comme stagiaire au sein de son service.

Monsieur FRENEHARD, mon maître de stage, pour ses conseils et la confiance qu'il m'a accordé tout au long de mon stage, pour le temps qu'il m'a consacré tout au long de cette période, sans oublier sa participation au cheminement de ce mémoire.

L'ensemble du service animation réseau pour leur accueil et leur disponibilité pendant la durée de mon stage.

Toutes ces personnes ont contribué, par leur coopération professionnelle et leur bonne humeur, à rendre mon stage enrichissant et motivant.

# Sommaire

<i>Remerciements</i> .....	
<i>Sommaire</i> .....	
<i>Introduction</i> .....	1

## **PARTIE 1 : LE GROUPE CREDIT AGRICOLE AU CŒUR DE LA RENOVATION DU MARKETING BANCAIRE**..... 3

### **Chapitre 1- Le Crédit Agricole : une banque coopérative et mutualiste** ..... 3

I- Les fondements historiques du groupe Crédit Agricole .....	3
II- Le groupe Crédit Agricole.....	5
1) La gouvernance de l'entreprise.....	5
2) Les principales activités du groupe.....	7
III- La Caisse Régionale de Crédit Agricole mutuel de l'Anjou et du Maine	10
1) Le principe d'une banque coopérative et mutualiste .....	10
2) La Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine .....	12

### **Chapitre 2- Un marketing bancaire en profonde mutation**..... 15

I- Le marketing de la banque.....	15
1) Généralités sur le secteur bancaire.....	15
2) Concept du marketing bancaire traditionnel .....	21
II- Le développement du marketing management.....	27
1) Evolution lente vers un marketing management.....	27
2) Concept du marketing management .....	27
III- L'avènement du néomarketing .....	29
1) Le néomarketing pour répondre aux défis de demain.....	29
2) Du marketing traditionnel vers le néomarketing .....	31

<b>PARTIE 2 : DE LA CONQUETE À LA SATISFACTION CLIENT</b> .....	32
<b>Chapitre 1- L’attractivité de nouveaux clients</b> .....	33
I- À la conquête des jeunes .....	33
1) Qui sont-ils ?.....	33
2) Les 18-30 ans, un segment majeur.....	34
II- Des solutions adaptées.....	35
1) Les offres jeunes par univers .....	37
2) L’opération « Leader Conquérant : À la conquête des jeunes ».....	39
3) Quelques recommandations .....	40
<b>Chapitre 2- Fidélisation de la clientèle existante</b> .....	42
I- La relation client, un levier de fidélisation .....	44
1) Le projet VISEO .....	44
2) Les engagements relationnels .....	45
II- Des outils nouvelle génération .....	49
1) NICE : un outil de Gestion de la Relation Client (GRC).....	49
2) Le développement du multicanal .....	52
3) Quelques recommandations .....	55
<i>Conclusion</i> .....	57
<i>Bibliographie</i> .....	58
<i>Table des annexes</i> .....	59

# Introduction

Véritable pilier de l'économie française, un des premiers employeurs privés en France, le secteur bancaire a connu de profonds bouleversements au fil des années.

Autrefois considéré comme l'unique point de contact, les clients acceptaient les offres standard de la banque et se référaient à son expertise sans la remettre en question. Un effet générationnel est venu accroître cette captivité, les enfants devenaient naturellement clients des banques de leur parents ou de leur grand parents.

La mondialisation bancaire, la banalisation des produits, le développement de la concurrence, la multiplication des canaux de distributions, autant de facteurs qui se sont conjugués pour faire naître un nouvel état d'esprit et une évolution remarquable des pratiques de gestion.

Aujourd'hui l'équilibre des pouvoirs a été revu au profit des clients. Les connaissances de ces derniers en matières financières sont bien plus affûtées, les clients sont mieux informés des différentes offres bancaires grâce aux différents canaux de communication. Un client à la recherche d'un produit bancaire comparera toujours avec les offres proposées par les autres établissements. Les banques sont devenues des fournisseurs de produit et de service de base qui peuvent être facilement remplacé par ceux de leurs concurrents. La relation exclusive d'une « banque pour la vie » est abolie, place aujourd'hui à une fragmentation de la relation bancaire entre plusieurs établissements.

Pour répondre aux évolutions comportementales des clients, la banque place le client au centre de ses préoccupations. Une véritable rénovation du marketing est en marche. On cesse de prendre le client pour un imbécile et on commence à se dire plus on l'estime, plus on le comprend, plus on le segmente ... plus il a de valeur. On passe d'une orientation produit à une orientation client. On ne cherche plus à « refourguer » notre marchandise, on part des besoins du client et on les satisfait.

Autant de changement qui ont bouleversé le marketing bancaire. Aujourd'hui la banque se concentre sur la satisfaction de sa clientèle et pour cela elle s'accorde avec le cycle de vie client. Elle part à la conquête de nouveaux clients en proposant des produits adapter à leurs attentes, fidélise les clients existants pour pérenniser la relation et aboutir à la satisfaction client.

Pour se rapprocher de leurs clients, les banques s'arment de nouvelles technologies, de dispositif de gestion de la relation client, de packaging, d'une distribution multicanal... un redoutable marketing est né, place au néomarketing.

C'est dans ce contexte que nous avons étudié le cas du Crédit Agricole et que nous nous sommes interrogés sur : **Quelles actions le Crédit Agricole met-il en œuvre pour lutter contre la volatilité de sa clientèle ?**

Le première partie, consacrée au *groupe Crédit Agricole au cœur de la rénovation du marketing bancaire*, propose une présentation du contexte articulée en deux chapitres. *Le Crédit Agricole : une banque coopérative et mutualiste* (chapitre 1) présente de manière générale le groupe Crédit Agricole. Puis *Le marketing bancaire en profonde mutation* (chapitre 2), montre comment le marketing bancaire, véritable marketing des services, a suivi une progression qui l'a conduit à l'avènement du néomarketing.

La seconde partie, intitulée *De la conquête à la satisfaction client*, présente une analyse stratégique du Crédit Agricole dans sa quête de satisfaction client. Le chapitre 1, *L'attractivité de nouveaux clients*, met en exergue comment le Crédit Agricole attire t-il de nouveaux clients sur le segment Jeune. Enfin, une fois le prospect devenu client, le Crédit Agricole entre dans une phase de *Fidélisation de la clientèle existante* (chapitre2) pour pouvoir pérenniser la relation et aboutir à la satisfaction client. Il en résulte une réflexion sur les actions mises en œuvre par le Crédit Agricole pour limiter l'attrition de sa clientèle.

# **PARTIE 1 : LE GROUPE CREDIT AGRICOLE AU CŒUR DE LA RENOVATION DU MARKETING BANCAIRE**

## Chapitre 1- Le Crédit Agricole : une banque coopérative et mutualiste

**Premier financeur de l'économie française, le groupe Crédit Agricole est le leader de la banque universelle de proximité en France et l'un des tout premiers acteurs bancaire en Europe.** Le groupe est également le leader de la banque de détail en Europe et un acteur majeur sur la scène internationale.

Forts de ses fondements coopératifs et mutualistes, le groupe Crédit Agricole regroupe plus de 150 000 collaborateurs, 32 000 administrateurs des Caisses Locales, 39 Caisses Régionales, tous étant au service de 51 millions de clients, 6,9 millions de sociétaires et 1,2 millions d'actionnaires.

Son modèle de banque universelle de proximité lui procure une association étroite entre ses banques de proximité et les métiers qui leurs sont liés.

Le groupe Crédit Agricole accompagne les projets de ses clients tant en France qu'à l'étranger : assurance, immobilier, moyen de paiements, gestion d'actifs...

### **I- Les fondements historiques du groupe Crédit Agricole**

Dans la France du XIXème siècle, les agriculteurs n'ont pas accès au crédit. À partir de ce postulat, sont créées des sociétés coopératives pour financer l'agriculture, contrôlées par les paysans eux-mêmes.

**1885** : Date de création de la première société de crédit mutuel agricole à Salins, dans le Jura. Cette première Caisse Locale au statut de syndicat, permet aux agriculteurs d'emprunter les fonds nécessaires au développement de leur activité.

**1894** : Promulgation de la loi Méline, loi qui autorise la constitution de Caisse Locale et leur donne le statut de société coopérative : c'est la naissance du Crédit Agricole. Leur champ d'action est limité au secteur agricole et elles ne peuvent prêter qu'à leurs sociétaires.

**1899** : Création des Caisses Régionales, grâce à la loi Viger du 31 mars 1899, dans le but d'encourager la création de Caisse Locale et de les fédérer.

À la veille de la Première Guerre Mondiale, les Caisses Régionales sont présentes dans tous les départements et régions de France. Durant la période de l'entre deux guerres, le groupe connaît une croissance significative et devient peu à peu le partenaire privilégié des agriculteurs. Une croissance fondée tant sur la collecte, les prêts, que sur l'accroissement de parts de marché.

**1906** : Le Crédit Agricole est autorisé à octroyer des prêts à long terme aux coopératives.

**1910** : Le Crédit Agricole est autorisé à prêter à long terme aux agriculteurs.

**1920** : Création de l'Office National de Crédit Agricole, celui-ci change d'appellation en 1926 et devient Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) : un établissement public qui dépend du Ministère de l'Agriculture.

**1923** : Le champ d'intervention du Crédit Agricole se voit élargi au-delà du domaine de l'agriculture, son domaine de prédilection, à des collectivités locales rurales, des syndicats d'intérêt agricole et rural, des artisans ruraux.

**1945** : Création de la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) également établissement public.

Dans les années 1960, le Crédit Agricole entreprend un développement continu de ses activités dépassant le monde rural. La banque verte devient la banque de proximité.

**1971** : Lancement de la campagne publicitaire « Le bon sens près de chez vous ».

**1982** : Le Crédit Agricole élargit sa compétence aux prêts personnels et aux prêts logements à toute personne sur le territoire. Le Crédit Agricole devient « la banque des ménages ».

Le groupe évolue fortement et rapidement, des fusions se créent entre Caisses Régionales réduisant le nombre de 94 à 60 entre 1987 et 1995. Aujourd'hui elles sont au nombre de 39. Le Crédit Agricole poursuit son chemin vers le statut de banque universelle.

Dans les années 1990 puis 2000, le Crédit Agricole élargit ses domaines d'expertise, en France et à l'international, tout en restant fidèle à ses racines mutualistes.

**1985** : Création de la filiale Predica, compagnie d'assurance vie.

**1988** : La CNCA est maintenant détenu pour 90% par les Caisses Régionales et à 10% par le personnel du groupe.

**1990** : Création de la filiale Pacifica, compagnie d'assurance de biens.

**1991** : Le Crédit Agricole devient une banque universelle. Il est autorisé à financer les grandes entreprises et de manière générale à financer toutes les clientèles partout en France et à l'étranger ainsi que d'exercer tous les métiers de la banque et de la finance.

**1993** : Le Crédit Agricole est le second groupe d'assurance en France.

**1998** : Rachat de Sofinco.



**2001** : La Caisse Nationale est cotée en bourse sous le nom de Crédit Agricole SA.

**2003** : Rachat du Crédit Lyonnais qui deviendra LCL en 2005 et acquisition de Finaref.

Naissance de Calyon par fusion entre Crédit Agricole Indosuez et la BFI du Crédit Lyonnais.

**2006** : Crédit Agricole Egypt, Index Bank (Ukraine) et Cariparma (Italie) rejoignent le groupe Crédit Agricole. Naissance de la marque Square Habitat.

**2009** : Lancement de BforBank, banque privé 100% en ligne, spécialiste de l'épargne.

Création d'Amundi pôle commun de gestion d'actifs du Crédit Agricole S.A. et de la Société Générale.

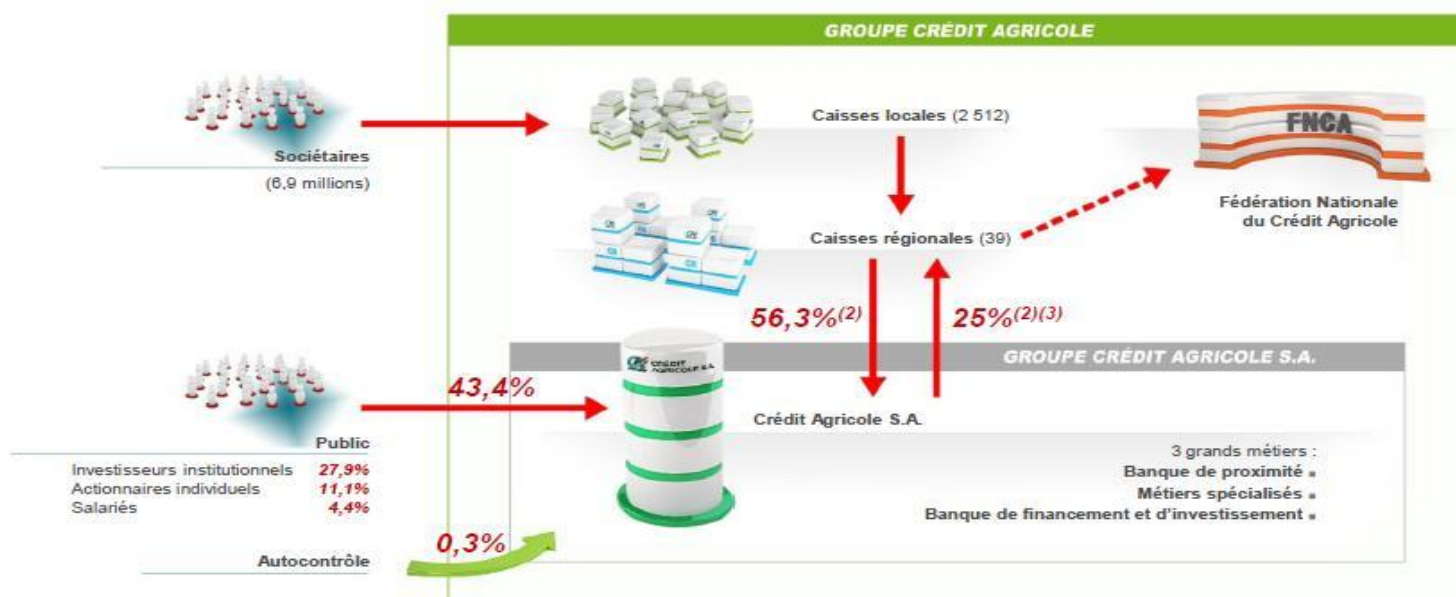
**2010** : Calyon devient Crédit Agricole Corporate and Investment Bank.

**2011** : Poursuite de la stratégie de développement en Italie avec l'acquisition de 172 agences.

**2012** : Accord sur la cession d'Emporiki.

## II- Le groupe Crédit Agricole

### 1) La gouvernance de l'entreprise



(1) Document Chiffres clés 2012

(2) Via SAS Rue La Boétie

(3) À l'exception de la Caisse régionale de la Corse

Le groupe Crédit Agricole<sup>1</sup> est organisé sur trois étages : les Caisses Locales, les Caisses Régionales (et leurs agences) et Crédit Agricole S.A. (et ses filiales). Les Caisses Locales et les Caisses Régionales sont des sociétés coopératives. Le Crédit Agricole S.A. est une société par actions.

Au sein du groupe Crédit Agricole, **Crédit Agricole S.A.**, à sa tête le Directeur Général **Jean-Paul CHIFFLET**<sup>2</sup> et le Président **Jean-Marie SANDER**. Crédit Agricole S.A. est une société anonyme propriété des Caisses Régionales, entité cotée en bourse au CAC 40 depuis décembre 2001 et représente tous les métiers et savoir-faire du groupe. Cœur du groupe Crédit Agricole, elle assure l'unité financière du Groupe et la cohérence de son développement. De plus, elle conçoit les produits et services proposés dans les agences bancaires des Caisses Régionales dont elle détient 25% du capital. Elle est également responsable des filiales du groupe Crédit Agricole S.A. en France et à l'international. Crédit Agricole S.A. exerce trois missions essentielles à savoir :

**Organe central** : mission qui consiste à veiller à la cohésion et au bon fonctionnement du réseau et représente le groupe auprès des autorités bancaires. Ces principales tâches sont :

- application des textes législatifs ou réglementaires concernant le groupe
- agréments des dirigeants des Caisses Régionales et des projets de fusion
- contrôle bancaire aux côtés des autorités de tutelle (banque de France)
- contrôle des comptes
- contrôle de gestion pour l'ensemble des entités du groupe

**Tête de réseau**: il s'agit d'une mission de coordination des stratégies des différents métiers avec ses filiales spécialisées, en France et à l'international:

- le pilotage des filiales centrales et du développement international
- la gestion de la marque Crédit Agricole
- la promotion et la coordination de la politique commerciale
- la création de nouveaux produits
- la gestion en direct du réseau de proximité LCL

**Banque centrale** : une mission qui consiste à garantir l'unité financière du groupe et à gérer une partie du risque de transformation de l'épargne.

De plus au sein du groupe on y trouve également les **39 Caisses Régionales**, sociétés coopératives de droit privé, qui contrôlent majoritairement le capital de Crédit Agricole S.A. Les Caisses Régionales commercialisent une gamme complète de produits et services bancaires et financiers aux particuliers, agriculteurs, professionnels, entreprises et collectivités publiques. De plus, elles sont pleinement responsables de leur gestion.

---

<sup>1</sup> Credit-agricole.com

<sup>2</sup> Annexe 1

Les 39 Caisses Régionales constituent le premier réseau bancaire de proximité en France, détenu, pour la majorité, à la fois par les Caisses Locales du Groupe qui jouissent d'un fort ancrage régional et par Crédit Agricole S.A. pour 25% ainsi que par des particuliers ou investisseurs institutionnels.

Aux côtés des 39 Caisses Régionales, on retrouve les **2 512 Caisses Locales** qui forment le socle du groupe Crédit Agricole. Ce sont des sociétés coopératives de droit privé, dont le capital est détenu par les sociétaires. Elles détiennent l'essentiel du capital des Caisses Régionales à travers plus de 6,9 millions de sociétaires qui désignent leurs 32 000 administrateurs.

**La Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA)**, instance politique de réflexion, d'expression et de représentation des Caisses Régionales du Crédit Agricole auprès des pouvoirs publics, des organisations professionnelles et des instances du monde coopératif et mutualiste. Elle assure la synthèse des débats nés du terrain, ce qui fait d'elle une force de proposition et d'orientation. La Fédération Nationale du Crédit Agricole remplit également des fonctions de services aux Caisses Régionales, dans le domaine de la formation professionnelle et de la gestion des ressources humaines.

Pour finir, **SAS Rue de la Boétie**, une holding de contrôle du capital de Crédit Agricole S.A. par le biais des Caisses Régionales. Le contrôle du capital du Crédit Agricole SA par les Caisses Régionales supprime le risque de voir un jour le groupe Crédit Agricole aux mains d'investisseurs étrangers.

## 2) Les principales activités du groupe

Le groupe Crédit Agricole centralise trois activités principales en France et à l'international :

- une banque de détail

Le Crédit Agricole est le leader européen de la banque de détail. On définit la banque de détail comme une banque qui exerce une activité de crédit et offre des produits de placements auprès des particuliers, des professions libérales, des entreprises (TPE, PME), des collectivités locales, des associations. On oppose aux banques de détails, les banques travaillant avec les grandes entreprises (banques d'affaires) ou encore présentes sur les marchés financiers (banques d'investissements).

- Une banque de proximité

Le groupe Crédit Agricole dispose en France d'un avantage concurrentiel unique avec ses deux réseaux de banque de proximité complémentaires : les Caisses Régionales de Crédit Agricole à fort ancrage local et LCL, au fort maillage urbain, ce qui lui vaut sa place de leader de la banque universelle de proximité en France.

Le Crédit Agricole déploie également à l'international, son modèle de banque universelle de proximité.

Il possède plusieurs réseaux de banque de proximité, notamment en Europe ainsi qu'autour du bassin du Bassin méditerranéen (Italie, Maroc, Egypte, Pologne, Ukraine, Serbie...).

**La banque de proximité**, est une forme d'établissement bancaire la plus connue du grand public. La banque de proximité propose à ses clients, particuliers ou professionnels, des services bancaires tels que l'ouverture et la gestion de leur compte, ainsi que des produits financiers tels que le crédit à la consommation, le prêt immobilier ou encore des placements bancaires.

**La banque universelle de proximité** est un modèle s'appuyant sur les synergies entre les banques de proximité et les métiers spécialisés qui leur sont associés. Présent sur de nombreux marchés bancaires grâce à ses métiers spécialisés (assurances, crédit à la consommation, crédit-bail, affacturage...), et doté d'un réseau d'agences bancaires localement implantées, le groupe Crédit Agricole est devenu la référence de la banque universelle de proximité en France et ambitionne de devenir le leader de la banque universelle de proximité en Europe.

Le groupe Crédit Agricole S.A. a développé différentes gammes de produits adaptés aux besoins de ses clients. Ces gammes ont été regroupées en métiers spécialisés.

Le groupe Crédit Agricole S.A. compte notamment dans ses métiers spécialisés, la gestion d'actifs (Amundi, CACEIS...), les assurances (Crédit Agricole Assurances, Predica, LA MEDICALE), les crédits à la consommation (Sofinco et Viaxel), la banque privée (Crédit Agricole Private Banking, LCL Banque Privée...), le crédit-bail et l'affacturage (Crédit Agricole Leasing & Factoring) ainsi que d'autres filiales spécialisées (Crédit Agricole Cards & Payments, Crédit Agricole Immobilier, Uni-Editions...).

Voici quelques exemples :

**Crédit Agricole Assurances (CAA)** : Entité du groupe Crédit Agricole S.A, elle couvre l'ensemble des besoins d'assurances de ses différentes clientèles : assurances de personnes avec Predica, de dommages avec Pacifica, des emprunteurs avec CACI.

**Pacifica** : Une filiale du groupe Crédit Agricole qui prend en charge la gestion des sinistres particuliers et professionnels par exemple en matière d'automobile.

**Prédica** : Une filiale assurance de personnes du groupe Crédit Agricole. Elle est le deuxième assureur de personnes en France et notamment le premier en prévoyance temporaire décès et obsèques.

**Crédit Agricole Corporate & Investment Bank (CA CIB)** : Entité du groupe Crédit Agricole S.A., elle comprend 4 pôles d'activités : Coverage & Investment Banking, Structured Finance, Fixed Income Markets, Equity Brokerage & Derivatives. C'est la banque de financement et d'investissement du Groupe.

**Crédit Agricole Leasing & Factoring (CAL&F)** : Entité du groupe Crédit Agricole S.A., elle propose du crédit-bail et de l'affacturage aux entreprises, professionnels, agriculteurs et aux collectivités locales.

**Crédit Agricole Private Banking (CAPB)** : Entité du groupe Crédit Agricole S.A., elle opère en banque privée à l'international en apportant une réponse personnalisée pour optimiser le patrimoine des clients individuels à haut potentiel.

**Square Habitat** : C'est le réseau d'agences immobilières du Crédit Agricole. Square Habitat accompagne ses clients dans leurs projets immobiliers en fonction de leurs besoins : vente, achat, location, investissement, gestion locative et gestion de copropriété. Square Habitat, au même titre que les Caisses Régionales, est organisé en réseaux régionaux.

**Sofinco** : C'est une filiale du groupe Crédit Agricole, spécialisée dans le prêt et le crédit à la consommation.

**La Médicale** : Une filiale de Crédit Agricole Assurances dédié aux professionnels de la santé.

**LCL** : Un réseau de banques de détails du Crédit Agricole à forte implantation urbaine dans toute la France et organisé autour de quatre métiers : la banque de proximité pour les particuliers, la banque de proximité pour les professionnels, la banque privée et la banque des entreprises.

**Uni-édition** : Filiale du groupe Crédit Agricole, Uni-édition est le 5ème éditeur de presse en France. Il est présent sur les principaux segments de la presse magazine grand public tel que famille, arts de vivre, gastronomie...



- Une banque de financement et d'investissement

La banque de financement et d'investissement a pour mission d'apporter des services et produits sophistiqués aux grandes entreprises et clients institutionnels. Elle offre un accès à l'ensemble des marchés financiers nationaux et internationaux, et apporte des réponses sur mesure aux demandes des clients. Crédit Agricole Corporate & Investment Bank est la banque de financement et d'investissement du Groupe.

### III- La Caisse Régionale de Crédit Agricole mutuel de l'Anjou et du Maine

#### 1) Le principe d'une banque coopérative et mutualiste

On parle de banque coopérative lorsqu'il s'agit d'un établissement financier régi par la loi sur la coopération de 1947 remaniée en 1992, son capital est divisé en parts sociales détenues par des sociétaires qui appartiennent à sa clientèle. Le Crédit Agricole est une banque coopérative dite aussi mutualiste.

On définit le mutualisme comme un modèle économique fondé sur la coopération d'acteurs qui travaillent ensemble avec le souci de l'intérêt général. À l'origine, ce modèle est créé par des insatisfaits du modèle capitaliste. Puis ce modèle s'est développé dans le secteur agricole « coopératives » pour se propager à différents secteurs économiques notamment les banques et assurances.

Le mutualisme, valeur fondamentale du Crédit Agricole, se définit par un ensemble de valeurs qui place l'homme au centre de la vie économique et sociale de la Caisse Régionale.

Les acteurs du mutualisme sont :

- **Les sociétaires** « coopérateurs », ils détiennent des parts sociales et élisent les administrateurs.
- **Les administrateurs**, ils représentent les sociétaires.
- **Le Président**, le représentant légitime des sociétaires. Il défend leurs valeurs et leurs intérêts.
- **Les salariés** qui développent l'activité de la coopérative sur leur territoire. Ils informent les administrateurs sur l'activité économique.

#### 1.1 Les sociétaires

Le sociétaire est une personne physique ou morale qui souscrit des parts sociales d'une Caisse Locale, le sociétaire est un apporteur d'une partie des fonds propres. Une part sociale est un titre financier non coté en bourse représentant une partie du capital de la Caisse Locale. Pour souscrire ces parts il suffit de s'adresser à son agence habituelle. Ainsi, cela donne le droit au sociétaire de participer à la gouvernance de l'entreprise en votant lors de l'assemblée générale ordinaire qui se tient chaque année. Lors de cette assemblée, le sociétaire est amené à :

- Approuver les comptes de l'exercice écoulé de sa Caisse Locale
- Décider le montant de l'intérêt servi aux parts sociales
- Élire les administrateurs de sa Caisse Locale, régie par le principe « un homme = une voix » ce qui favorise la représentativité
- Voter les résolutions et les modifications de statuts
- Pouvoir être informé et dialogué directement avec les élus de sa Caisse Locale et les dirigeants de la Caisse Régionale.

Fin 2013, la Caisse Régionale Anjou Maine compte 302 000 clients sociétaires. Les sociétaires deviennent de véritables acteurs du développement en soutenant l'activité et la croissance de leur territoire.

## 1.2 Les administrateurs

Les administrateurs sont élus pour une durée de trois ans, lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle de la Caisse Locale. Pour devenir administrateur d'une Caisse Locale, il faut être sociétaire de cette Caisse. Les assemblées générales sont l'occasion de dialogues entre les clients-sociétaires et les dirigeants du Crédit Agricole.

Le rôle des administrateurs :

- Ils représentent les sociétaires de la Caisse Locale au sein du Crédit Agricole. Ce sont des personnes engagées dans l'animation locale, qui détecte les projets sur leur territoire, qui font remonter les interrogations du terrain auprès des Caisses Régionales et font circuler l'information dans la Caisse Locale.
- Ils forment un lien vivant entre les sociétaires et les Caisses Régionales. Ce sont eux qui incarnent les Caisses Locales et qui élisent chaque année leur président en conseil d'administration.

La fonction d'administrateur est bénévole. Chacun y consacre le temps qu'il peut, la Caisse Locale répartit les missions entre ses différents administrateurs. Intervention en interne, auprès des sociétaires, ou intervention en externe, en représentation de la Caisse. Les administrateurs reçoivent des formations sur les pratiques bancaires, l'économie, la monnaie... Fin 2013, la Caisse Régionale Anjou Maine compte 1 304 administrateurs.

## 1.3 Le président

Les attributions du président :

- Il représente sa Caisse Locale
- Il est le relai entre la Caisse Régionale et les sociétaires
- Il crée un climat de confiance propice à l'expression de chacun et à l'identification de tous aux valeurs coopératives et mutualistes du Crédit Agricole

## 1.4 Les salariés

Les salariés exercent leur métier de banquier avec des valeurs mutualistes, utiles au développement des territoires, en cohérence avec le projet d'entreprise. Les activités bancaires sont réalisées par les salariés au sein de leurs agences dont le directeur est le secrétaire administratif de la Caisse Locale, c'est-à-dire qu'il contribue avec le Président à l'animation de la vie mutualiste.

## 2) La Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine

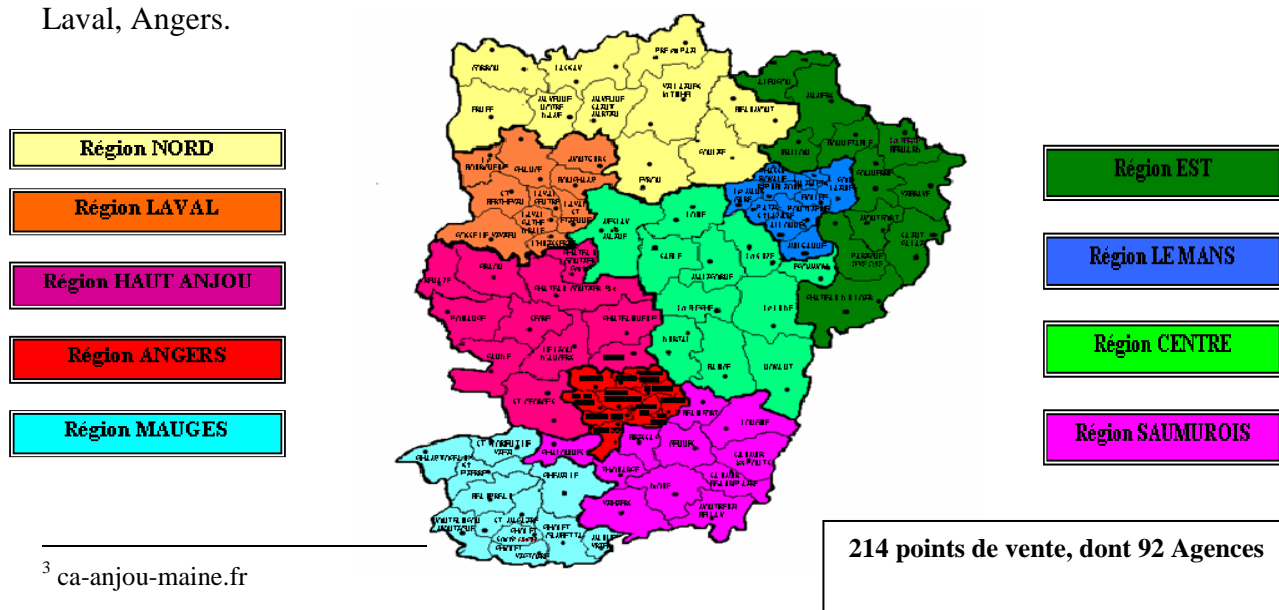
Le groupe Crédit Agricole a fait du mutualisme le fondement même de sa stratégie et de son organisation. Ainsi, le groupe a choisi de donner à ses clients la possibilité de devenir sociétaires, à la fois des usagers (clients) et des propriétaires participants à la gouvernance.

### 2.1 Historique de la Caisse Régionale

Le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine,<sup>3</sup> officiellement Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de l'Anjou et du Maine, présidée par **Jean-Louis ROVEYAZ** et dirigée par **Christophe NOEL**, est l'une des 39 Caisses Régionales du groupe Crédit Agricole. Le Crédit Agricole de l'Anjou et du Maine est la résultante de la fusion au 1er janvier 1998 de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel de la Sarthe et de la Caisse Régionale de Crédit Agricole Mutuel Anjou Mayenne. Qui elle-même est la résultante de la fusion au 1er janvier 1991 des Caisses Régionales de la Mayenne et de Maine et Loire.



La Caisse Régionale de l'Anjou et du Maine est implantée sur la région Pays de la Loire et en particulier, sur les trois départements : Maine-et-Loire, Mayenne et Sarthe. La Caisse Régionale est divisée en 9 régions. Le siège social de la Caisse, selon les statuts, se situe au Mans, mais en réalité le siège est réparti sur 3 sites : Le Mans, Laval, Angers.



<sup>3</sup> ca-anjou-maine.fr



## 2.2 Le siège de la Caisse Régionale : Le Mans

Le siège social de la Caisse Régional situé au Mans, rue Prémartine, recense différents services tel que : marketing relationnel client, contrôle de gestion et pilotage, gestion des compétences, projets efficacité processus et solutions... et le service animation réseau, service auquel je suis affectée.

Le service Animation Réseau dépend directement du département Direction Réseau Commercial. Au sein de ce département se trouve le service Internet et Multicanal, Animation Réseau, Développement Assurance des Professionnels, Distribution Multicanal et Fonctionnement Réseau.

Au sein du service Animation Réseau, sous la responsabilité de Monsieur BEL BIYAD Mustapha différents sous services :

- Développement des pratiques commerciales et managériales
- Pilotage et analyse
- Missions conquête, reconquête et attrition
- Chargé de développement des ventes Angers
- Chargé de développement des ventes Laval
- Chargé de développement des ventes Le Mans

### *Développement des pratiques commerciales et managériales*

Ce service est doté d'un ensemble de missions. La réalisation des bagages pour les moniteurs et la formation des moniteurs afin qu'ils assurent leurs rôle de formateur auprès des collaborateurs.

De plus, ils sont chargés de la conduite des agences R&D, ce sont des agences « tests » sur lesquelles sont déployées des innovations. Enfin, ils ont également en charge des projets transverse à l'entreprise.

### *Pilotage et analyse*

La mission de ce service consiste à porter un regard sur tous les résultats chiffrés des semaines, des mois, des années écoulées. De plus, une fois les orientations stratégiques définies par la direction concernant la charte de l'année suivante, ce service est chargé d'établir cette charte. Puis, il se doit d'élaborer les dossiers qui seront présentés en Comité de Développement, en Comité de Direction concernant les résultats au niveau de la Caisse Régionale et d'élaborer des dossiers pour le Comité de Fonctionnement relatif aux résultats des régions. Enfin, il apporte son aide au responsable du service concernant des dossiers spécifiques.

### *Mission conquête, reconquête et attrition*

Cette mission est conduite par mon maître de stage, Monsieur Sylvain FRENEHARD, Directeur d'Agence détaché, qui mène une mission spécifique et dépend directement du responsable du service.

Sa mission consiste à faire des propositions d'actions et soumettre ses idées à la hiérarchie. Directement rattachée à lui dans le cadre de ce stage pour l'exécution de trois missions bien définies :

- **Le parcours client à l'entrée en relation**

Nous allons réécrire la procédure de l'entrée en relation avec le client.

- **L'opération « Booster Jeunes »**

Nous allons créer une opération concernant une offre proposée exclusivement aux 18-30 ans

- **Une action de reconquête sur des clients en relation faible**

Il s'agit de prendre contact avec des clients pour lesquels on est en relation faible.

### *Chargé de développement des ventes Angers, Laval, Le Mans*

Au sein de ce service, on a les responsables, qui sont les chargés de développement des ventes et sous leur direction, les moniteurs.

Les chargés de développement des ventes sont chargés de développer les ventes, pour ce faire ils sont en étroite relation avec les Directeurs Régionaux. De plus, ils ont un rôle d'animation au niveau du réseau commercial afin d'accroître les compétences des collaborateurs. Ils interviennent à la fois en haut et en bas de la hiérarchie.

Les moniteurs, leur premier métier est d'accompagner les collaborateurs (nouveaux embauchés, personnes qui sont de retour de congés longue durée...) pour les mettre en situations. De plus, ils ont un rôle de formateur par exemple la « carte assurance ». Ils sont sur l'ensemble des métiers de la vente, au service des agences, pour développer leurs compétences en leur apportant de la formation et de la mise en situation.

Le groupe Crédit Agricole a évolué avec le temps, un critère essentiel pour assurer sa pérennité. Des évolutions tantôt issues de la volonté de la direction tantôt contraint par la conjoncture. En effet le Crédit Agricole a cherché à s'adapter aux différentes évolutions de l'environnement, notamment aux profondes mutations du marketing bancaire.

Le marketing apparaît au début du XXème siècle mais il faudra plusieurs décennies pour qu'il se généralise dans les entreprises. Il connaît alors plusieurs évolutions quant aux fonctions qu'il recouvre et quant aux domaines d'application. Voyons en quoi le marketing a subi de profondes mutations au cours de ces dernières années.

## Chapitre 2- Un marketing bancaire en profonde mutation

### **I- Le marketing de la banque**

#### 1) Généralités sur le secteur bancaire

##### 1.1 Historique

###### *La banque dans l'antiquité<sup>4</sup>*

La banque trouve ses origines dès le IIème millénaire avant J.C, à Babylone, où il se pratiquait déjà un prêt sur les marchandises notamment sur les céréales. C'est au VIIème siècle, avec l'apparition de la monnaie que les opérations de prêts et de dépôts se sont développés. Auparavant ces opérations étaient réalisées dans un cadre religieux, dès lors elles sont pratiquées dans un cadre civil. Sous l'empire romain l'activité de prêt se poursuit, voyant même les banquiers aller jusqu'à l'avance d'argent pour leur client moyennant un intérêt. Jusqu'au Moyen Age, les opérations de banque se limitent à des opérations de caisse c'est-à-dire dépôts et retraits d'argent, les prêts sont très rarement pratiqués.

###### *Du Moyen Age à la Renaissance*

La période des croisades marque un développement des banques important à travers l'accélération des échanges commerciaux. Les banques participent à cette accélération en facilitant les achats et ventes de biens. À partir du XIème siècle, les banquiers sont principalement des italiens. La première banque est créée à Venise en 1151 et la ville de Florence occupe une importante place bancaire. Dès le XII siècle, les banques s'installent un peu partout en Europe, grâce au développement du commerce, on voit apparaître de grandes routes commerciales, des foires, on assiste alors à la création de nouveaux instruments financiers : lettre de paiement, lettre de change...

###### *De la Renaissance au XVIIIème siècle*

La renaissance voit la création de grands établissements internationaux : FUGGER, MEDICIS, ALBERTI et STOZZI en Florence ainsi que plusieurs grandes familles génoises, milanaïses ou vénitienne. Des innovations apparaissent permettant ainsi de faciliter les transactions c'est notamment le chèque. Dans le même temps, des établissements bancaires comparables à ceux qui existent aujourd'hui deviennent apte à recevoir des dépôts et pratiquer la tenue des comptes, par exemple BANCO DI SAN GOIRGIO à Gênes. À cette époque, les villes de Londres et d'Amsterdam occupent des places financières importantes.

---

<sup>4</sup> lafinancepourtous.com, *La banque : une histoire ancienne*

## *Le XIXème siècle : l'apparition de la banque moderne*

Le XIXème siècle est marqué par la révolution industrielle, période durant laquelle l'essor des banques est favorisé par trois facteurs à savoir : le développement de la monnaie fiduciaire puis de la monnaie scripturale et l'émission de titres pour financer les entreprises industrielles et commerciales. Cette période correspond également à la création de grands établissements tel que la Société Générale, le Crédit Lyonnais, Barclays Bank, Deutsch Bank... Peu à peu l'Etat tente d'organiser une tutelle du secteur.

## *Le XXème siècle : vers un nouvel essor*

La crise financière de 1929 pousse l'Etat à renforcer son autorité sur les banques et impose des contrôles réguliers. Ainsi aux Etats-Unis le président Roosevelt impose une séparation entre les banques d'affaires, destinées aux grandes entreprises, et les banques de dépôts, pour les particuliers et petites entreprises. En 1945, la France nationalise un certain nombre de banques notamment la Banque de France. La seconde moitié du XXème siècle est marquée par un nouvel essor. De plus en plus de personnes possèdent un compte bancaire et de nouveaux clients apparaissent tel que les femmes, les jeunes, et les enfants par l'intermédiaire de leurs parents. De nouveaux moyens de paiements naissent : la carte bancaire. Parallèlement les groupes bancaires grossissent. Ces établissements opèrent dans le monde entier, et leurs activités se diversifient : investissement dans l'industrie, l'immobilier, présence sur les marchés financiers...

### 1.2 Définition de la banque

La banque est un établissement chargé de gérer les dépôts d'argent et d'accorder des prêts, sous certaines conditions, à ses clients et offre des services financiers leur permettant de faire fructifier leur argent. La banque propose ses services financiers aux particuliers ainsi qu'aux entreprises qu'elles soient privées ou publiques. La fonction fondamentale de la banque est l'intermédiation entre les déposants et les emprunteurs, le banquier est un intermédiaire entre tireur et bénéficiaire d'un montant transféré.

Il existe plusieurs types de banques :

- selon leur statut juridique

Les banques coopératives ou mutualistes, détenues par leurs clients

Les banques commerciales, généralement cotées en bourse

Les banques publiques, détenues par l'Etat ou par des organismes publics

- selon leur métier :

**La Banque Centrale** d'un pays est une institution chargée par l'Etat (ou un ensemble d'Etat) de développer la politique monétaire. Elle est « la banque des banques ».

C'est à elle que revient le rôle de frapper la monnaie (créations des pièces et des billets), de fixer les conditions de crédit auxquelles les banques commerciales vont pouvoir lui emprunter de l'argent.

C'est elle qui décide des taux d'intérêt et de la quantité de monnaie en circulation. En Europe c'est la BCE (Banque Centrale Européenne), aux Etats-Unis c'est la FED (Réserve Fédérale).

**La Banque de dépôt** est le système classique d'établissement travaillant avec les dépôts d'argent de leurs clients particuliers ou professionnels. Elles gèrent l'argent des particuliers et des petites entreprises (banques de détail) ou des grandes entreprises (banques d'affaires).

**Les banques privées** font de la gestion de fortune pour les particuliers les plus riches.

**La Banque d'Investissement** travaille avec les marchés financiers par l'intermédiaire d'émissions d'emprunts obligataires, de souscriptions d'actions, et différentes opérations boursières.

### 1.3 L'activité bancaire

L'activité bancaire consiste à collecter des fonds, sous formes variables permettant le financement de l'activité économique.

Les banques jouent un rôle crucial puisqu'elles sont au centre du processus de création monétaire qui consiste à transformer les dépôts en crédits. Deux types de dépôts peuvent être effectués auprès des banques :

- Les dépôts à vue : le retrait ne nécessite pas de préavis
- Les dépôts à terme : ils ne peuvent faire l'objet d'un retrait qu'à échéance fixe. Un retrait anticipé reste possible mais entraîne la perte de certains avantages.

A partir de ces dépôts, la banque dispose de fond qu'elle peut utiliser librement, à condition d'être toujours en mesure de les restituer si le déposant le demande.

#### 1.3.1 La segmentation des clientèles

Avant de proposer des services, il faut identifier les clients et leur besoins en effectuant une segmentation. En effet, pour un marché donné, il est rare que les consommateurs manifestent une identité totale de goûts, d'opinion et de comportements. Il est également rare qu'une entreprise cherche à satisfaire la totalité des consommateurs de ce marché. Elle a plutôt intérêt à sélectionner une ou plusieurs parties du marché, afin de proposer à chacune d'elles, une offre commerciale. Cette façon de procéder relève du marketing et s'appelle la segmentation.

La segmentation est devenue un concept d'ordre stratégique plus qu'opérationnel. Elle peut être définie comme une méthode de découpage du marché en groupes de consommateurs homogènes par rapport à un ou plusieurs critères (besoins exprimés, avantages recherchés, âge, revenu...).

Cette méthode, qualifiée de segmentation marketing, permet de sélectionner des marchés cibles et d'élaborer une offre appropriée à chacun d'entre eux.

La démarche consiste à choisir les variables qui permettront de découper le marché en sous-ensembles aussi homogènes que possible mais très différents les uns par rapport aux autres.

Différentes variables existent, les variables d'identification qui regroupent les variables démographiques (âge, sexe, taille du foyer...), les variables socio-économiques (niveau d'instruction, profession exercée...) et les variables de localisation géographique (milieu urbain, rural, région...). Il existe aussi les variables psychographiques (la personnalité, le style de vie ...) et les variables comportementales (les situations de consommation, le lieu d'achat, le mode de consommation...)

Ensuite, chaque sous-ensemble s'appelle un segment. Une fois les différents segments obtenus, il faut les identifier, c'est-à-dire connaître leurs caractéristiques et leurs comportements. L'entreprise décide de retenir un ou plusieurs segments qui vont devenir ses cibles de clientèle.

Il existe plusieurs types de segmentation de la clientèle bancaire, mais la plus apparente est celle d'un classement par types d'activité. Ainsi, le marché de la banque se subdivise en trois grands segments de clientèle<sup>5</sup>: les particuliers, les professionnels et les entreprises et les associations.

Types de clientèles	Variables de segmentation
Clientèle des particuliers	Age, revenus, profession, habitat, nombre d'enfants, patrimoine...  Plus occasionnellement : sexe, religion, origine de la population
Clientèle des professionnels	Domaines d'activités (commerçant, artisan, profession libérale...)  Secteur d'activités (boucher, charcutier, bijoutier, libraire...)  Taille de l'activité professionnelle...
Clientèle des entreprises et des associations	Taille (chiffre d'affaires ou nombre d'employés), secteur d'activités, pourcentage du chiffre d'affaires à l'exportation, niveau d'évolution positif ou négatif du secteur...  Taille, nombre d'adhérents, domaine d'activité (sportive, caritative, culturelle...)

<sup>5</sup> Badoc M. (2004), *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance*, Trouillaud, p77

L'objectif final de la segmentation est de cadrer les enjeux par segment de clients, de définir les niveaux de services différenciés, d'allouer des ressources financières et commerciales et de piloter les investissements commerciaux afin de satisfaire les besoins de la clientèle.

Parallèlement, le marketing ou plutôt néomarketing, intègre depuis quelques années, le développement d'une base de données client en cohérence avec les segments de clients définies. Cette base de données sur les clients regroupe des renseignements riches sur les clients, tel que son mode de vie, les événements saillants de sa vie et ses besoins de financement. Cette base de données ne peut être qu'alimenter par l'intermédiaire des employés qui sont en contact régulier avec les clients.

### *Les clients particuliers*

Un particulier est une personne physique qui exprime des besoins bancaires en dehors de toute activité professionnelle, à titre personnel et privé. Les besoins du particulier découlent de l'excédent ou du déficit de son budget. Le particulier a divers besoins :

- Besoin de sécurité à savoir, déposer, gérer et disposer des fonds qu'il possède.
- Besoin de commodité tel que l'utilisation facile des fonds déposés sur le compte bancaire (moyens de paiement).
- Besoin de placement, épargner et rentabiliser l'épargne.
- Besoin de crédit, pour satisfaire les désirs de consommation.

### *Les clients professionnels*

Un professionnel est un entrepreneur ayant une affaire personnelle et travaillant pour son propre compte. Il se définit par son activité professionnelle exercée dans un but lucratif. Les besoins des professionnels sont divers et variés :

- Une démarche de proximité
- Un allègement des formalités administratives
- Accès facile aux différents financements
- Assistance en cas de difficulté

### *Les entreprises et les associations*

C'est une personne ou un groupe de personnes qui travaillent pour fournir des biens ou des services à des clients.

Les besoins des entreprises sont partagés en deux catégories :

- Les services rendus par la banque : ce sont des services similaires à ceux offerts aux particuliers et aux professionnels
- Les concours financiers : crédit d'exploitation, crédit d'investissement, crédit-bail...

### 1.3.2 Les services de la banque

#### *L'ouverture de compte*

Pour collecter des fonds, la banque propose à ses clients, des comptes afin de déposer leur argent, ainsi ils bénéficient de la protection de leurs capitaux. Il est essentiel pour la banque de proposer à ses clients des produits adaptés à leurs besoins, c'est pourquoi il existe différents types de compte selon les besoins du propriétaire :

- Le compte épargne : utiliser lorsque le propriétaire souhaite épargner son argent.
- Le compte courant « commercial » : utiliser lorsque le propriétaire désire effectuer des opérations commerciales.

#### *La tenue de compte*

- La délivrance de relevés d'identité bancaire (RIB),
- Le changement d'adresse
- La domiciliation de virements bancaires ou postaux
- L'envoi du relevé de compte
- L'encaissement des chèques et des virements
- Les dépôts et les retraits d'espèces au guichet et au distributeur automatique,
- Le paiement par prélèvement
- La consultation à distance du compte sur internet
- La remise de moyen de paiement (carte et chéquier)

#### *L'octroi des crédits*

Le crédit est une mise à disposition d'argent sous forme de prêt, consentie par un créancier (prêteur) à un débiteur (emprunteur). Pour le créancier, l'opération donne naissance à une créance sur l'emprunteur, pour le débiteur, cela donne naissance à une dette moyennant une rémunération (les intérêts). Le crédit représente également l'engagement de la banque à payer en cas de défaillance de son client. Il existe différents types de crédit en fonction du segment de clientèle et de leurs besoins, le crédit à la consommation, le crédit habitat, le crédit d'exploitation, le crédit d'investissement...

De plus en plus, au regard des attentes clients, les banques sont amenées à proposer des services complémentaires afin de satisfaire leur clientèle, élément clé du marketing.



## 2) Concept du marketing bancaire traditionnel

### 2.1 Qu'est ce que le marketing?

Le marketing<sup>6</sup>, terme anglo-saxon est apparu en France dans les années 1950. Le marketing est défini comme l'ensemble des moyens dont dispose une entreprise pour vendre ses produits à ses clients de façon rentable.

Le marketing fait l'objet de nombreuses définitions:

« L'ensemble des moyens dont disposent les entreprises en vue de créer, de conserver et de développer leur marché ou, si l'on préfère, leur clientèle » Jacques Lendrevie, Denis Lindon et Julien Levy.

« Une activité humaine orientée vers la satisfaction des besoins et des désirs au moyen de l'échange » Philip Kotler.

« C'est une démarche fondée sur l'étude scientifique des désirs des consommateurs et qui permet à l'entreprise, tout en atteignant ses objectifs de rentabilité, d'offrir à son marché cible un produit ou service rendu » Helfer et Orsoni, 1998

Les définitions du marketing mettent l'accent sur deux dimensions. La première dimension consiste en une orientation vers la satisfaction du consommateur. Le marketing est une approche orientée client. La commercialisation d'un produit nécessite une compréhension approfondie des mécanismes du marché et du comportement du consommateur. La deuxième dimension fait référence à l'utilisation de moyens et de techniques. Le terme marketing mix est apparu fin des années 1940 pour désigner l'ensemble des variables commerciales dont l'entreprise peut disposer. Dans les années 1960, Mac Carthy propose quatre dimensions du marketing mix, les 4 P : « Product, Price, Promotion and Place ». Le marketing mix regroupe l'ensemble des outils dont une entreprise dispose pour atteindre ses objectifs auprès du marché cible.

Le marketing est synonyme d'orientation vers le client, il prend également en compte l'intérêt de l'entreprise à travers les notions de performance et de profit. La satisfaction client n'est pas une fin mais un moyen pour l'entreprise d'assurer sa survie. La satisfaction client est évidemment rechercher mais en tant qu'objectif intermédiaire pour atteindre la performance globale de l'entreprise.

Ainsi le marketing peut être défini tout simplement comme « l'art de satisfaire ses clients tout en faisant plaisir à son patron » ou encore « l'art de créer de la valeur conjointement pour le client et l'entreprise ».

### 2.2 La naissance du marketing

Le marketing<sup>7</sup> est une discipline ancienne dont la pratique des entreprises à évoluer avec le temps.

---

<sup>6</sup> Viot C. (2012), *Le marketing, mémentos LMD*, Gualino, p19-20

<sup>7</sup> Martin Védrine S. (2003), *Initiation au marketing*, Editions d'Organisation, p2

Pendant des siècles l'activité économique avait pour seul objectif la production et la distribution de biens car souvent dans un contexte de pénurie l'offre était inférieur à la demande.

« Cheminement des produits du producteur à l'utilisateur » publié en 1901 révèle les premières préoccupations des entreprises. Il est considéré comme le précurseur des livres de marketing. La dispense de cours de marketing remonte au XXème siècle dans les universités américaines, on constate que la discipline est ancienne mais à cette période le marketing se limitait à la distribution de produits fabriqués.

La crise des années trente va redonner un élan au marketing. Alors que les chiffres d'affaires des entreprises s'écroulent, la préoccupation des dirigeants devient la vente de leur production.

A partir des années cinquante le marketing trouve véritablement sa place et son rôle. Le développement de la concurrence, l'augmentation du pouvoir d'achat et l'existence accrue des consommateurs rendent la vente de plus en plus difficile. Il faut alors désormais réfléchir à de nouvelles méthodes et conception et de commercialisation des produits. Le marketing va alors s'attacher à satisfaire les besoins des consommateurs et va devenir une fonction essentielle au sein de l'entreprise.

Le marketing n'a cessé d'évoluer jusqu'à intégrer l'ensemble des fonctions de l'entreprise et devenir nécessaire pour pérenniser l'entreprise.

## 2.3 Le marketing bancaire : un marketing des produits et des services

### 2.3.1 Le marketing des produits et des services

Depuis quelques années la littérature a établi quatre caractéristiques majeures du marketing des services<sup>8</sup> : intangibilité, inséparabilité, hétérogénéité et périssabilité.

#### *L'intangibilité*

L'intangibilité des services tient à leur nature : ils sont « actes, efforts ou performances », tandis que les produits sont « objets, instruments ou choses ». Ils ne peuvent pas être perçus sensoriellement avant l'achat, ils doivent être testés, essayés pour être appréciés et le jugement du consommateur sera plus subjectif qu'objectif.

#### *L'inséparabilité*

L'inséparabilité de la production et de la consommation des services renvoie à la chronologie des opérations : alors qu'un produit est fabriqué puis vendu et ensuite consommé, le service est d'abord vendu puis produit et consommé simultanément.

---

<sup>8</sup> Zollinger M., Lamarque E. (2004), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, p12-17

### *L'hétérogénéité*

L'hétérogénéité traduit une différence potentielle entre deux transactions successives, une absence de régularité qualitative, qui peut être combattue dans la production de biens et non dans celle de services.

### *La périssabilité*

La périssabilité des services est liée à leur caractère non stockable ; ils ne peuvent pas être produits à l'avance et conservés.

## 2.3.2 L'apparition et l'évolution du marketing bancaire<sup>9</sup>

### *L'âge de la croissance*

La période antérieure à 1966 appelée la « préhistoire du marketing bancaire » se caractérise par la notion de stabilité. Au cours de cette période, le statut des banques semble entretenir un certain corporatisme et la réglementation impose une nette limitation de la concurrence par la répartition des banques en trois groupes à savoir : les banques d'affaires, les banques de crédit à long et moyen terme et les banques de dépôts, une limitation des autorisations d'ouverture de guichets et un régime strict des conditions de banque.

La banque de cette époque est composée d'une clientèle limitée, elle est située dans les grandes villes et la possession d'un compte bancaire est empreinte à une forte connotation sociale. A cette époque la banque utilise la communication uniquement pour renforcer son image de banque distante et mettre en avant ses façades prestigieuses et imposantes garantes du sérieux et de la confiance de la clientèle mais en aucun cas la banque recherche la mise en avant du contact entre la banque et l'homme de la rue.

Mais une évolution importante s'amorce, la place de la monnaie bancaire s'accroît, la bancarisation est en marche sous l'influence de la croissance économique et de la hausse du niveau de vie qui aura un impact important sur l'activité bancaire.

<b>Repères</b>	
<b>Contexte sectoriel</b>	<b>Pratiques marketing</b>
<i>Supériorité du technicien sur le commercial</i>	<i>Clientèle limitée</i>
<i>Position distante</i>	<i>Publicité d'image austère et prestigieuse</i>
<i>Concurrence limitée</i>	<i>Peu de guichets</i>
<i>Spécialisation des banques</i>	<i>Quasi-absence d'innovation</i>

<sup>9</sup> Zollinger M., Lamarque E. (2004), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, p21-28

## *L'âge de la liberté*

A partir du milieu des années 60, un benchmarking internationale révèle un retard relatif de la bancarisation en France. Les réformes de 1966-1967 vont apporter un élan à la profession bancaire. Ces réformes ont pour but d'attirer les particuliers vers les banques à travers quatre objectifs :

- Faciliter le financement des investissements
- Stimuler la concurrence entre les banques
- Moderniser les techniques de crédit
- Améliorer les procédures d'émission et de placement des valeurs à revenus fixes

La collecte des dépôts se développe afin de participer au financement de l'économie nationale. Dans un même temps, une ouverture massive de nouveaux guichets rapproche la banque du public en terme de localisation mais pas par son contact. La concurrence se manifeste par une véritable course aux guichets et aux comptes.

Cette évolution vient modifier les comportements bancaires du public. D'une part, les nouveaux bancarisés sont de moins en moins fortunés et d'autre part, les sommes laissées sur les comptes à vue<sup>10</sup> ont tendance à décroître du fait de l'existence de nouvelles formes de placement (le plan épargne-logement). Cette relation entre client et banque est perçue comme une obligation du fait de la mensualisation des salaires et non comme un choix délibéré.

De 1966 à 1975, le nombre de guichets et le nombre de comptes à vue doublent et le nombre de compte à terme<sup>11</sup> quadruple. Ainsi que l'utilisation du nombre de chèque double entre ces deux périodes. A l'inverse le montant total des dépôts collectés progresse lentement.

Le contexte de crise économique affecte les banques mais aussi leurs clients particuliers et d'entreprises ce qui rend le ton des relations banque-client amère. L'absence d'une véritable communication semble être la principale critique à formuler.

A partir de 1966, les banques multiplient leurs guichets et leurs produits, afin de conquérir la clientèle locale et de la conserver en lui offrant tous les produits dont elle pourrait avoir besoins, même exceptionnellement. La banque est devenue une vraie « banque à tout faire ».

La nationalisation du crédit mis en œuvre en France en 1982 permet un accès à la banque d'un public peu formé et informé et rend le caractère obligatoire de la relation avec la banque ; tout cela a favorisé le passage à la banque service public.

---

<sup>10</sup> Le compte à vue est un compte bancaire ordinaire permettant d'effectuer des opérations de dépôt et de règlement.

<sup>11</sup> Le compte à terme permet de placer une somme d'argent pour une certaine durée moyennant un intérêt.

## Repères

### Contexte sectoriel

### Pratiques marketing

*Développement de la collecte des dépôts*

*Ouverture massive de guichets*

*Recrutement massif de personnel peu qualifié*

*Clientèle moins fortunée, peu informée*

*Diversification des offres*

*Absence de réelle communication*

*Nationalisation du secteur bancaire*

*Image de banque service public*

### *L'âge de la banque entreprise*

Dès 1984, les nouvelles technologies viennent améliorer la rentabilité des banques avec la mise en place de la tarification des services bancaires, volonté des banques de rendre payants les services gratuits. Une volonté qui est comprise avec quelques réticences par la clientèle.

Le Groupement Carte Bleue, le Crédit Agricole et le Crédit Mutuel vont réunir leurs efforts et crée le Groupement des cartes bancaires dite CB, pour proposer une offre standardisée qui comprend un service exceptionnel à savoir une utilisation de la CB dans tous les DAB<sup>12</sup> possible et auprès de tous les commerçants en France. Une parfaite unicité de l'offre bancaire est né.

En 1986, près de deux tiers des règlements sont effectués par carte. L'usage de la carte se substitue au chèque et au retrait d'espèce au guichet. L'usage de la carte bancaire vient effriter la rentabilité des banques par des facteurs externes mais aussi des facteurs internes.

Les facteurs externes regroupent la fraude et l'importance des transactions inférieures à 15 euros (100 francs). Les facteurs internes sont l'insuffisance du taux d'utilisation d'équipement onéreux tel que les DAB ou GA et un excédent de personnel employé et affecté à la gestion des moyens de paiement.

Au cours de cette même période apparaissent la déréglementation internationale et le décloisonnement des marchés ce qui traduit le passage d'une activité protégée à une activité exposée qui doit se comporter comme une entreprise concurrentielle qui tirera sa rentabilité que de la reconnaissance par le public de sa légitimité économique.

Cet objectif implique de définir le rôle des divers partenaires avec une grande transparence notamment face à la nouvelle concurrence extra-sectorielle des secteurs de la grande distribution et de l'assurance.

---

<sup>12</sup> Guichet Automatique Bancaire ou Distributeur Automatique Bancaire, appareil électronique permettant d'effectuer différentes transactions bancaires en libre-service.

Par ailleurs les banques segmentent leurs clientèle afin de proposer une offre adaptée à ses clients et à leur budget et procède à l’affichage de leur prix pour une conclusion des contrats en toute transparence.

<b>Repères</b>	
<b>Contexte sectoriel</b>	<b>Pratiques marketing</b>
<i>Technologies nouvelles (cartes)</i>	<i>Standardisation de l’offre bancaire</i>
<i>Déréglementation internationale</i>	<i>Segmentation de la clientèle</i>
<i>Décloisonnement des marchés</i>	<i>Choix guidés par la baisse de rentabilité</i>
<i>Concurrence accrue</i>	<i>Affichage des prix</i>

### 2.3.3 Les spécificités du marketing bancaire

Le marketing bancaire comme son nom l’indique est le marketing appliqué aux produits et services bancaires. D’une façon générale c’est l’ensemble des actions visant à adapter l’offre d’une entreprise aux besoins des consommateurs.

Ainsi on définit le marketing bancaire comme étant « l’application de la démarche et des techniques marketing à l’activité bancaire ».

De par la nature de son activité qui est dans la servuction, la banque a des spécificités qui doivent être prises en comptes. Ces spécificités émanent à la fois de leur caractère d’entreprise de service mais également de leurs particularités intrinsèques.

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n’est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autre l’influence de la politique des gouvernements).
- La notion de risque très forte.
- Absence de protection de l’innovation (impossibilité de déposer des brevets) ce qui rend difficile la différenciation des produits ou services bancaires.
- Le degré de culture du client souvent faible (particulier) face à l’aspect de certains services bancaires.
- L’existence d’une relation permanente entre la banque et ses clients.
- Existence de nombreux prescripteurs (marchands de biens d’équipement à crédit, entreprises...)
- Un système marketing fortement individualisé : la personnalisation de la relation avec le client est très importante que se soit un particulier ou un professionnel.
- L’absence d’identité spécifique : la différenciation entre les différentes enseignes de banque est difficile à percevoir pour les consommateurs.

- La dispersion géographique de l'activité, conduit à couvrir des besoins internationaux, nationaux et locaux.
- La fluctuation de la demande, dépend des variations de l'activité économique générale.

À l'heure actuelle, les banques accordent une grande importance au client, car il est le bénéficiaire des services, s'il était absent l'acte d'échange n'aurait pas lieu et le service ne verrait pas le jour. Il est par excellence l'élément primordial de la fonction marketing et pour répondre aux besoins de la clientèle la fonction marketing doit intégrer le concept de marketing management.

## II- Le développement du marketing management

### 1) Evolution lente vers un marketing management

Au début des années 70, les banques s'orientent vers une intégration du marketing<sup>13</sup> au sein de leur organisation qui n'a pas été facile, parfois rejetée, parfois incomprise.

Aujourd'hui, les banques situent l'importance du client au centre de leurs préoccupations. Avant tout le rôle du marketing est de converger l'ensemble des services de l'organisation vers les besoins du client.

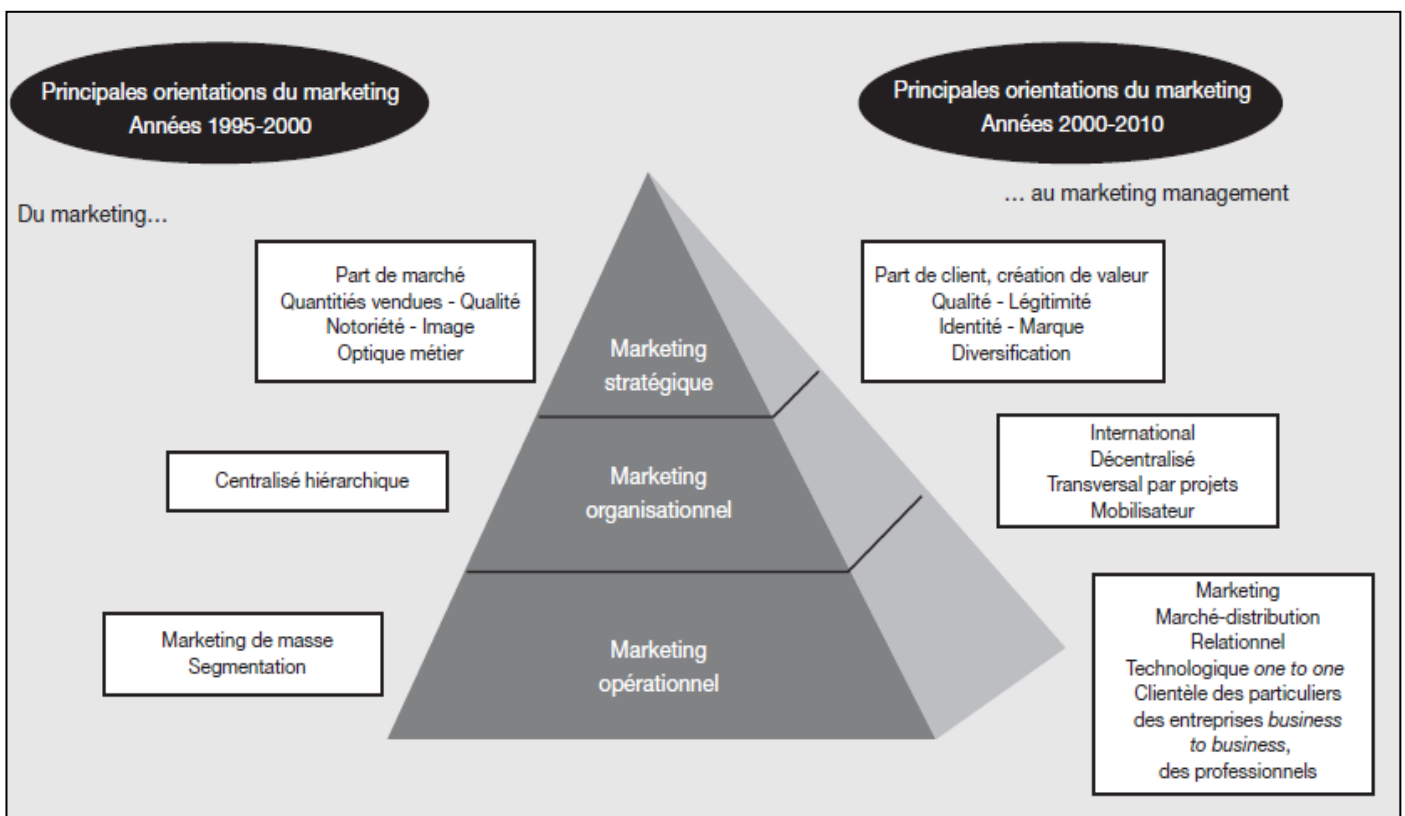
Ainsi, on peut dire que le marketing est plus fonctionnel qu'opérationnel puisqu'il se charge de convaincre l'ensemble des services d'adopter une vision « attentes des clients » plutôt que de mener ses propres actions. La fonction marketing se doit d'intégrer le concept de marketing management et de favoriser la gestion par projets multidisciplinaire.

### 2) Concept du marketing management

Le marketing management représente une évolution souhaitable du marketing de la banque. C'est un marketing qui se préoccupe de diverses orientations à savoir : l'orientation stratégique de l'entreprise, l'adaptation des structures et des mentalités et l'assistance à la fois méthodologique et techniques aux réseaux nationaux ou internationaux. Le marketing management repose sur trois piliers :

- Le marketing stratégique
- Le marketing organisationnel
- Le marketing opérationnel

<sup>13</sup> Badoc M. (2004), *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance*, Trouillaud, p33-39



Le **marketing stratégique** a pour but de conduire à une réflexion avant la prise de décisions opérationnelles. De nombreuses erreurs peuvent être engendrées sans mener une réflexion au préalable : gaspillage de budget, actions marketing conçues de manière désordonnées... Le rôle du marketing stratégique n'est pas de se substituer aux dirigeants et de prendre des décisions mais d'éclairer ces responsables quant aux décisions qu'ils prennent et leurs conséquences sur le futur. Le marketing stratégique ne concerne pas uniquement la direction générale ou régionale mais également les agences opérationnelles décentralisées.

La réussite du **marketing organisationnel** repose sur la capacité à adapter les structures et les mentalités d'hier aux impératifs de demain. On ne se concentre plus sur les préoccupations internes mais sur les préoccupations des clients. Un changement qui n'est pas une mince affaire, le marketing management a pour but de rénover ces structures traditionnelles et des les épauler dans le changement pour les orienter vers le marché et la création de valeur. Ces changements ne peuvent s'opérer qu'avec une politique de décentralisation des pouvoirs de décision vers les opérationnels du terrain ainsi que la mise en place d'une gestion par projets transversaux. Une décentralisation, oui mais pourquoi ? Afin de permettre aux établissements de s'adapter aux segmentations des marchés et d'alléger les procédures de gestion. L'enjeu de ces changements est d'aboutir à un marketing du futur qui contribuera à une organisation à la gestion participative, décloisonnée, transparente, communicante. Cette vision peut paraître utopiste mais elle est vraisemblablement un idéal à atteindre notamment lorsque l'entreprise s'oriente vers une politique de distribution multicanaux.



Pour acquérir une dimension mondiale, la définition de stratégies et les réformes structurelles ne sont pas suffisantes, il y a une nécessité à définir des actions et des moyens commerciaux adaptés. Pour la réussite du **marketing opérationnel** il est indispensable que les améliorations mise en œuvre conduisent à une création de valeur significative. Pour ce faire, l'organisation doit se doter d'une gestion irréprochable en terme de comptabilité analytique, de contrôle de gestion, de gestion du risque. De plus, le succès des banques ne peut se faire sans une profonde adhésion de la clientèle aux produits et services proposés. Cela requiert une politique de distribution adéquate. Ajouté à cela une bonne maîtrise de la vente, de la qualité dans les services et les produits proposés mais également la capacité à savoir intégrer les nouvelles technologies pour aller vers un développement de demain. Le rôle du marketing management dans sa phase opérationnelle consiste à organiser l'ensemble de ses forces de développement pour les rendre plus efficace.

L'avènement du marketing management a conduit à rénover la fonction marketing au sein de l'organisation<sup>14</sup>. Elle occupe aujourd'hui un rôle différent de son rôle traditionnel. Membre à part entière du comité de direction, proche de la direction générale, la fonction marketing devient stratégique et fonctionnelle.

### **III- L'avènement du néomarketing**

#### **1) Le néomarketing pour répondre aux défis de demain**

De nombreux défis seront à relever pour la banque de demain. Des défis parfois d'une telle ampleur qu'une profonde mutation de la fonction marketing<sup>15</sup> sera inévitable. Pour la plupart de ces défis, le processus est déjà en marche dans les établissements bancaires mais loin d'être finalisé. Parmi ces challenges on note :

- La croissance des NTIC
- La création d'un dispositif de « Gestion de la Relation Client »
- L'approche globale des clients
- Les réseaux extra-financiers et les contacts multicanaux

#### *La croissance des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication*

Depuis quelques années les NTIC sont au cœur du management des banques. Cette présence toujours plus accrue est due à trois phénomènes :

- Une capacité de stockage de l'information devenue beaucoup plus importante
- Des outils de gestion de cette information toujours plus intelligents
- L'amélioration des moyens de communication

L'ère de l'interactivité est née, en 1995 les ventes d'ordinateurs personnels dépassent celle des télévisions et le nombre d'e-mail dépasse celui des lettres manuscrites. La présence des NTIC au sein des banques ne font que d'accroître la puissance de leur marketing.

---

<sup>14</sup> Annexe 2

<sup>15</sup> Badoc M. (2004), *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance*, Trouillaud, p43-46

### *La création d'un dispositif de « Gestion de la Relation Client »*

La valeur du client acquis est une dimension que les banques prennent en considération et pour laquelle il y a une véritable nécessité de l'améliorer. Cela passe par la fidélisation du client et pour ce faire lui proposer des produits et des services adaptés à ses besoins ce qui lui procurera satisfaction et pour nous, rentabilité. Ne l'oublions pas, la satisfaction client est évidemment rechercher mais en tant qu'objectif intermédiaire pour atteindre la performance globale de l'entreprise. Une politique marketing relationnelle personnalisée intègre une connaissance intime des comportements du client ce qui représente un vrai challenge.

La coordination des outils informatique, internet ou encore marketing permettent de répondre à ces préoccupations grâce à la GRC « Gestion de la Relation Client » ou encore en anglais CRM « Customer Relationship Management ».

La GRC, outils fondamental de la politique de fidélisation des clients, a un besoin d'être achevé et amélioré. Le dispositif a bien souvent besoin d'être simplifié pour éviter de noyer les utilisateurs sous une avalanche d'informations qui serait peu utiles sur le plan opérationnel et ce qui le rendrait moins onéreux pour l'entreprise. Ainsi la GRC doit d'une part permettre de répondre aux attentes des clients plutôt que de s'orienter vers la résolution de problème interne à l'entreprise. D'autre part, intégrer au cœur de la GRC l'inévitable évolution des banques vers de nouveaux métiers tels que : l'assurance, l'immobilier...

### *L'approche globale des clients*

La clientèle bancaire exprime de plus en plus une globalité de leurs besoins, afin de satisfaire les besoins de la clientèle les banques se voient proposer des offres sortant de leur métier. Aujourd'hui les clients sont en quête d'une solution globale. Ainsi pour répondre à la globalité des attentes décelées chez les consommateurs les établissements bancaire ajoute à leurs offres de base un ensemble de produits et services fabriqués ou gérés par d'autres professions. Ex : la bancassurance  
Le marketing devra alors s'assurer que ces offres sous la forme individuelle ou de package répondent bien aux besoins réels des clients et constitue une source de profit pour l'entreprise.

### *Les réseaux extra-financiers et les contacts multicanaux*

L'Evolution des technologies, ouverture vers de nouveaux métiers, déréglementation, autant de facteur qui poussent les banques à innover quant à leurs modes de distribution. Déjà, des produits et des services d'origines bancaire sont proposés dans des canaux diversifiés : supermarché, concessionnaires automobiles, agence immobilière, buralistes... Par exemple General Motors aux Etats-Unis est la plus grande banque de prêts.

Ce phénomène rattrape peu à peu la France dans des proportions moins démesurées. La multiplication des réseaux et le développement des banques sur internet offre une multitude de possibilité aux consommateurs. Les études montrent qu'un client ne souhaite pas être servi par un canal unique. Selon les offres proposées et ses besoins il souhaite pouvoir choisir le canal qui lui convient le mieux.

Il appartient au marketing de mettre en place une distribution multicanal adaptée aux attentes des clients, d'adapter ces dispositifs de distribution au choix variables des clients à la fois dans le temps et dans l'espace et enfin évaluer le rapport coût/productivité de chaque canal.

Le marketing bancaire de demain est appelé à développer une véritable image de marque distinctive qui est considérée comme le capital-réputation de l'établissement bancaire. Le choix d'un positionnement spécifique différenciateur, la création d'une identité propre que tous les collaborateurs de la banque s'en réfèrent et l'attribution de moyens commerciaux pour favoriser un tel positionnement sont les différentes phases du processus de la création d'une image de marque. De plus, l'optimisation de la compétitivité des réseaux est un défi à relevé par le futur marketing bancaire ainsi que la formulation d'une stratégie cohérente face à la prolifération des canaux de distribution et des segments de clientèle. Enfin, l'intégration des NTIC dans la stratégie marketing de la banque permet d'assurer l'optimisation du maillage de la distribution à travers l'agence bancaire et l'émergence du commerce électronique.

Le marketing mix traditionnel (place, produit, promotion et prix) devra céder la place à un marketing moderne (information, technologie, logistique et ressources humaines et commerciales). Le développement du E-marketing apportera aux établissements bancaires des mises à jour sur les segments avec un nouveau segment, la clientèle on-line et l'élaboration de nouveaux modes de communication. Le E-marketing requiert une parfaite collaboration entre les deux directions, marketing et informatique.

## 2) Du marketing traditionnel vers le néomarketing

L'évolution du marketing traditionnel vers un néomarketing répond à une évolution lente, en effet ce processus a commencé vers les années 1970 et n'est toujours pas achevé. Aujourd'hui nous avons pu constater que le marketing s'oriente autour d'un marketing management qui repose sur plusieurs phases : la stratégie, l'organisation et la mise en œuvre opérationnelle. Ces trois phases sont largement conditionnées par plusieurs facteurs :

- L'évolution des technologies de l'information et de la communication liée à une forte baisse des coûts de leur acquisition.
- Le degré d'acceptation de ces technologies par les clients.
- La capacité d'adaptation depuis les états-majors jusqu'aux réseaux en passant par le personnel des sièges à l'utilisation de ces nouvelles technologies.
- Une approche marketing qui s'inscrit dans un cadre internationale
- Le besoin d'ouvrir le marketing vers la satisfaction de nouveau marché : les actionnaires, les intermédiaires des réseaux, les personnels...

Le néomarketing implique une meilleure liaison entre marketing-informatique et Internet dans l'optique d'une orientation clients, marchés et métiers et dans un cadre élargi vers de nouveaux pays et continents. Il réclame également la généralisation d'une gestion par projets intégrant des collaborateurs appartenant à différents départements et services.

Dans un premier temps nous avons posé le contexte de ce mémoire, nous avons identifié le fonctionnement du Crédit Agricole, groupe coopératif et mutualiste. Nous avons également pris connaissance de la rénovation de la fonction marketing ainsi que les profondes mutations qu'a subit le marketing bancaire au cours de ces dernières années. Nous en sommes venu maintenant à étudier le cas du Crédit Agricole quant à la mise en œuvres d'actions pour lutter contre la volatilité de sa clientèle, des actions en parfaite adéquations avec l'évolution du marketing bancaire.

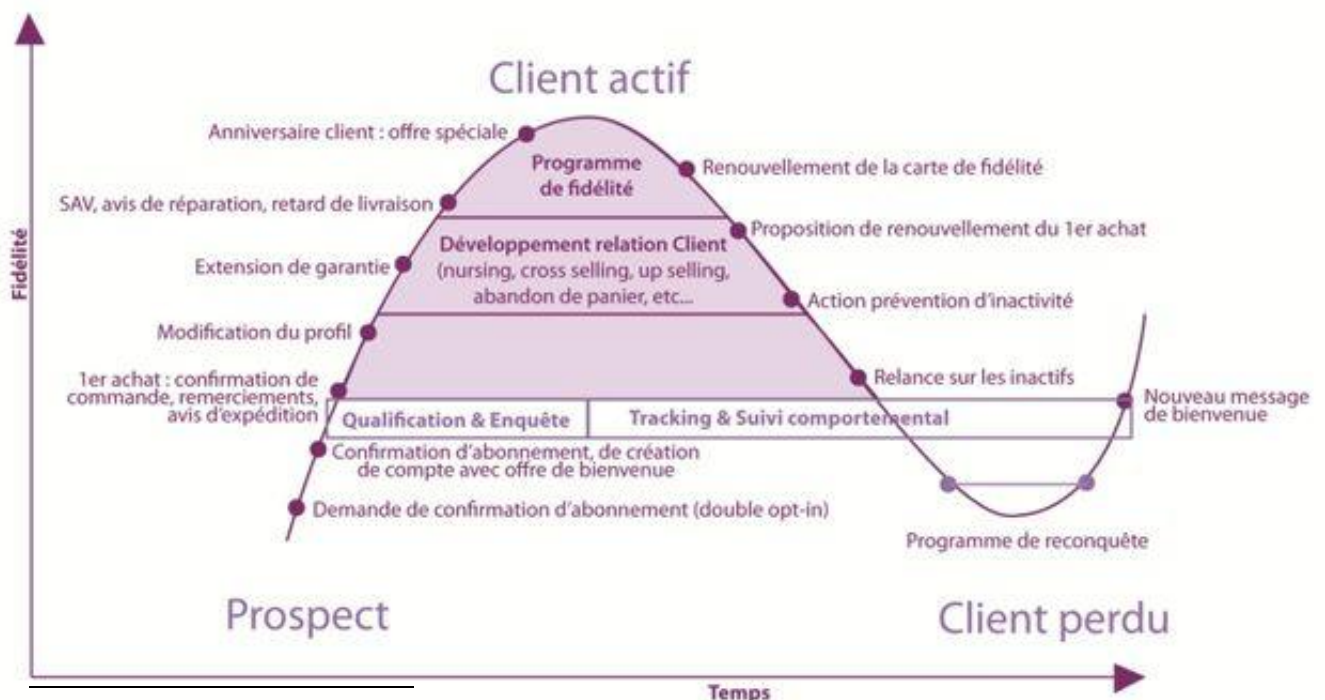
## PARTIE 2 : DE LA CONQUETE À LA SATISFACTION CLIENT

Aujourd'hui le marketing bancaire s'appuie davantage sur le cycle de vie du client et la gestion des évènements (anniversaires, mariage, naissance...)

Le cycle de vie client<sup>16</sup> peut prendre différentes formes, au sens littéral du terme, il se définit comme l'enchaînement des évènements de la vie du client (mariage, accès à la propriété, naissance, retraite) qui influent sur le comportement de consommation de certains produits.

Cependant le cycle de vie client peut être interprété différemment, il peut désigner l'évolution de la relation entre le client et l'entreprise. Ainsi les différentes phases du cycle de vie client peuvent être :

- L'état de prospect
- Le premier achat
- La relation continue : l'état de client actif
- L'inactivité : l'état du client perdu



<sup>16</sup> Definitions-marketing.com

La prise en compte du cycle de vie Client, par le secteur bancaire, est la clé pour une meilleure adaptation de l'offre au besoin du client qui permet d'aboutir à la satisfaction de la clientèle.

Le marketing bancaire a deux objectifs principaux pour lutter contre la volatilité de la clientèle : conquérir de nouveaux clients (chapitre 1) et assurer leur fidélisation à long terme (chapitre 2) afin d'atteindre la satisfaction client et ainsi optimiser la rentabilité de chaque client. Dans ce contexte, nous comprenons parfaitement que la relation entre la banque et son client doit se construire dès le plus jeune âge et être animée de manière très réactive là où se trouve le jeune client.

## Chapitre 1- L'attractivité de nouveaux clients

Les banques se doivent de conquérir de nouveaux clients afin de développer leur chiffre d'affaire. Mais pourquoi font-elles particulièrement un zoom sur les jeunes ?

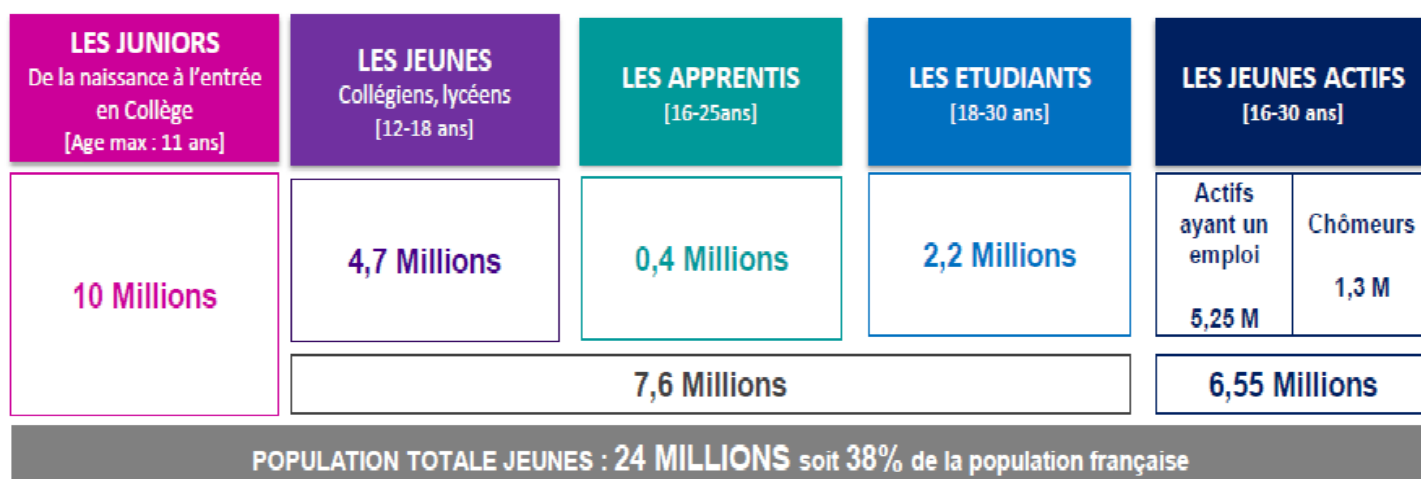
La conquête et la fidélisation des jeunes sont des enjeux stratégiques pour la banque. Conquérir cette jeune clientèle permet d'assurer la croissance future avec un fort potentiel d'équipement. Il suffit de compter les nombreuses offres sur le marché dédiées aux jeunes pour se rendre compte de l'avantage stratégique qu'ils représentent. Pour cela des tarifs allégés, des services toujours plus innovants et des partenariats média, concours...

Une véritable course est lancée dans la conquête des jeunes même dès le plus jeune âge avec les livrets et les cadeaux de naissance. Mais c'est à la majorité des jeunes que les banques redoublent d'ingéniosité pour capter cette clientèle attractive. En effet c'est lors des études supérieures, de la prise d'autonomie ou du premier travail que les jeunes vont choisir leur banque principale même si la banque des parents reste privilégiée.

Le Crédit Agricole ambitionne de devenir le banquier de référence des jeunes. Pourquoi met-il l'accent sur ce segment et comment s'y prend-t-il ?

### I- À la conquête des jeunes

#### 1) Qui sont-ils ?



Ces banques qui « draguent » les jeunes ! Voyons dans un premier temps et d'une manière générale qui sont ces jeunes en France.

Soit 38% de la population, représentent la génération Y, des jeunes nés entre les années 1980 et les années 1990 et le début des années 2000. Cette génération Y, précédée de la génération X, comporte plusieurs caractéristiques :

- Une faible connaissance du monde bancaire ce qui implique une attente de forte simplicité et de pédagogie.
- Une aisance naturelle avec les technologies numériques « digital natives » et de plus en plus équipé en Smartphone.
- Des besoins bancaires croissants avec l'augmentation des flux et les différentes étapes de la vie.
- Une sensibilité forte aux fluctuations conjoncturelles (taux de chômage élevé...)

Dans cette stratégie de conquête des jeunes, les banques françaises doivent s'adapter à des comportements de consommation particuliers typique des jeunes à savoir peu de ressources financières mais de nombreux besoins tels que les études, les loisirs, le permis, le transport, le logement ... Une génération Y qui est d'autant plus sensible à l'innovation sur internet, aux Smartphones et aux réseaux sociaux. Ils utilisent intuitivement les nouvelles technologies. Par ailleurs les jeunes sont habitués à la gratuité des produits bancaires : Carte Bancaire offerte la première année, Epargne défiscalisée ...

## 2) Les 18-30 ans, un segment majeur

Plus particulièrement, le segment des 18-30 ans<sup>17</sup> constitue une cible privilégiée pour les établissements bancaires mais pour quelles raisons ?

- 16-20 ans, majoritairement étudiants et peu bancarisés
- 21-25 ans, jeunes en transition vers la vie active et l'arrivée des premiers produits financiers : épargne, crédit...
- 26-30 ans, jeunes actifs, consommateurs de services et de produits bancaires et majoritairement multibancarisés

Parmi ces jeunes :

- 46% n'ont aucun contact avec leur conseiller alors que 70% estiment que le face à face avec le conseiller reste le contact préféré pour notamment les actes importants
- 66% possèdent un Smartphone
- 86% utilisent Internet pour gérer leurs comptes

---

<sup>17</sup> « Ces banques qui draguent les jeunes », 60 millions de consommateurs, n°393, Avril 2005

Voici quelques pourcentages qui nous permettront de mieux comprendre leurs attentes :

- 20% des 21-36 ans sont déjà propriétaires, aidés par leurs parents, bien sûr
- 67% des jeunes déclarent « épargner autant que possible »
- 46% des jeunes révèlent une aversion pour les crédits revolving et une méfiance pour les crédits à la consommation et disent « ne jamais y recourir par principe »

Les 18-30 ans, des besoins et des profils très hétérogènes en fonction des moments de vie<sup>18</sup>, une envie générale d'accéder rapidement à la propriété et ce souci d'épargner en vue de la retraite les rendent particulièrement attractifs aux yeux des banques.

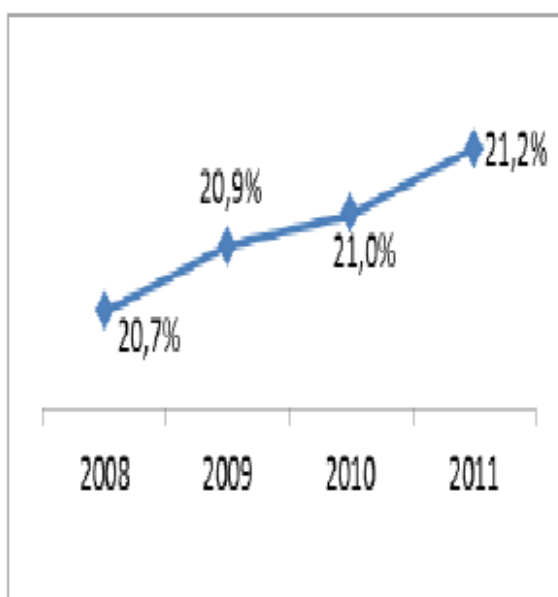
Voyons maintenant comment le Crédit Agricole s'y prend t-il pour séduire ce segment de clientèle attractif.

## II- Des solutions adaptées

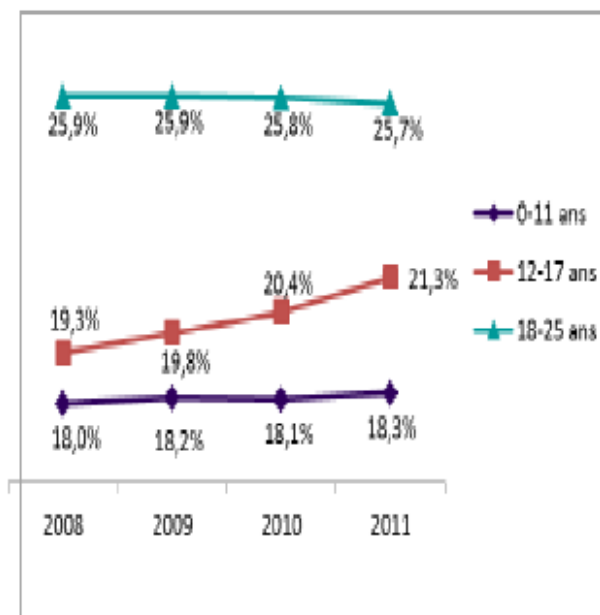
Depuis quelques années, le Crédit Agricole se concentre sur le segment Jeunes ce qui lui vaut une amélioration de son taux de pénétration sur la clientèle 0-25 ans.

Plus en détail, une amélioration du taux de pénétration sur la tranche d'âge de 0-11 ans ainsi que la tranche 12-17 ans mais un léger recul sur les 18-25 ans.

Taux de pénétration CA jeunes 0 – 25 ans

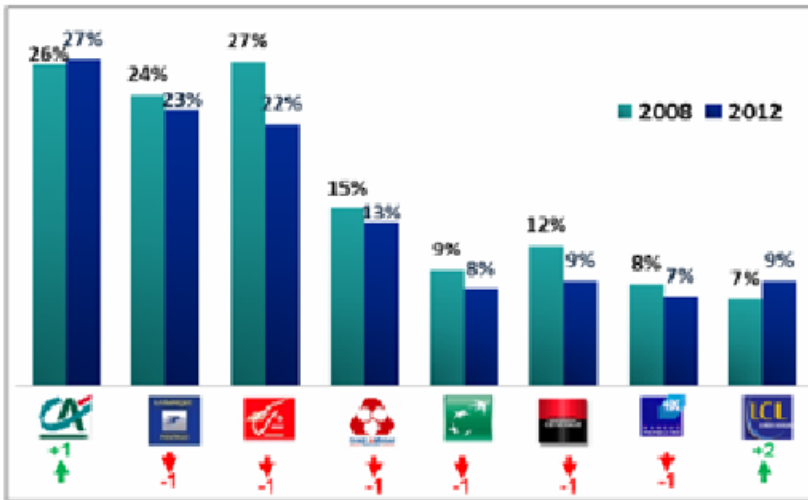


Taux de pénétration CA jeunes par tranche d'âge



<sup>18</sup> Annexe 3

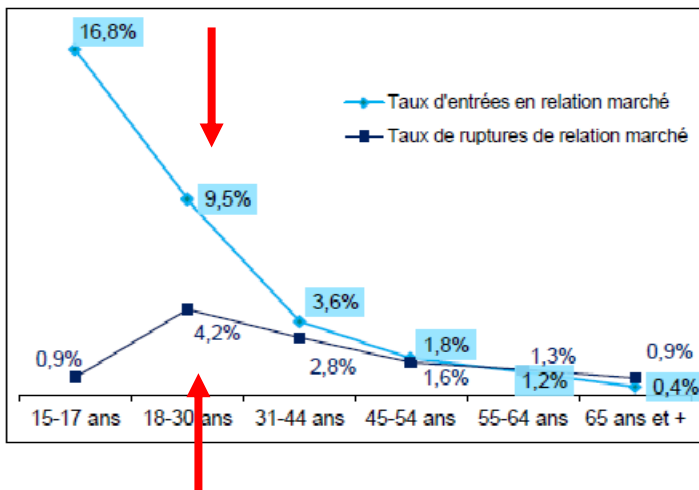
**Taux de pénétration\* tous produits 18-30 ans**  
(source Operbac 2008 et 2012)



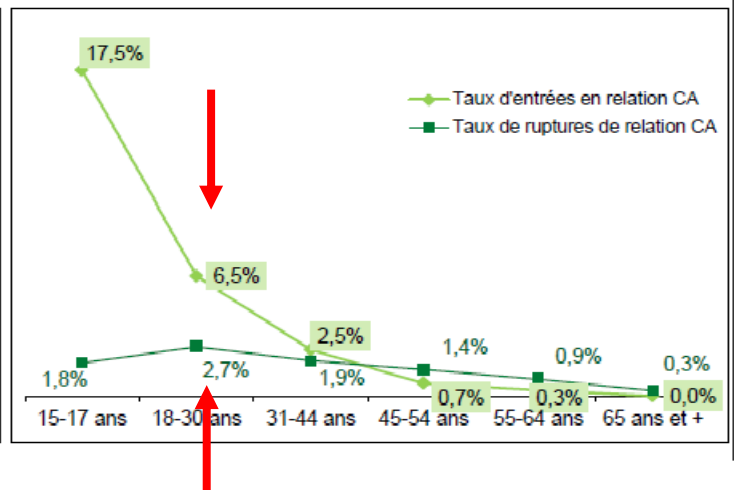
Sur la tranche 18-30 ans, son taux de pénétration évolue légèrement. Le Crédit Agricole est leader et stable sur les 18-30 ans mais avec des disparités.

Des bons taux de pénétration sur les JEUNES ACTIFS (28,8% en 2012) mais panérisé sur le marché des ETUDIANTS en raison de leur concentration géographique sur les grandes zones urbaines. (21%)

**Taux d'entrées en relation et de fermetures MARCHE**



**Taux d'entrées en relation et de fermetures CA**



Sur la clientèle des 18-30 ans, le Crédit Agricole compense sa faiblesse en conquête par une bonne maîtrise de l'attrition :

Le Crédit Agricole a le plus bas taux de rupture de relation sur les 18-30 ans (2,7% contre 4,2% sur le marché).

Le Crédit Agricole a un taux d'entrées en relation sur les 18-30 ans parmi les plus faibles du marché (6,5% contre 9,5% sur le marché).

C'est plus la bonne maîtrise de l'attrition sur les 18-30 ans qui fait gagner des parts de marché plutôt qu'une conquête dynamique.



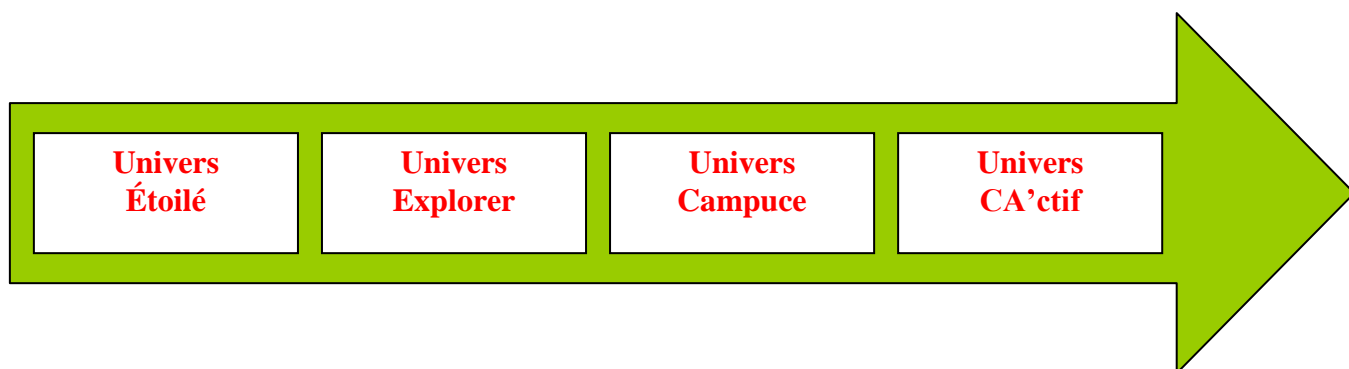
Le Crédit Agricole à un taux de pénétration en progression sur le marché des jeunes jusqu'à leur majorité, mais sur le marché des jeunes de 18-30 ans, le Crédit Agricole stagne et éprouve une légère faiblesse à la conquérir même s'il a une bonne maîtrise de l'attrition.

Pour maintenir sa place de leader et améliorer son taux de pénétration sur le segment des 18-30 ans, le Crédit Agricole se dote d'un panorama d'offres et mène des opérations diverses et variées pour conquérir cette clientèle.

### 1) Les offres jeunes par univers

Le Crédit Agricole propose plusieurs offres pour satisfaire l'ensemble des jeunes de 0 à 30 ans. Même si le Crédit Agricole fait un zoom sur les 18-30 ans, il met quand même l'accent sur l'ensemble du segment Jeunes.

*Les quatre univers Jeunes*



*L'Univers Etoilé de 0 à 11 ans*

- Pour toute souscription à un livret (épargne) ou un contrat vers l'Avenir (assurance), 10% de réduction (la 1<sup>ère</sup> année) à la souscription d'un contrat Garantie Assurance de la Vie ou d'un contrat santé.
- Et les offres de Noël, période à laquelle une peluche est offerte.

*L'Univers Explorer de 12 à 17 ans*

Banque au quotidien

- La carte MOZAIC M6 de retrait est gratuite pour les moins de 18 ans.
- La carte MOZAIC M6 AS à 1€ la 1<sup>ère</sup> année et -50% sur la cotisation les années suivantes pour les moins de 18 ans.

Pour les deux cartes, l'assurance perte et vol est incluse.

Le programme de Bons Plans MOZAIC M6

- 3 jeux par mois pour gagner des cartes cadeaux, des albums, des places de cinéma...
- 1 vente privée mensuelle

- Des réductions à consommer directement en magasins auprès des différents partenaires (Etam, Jules, Quick...)
- Une e-boutique avec jusqu'à 50% de réduction sur plus de 200 produits

#### L'avantage parents

- 10% de réduction (la 1ère année) à la souscription d'un contrat Garantie Assurance de la Vie ou d'un contrat santé.

#### Les prêts

- Pour la souscription d'un prêt MOZAIC Permis, les frais de dossier sont offerts et le Crédit Agricole offre le 2ème passage du code ou de la conduite dans la limite de 80€.

#### *L'Univers Campuce de 18 à 25 ans*

- La carte MOZAIC M6 à 1€ la première année
- Le Compte à Composer à ½ tarif

#### La gratuité :

- Sur la gestion des comptes sur internet
- Sur les services mobile (alerte solde débiteur, mini relevé)
- Sur les e-documents
- L'application Mon Budget gratuite pour suivre et gérer ses comptes 24h sur 24h
- La gratuité des transferts d'argent via le nouveau mode de paiement Kwixo

#### L'assurance

- L'assurance automobile comporte les avantages bons conducteurs qui donnent droit à 5% de réduction sur la cotisation chaque année pendant 3 ans. De plus en souscrivant à cette assurance, un stage post-permis est offert.

#### Les prêts

- Un taux préférentiel pour les enfants des clients Crédit Agricole.

#### *L'Univers CA'ctif de 18 à 30 ans (non étudiants)*

- La carte est gratuite la première année (hors MOZAIC)
- Le Compte à Composer à ½ tarif

La gratuité :

- Sur la gestion des comptes sur internet
- Sur les services mobile (alerte solde débiteur, mini relevé)
- Sur les e-documents
- L'application Mon Budget gratuite pour suivre et gérer ses comptes 24h sur 24h
- La gratuité des transferts d'argent via le nouveau mode de paiement Kwixo

Les prêts

- Le prêt habitat « CA TOI » est proposé à 1%.

Le Crédit Agricole propose plusieurs offres qui permettent d'attirer la jeune clientèle mais il mène également en parallèle des opérations pour redoubler d'attractivité, c'est notamment l'opération « Leader Conquérant : À la conquête des jeunes »

## 2) L'opération « Leader Conquérant : À la conquête des jeunes »

Même si des actions des Caisses Régionales existent, les offres « crédit » du Crédit Agricole pour les Jeunes ne sont pas largement diffusées. Pour pallier à ce point faible, le Crédit Agricole lance l'opération « Leader Conquérant ».

L'opération « Leader Conquérant : À la conquête des jeunes » a pour objectif de créer une dynamique de Conquête en mai-juin et de la porter tout l'été. L'enjeu est de promouvoir une offre exceptionnelle auprès des prospects pour bien évidemment les conquérir afin de gagner des parts de marché sur le segment Jeunes et notamment sur les 18-30 ans. Le but à terme pour le Crédit Agricole est de devenir le banquier de référence des jeunes.

Quelle est cette offre exceptionnelle ?

Une offre qui détonne, du 1er mai au 31 octobre 2014, tous les prêts jeunes au taux unique de 1%. Cela comprend les prêts étudiants, les prêts auto, les prêts mozaïc projet et les offre Good Loc'. Cette offre est destinée aux étudiants, aux apprentis et aux jeunes actifs âgés de 18 à 30 ans. Et en plus, en levier commercial, la Carte Bancaire offerte pendant 1an. En plus de cette offre, il y a une véritable prospection qui est menée en agence.

### 3) Quelques recommandations

Dans un premier temps, abordons les offres jeunes :

Premièrement, aujourd'hui la clientèle, excepté les jeunes, ne s'attache plus à un cadeau, l'ère des cadeaux est dépassée. Lors de l'ouverture d'un livret pour une naissance, recevoir une peluche n'est plus la priorité pour les clients, ils valorisent la relation avec leur conseiller. « Si la peluche au Crédit Agricole est plus jolie qu'à la BNP je vais au Crédit Agricole mais si mon conseiller est mauvais alors je vais à la BNP ». C'est ainsi que les clients réfléchissent.

Deuxièmement, toutes ces offres que font certaines banques quant à l'ouverture d'un compte d'offrir une somme d'argent ou bien à l'obtention du BAC avec une mention d'offrir également une somme, ces actes ont une répercussion positive sur le nombre d'ouverture de comptes à condition bien entendu que cette somme soit alléchante. Cette somme ne représente pas un cadeau mais un avantage pécunié avec lequel les clients achètent ce qu'il désire, on ne leur impose pas un cadeau, ni même des réductions sur un certains types de produits, l'impact n'est pas moindre. Surtout chez les jeunes pour qui le simple fait de gagner un peu d'argent en ouvrant uniquement un compte les séduisent immédiatement.

Si l'on souhaite rester dans cette optique d'offrir un cadeau ou des réductions, il est nécessaire d'adapter ces cadeaux et réductions à un certains types de produits « jeunes » et « à la mode » tels que sur les Smartphones à la mode « l'Iphone » ou offrir un casque « Beats » ou un « Ipod » ... Certes il y a toujours ce problème de budget mais pourquoi pas réduire les campagnes publicitaires concernant les offres et le bouche à oreille opérera tout seul, des cadeaux aussi grandiose remplace toute publicité.

Troisièmement, l'offre M6, une offre intéressante mais pas assez diffusée. Le site internet qui présente l'ensemble des avantages M6 n'est pas assez répandu, pourquoi pas faire d'avantage de publicité pour ce site internet via les réseaux sociaux qui sont énormément fréquentés par les jeunes : Facebook, Twitter ... Et pourquoi pas insister auprès des collaborateurs et des managers pour que les avantages M6 soient évoqués lors des entretiens avec des jeunes en allant sur le site avec eux pour leurs présenter. Pour cela, il serait peut être bon de créer une démarche, un script, exclusivement pour les entretiens avec les jeunes afin de promouvoir l'ensemble des avantages dont il dispose grâce à cette carte.

Enfin, là où le Crédit Agricole marque des points, c'est dans son esprit de banque innovante. L'application « Mon Budget » permet un accès 24h sur 24h à ses comptes, effectue des statistiques concernant nos dépenses d'un mois à un autre afin de nous aider à bien gérer notre budget, c'est un véritable atout. Aujourd'hui la génération Y dispose d'une aisance naturelle avec les technologies. Autre point fort du Crédit Agricole, sa présence sur les réseaux sociaux, qui devrait être intensifiée, sans parler des spots publicitaires avec l'humoriste, acteur, phare du moment et tant aimé des jeunes, KEV ADAMS.

Abordons à présent l'opération « à la conquête des jeunes » :

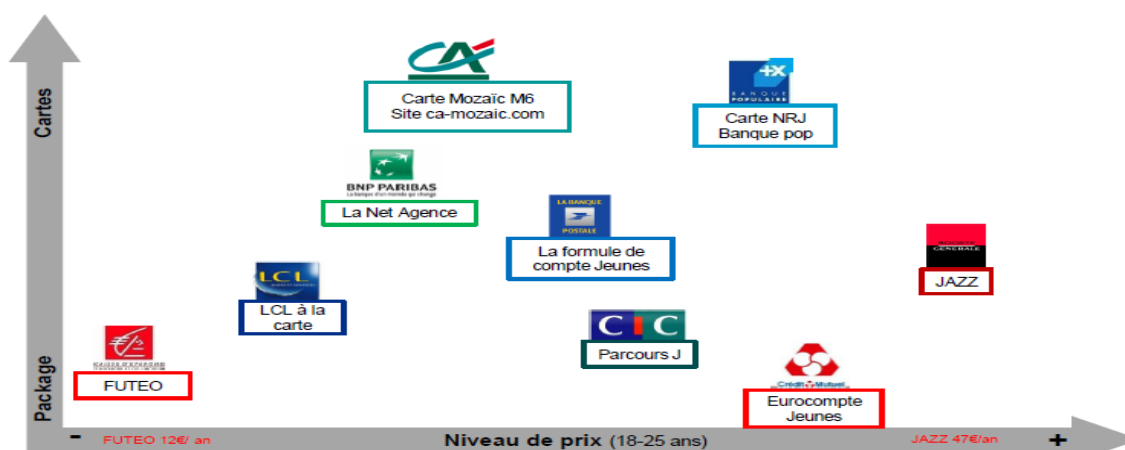
Premièrement, voyons la forme, il a été proposé de nommer cette opération la « YouthWeek » soit « la semaine jeunes » car elle devait regrouper sur une semaine, deux street marketing dans trois grandes villes pour aller à la rencontre d'étudiants et leurs proposer en mains propre notre offre, accompagné également d'une semaine intense en prospection pour les agences. Un choix qui n'a pas été retenu, seule la prospection en agence verra le jour et l'opération se nommera « à la conquête des jeunes », intitulé moins frappant. Pour autant, ces deux street marketing auraient véritablement créé un buzz. Deux street marketing, en même temps, dans trois grandes villes aurait vraiment fait parlé du Crédit Agricole. De plus, des banquiers aller au devant des clients accompagnés d'hôtesse habillées aux couleurs du Crédit Agricole aurait été marquant. Parce que le meilleur moyen de faire « sa pub » c'est de faire « parler de soi ».

Aujourd'hui le marketing bancaire fait l'objet d'un discours publicitaire « moins sérieux » ou « moins institutionnel », les vieux codes du secteur ont été cassés adoptant des techniques issues de la grande consommation tel que les techniques promotionnelles, les programmes fidélité, les packages... Il faut oser, une distribution de flyers, de magnets, accompagné d'hôtesse aux couleurs de l'enseigne, cela porte vraiment les opérations qu'elle met en place.

Deuxièmement, la limite d'âge n'est-elle pas trop restreinte ? Certes on ne peut pas ouvrir cette offre à tout le monde, c'est une opération coûteuse pour l'entreprise mais on pourrait plutôt se limiter aux statuts des jeunes clients. C'est-à-dire une offre uniquement pour les étudiants, les apprentis et pour les jeunes actifs l'octroi du crédit s'apprécie selon ses capacités financières et son avancé dans sa vie professionnelle. D'une banque à une autre les jeunes actifs sont définis dans des tranches d'âge différentes.

Troisièmement, au-delà de ces quelques remarques, cette opération est évidemment une offre qui détonne, 1% tous les prêts pour les jeunes de 18 à 30 ans, c'est une offre qui va faire « trembler » la concurrence.

Avec tous les efforts des banques en termes d'offres jeunes, voici à aujourd'hui (juin 2013) le positionnement des principales Banques selon un Benchmark détaillé.



Une fois le prospect, Jeunes ou non, devenu client, s'instaure alors une relation, pourvu que cette relation soit continue avec des achats répétés. Afin de maintenir cette relation et de garder notre client, il est indispensable de mettre en place des moyens de fidélisation de la clientèle. (Chapitre 2).

Dans un contexte d'abondance et de banalisation de l'offre, la fidélisation est pour tous un enjeu de taille. Les temps de l'offre standard, insuffisamment raccordée à la demande, sont révolus. A tout instant, l'offre bancaire se doit d'intégrer le client dans sa démarche afin de proposer des produits de plus en plus personnalisés et ce dans l'unique but de fidéliser le client.

## Chapitre 2- Fidélisation de la clientèle existante

Une conquête bien menée c'est un prospect devenu client. Ainsi, les banques cherchent à installer une relation d'achat continu avec leurs clients afin qu'ils deviennent des clients fidèles. La notion de fidélisation est un moyen essentiel de limiter ou de lutter contre l'attrition et en même temps elle procure de la satisfaction au client. Le Crédit Agricole connaît chaque année le départ de plusieurs milliers de clients mais quelles sont les principales causes d'attrition de la clientèle ?

Une première réponse à l'attrition de la clientèle bancaire est le changement des comportements et des attentes de la clientèle. Un niveau d'exigence toujours plus élevé, un besoin de proximité et surtout un phénomène de multibancarisation. Aujourd'hui un français sur trois possède au moins deux comptes bancaires dans deux établissements différents. Un phénomène responsable de la chute du taux de rentabilité<sup>19</sup> par client qui se situe aux alentours de 20% à 40% de la clientèle de particuliers qui serait rentable. Pour tous les clients multibancarisés, il faut gagner la bataille de la banque principale et devenir la préférence. Pour cela les banques se retrouvent à investir et à recruter massivement pour développer des offres, bien souvent très concurrencées, et des outils généralement sous-utilisés.

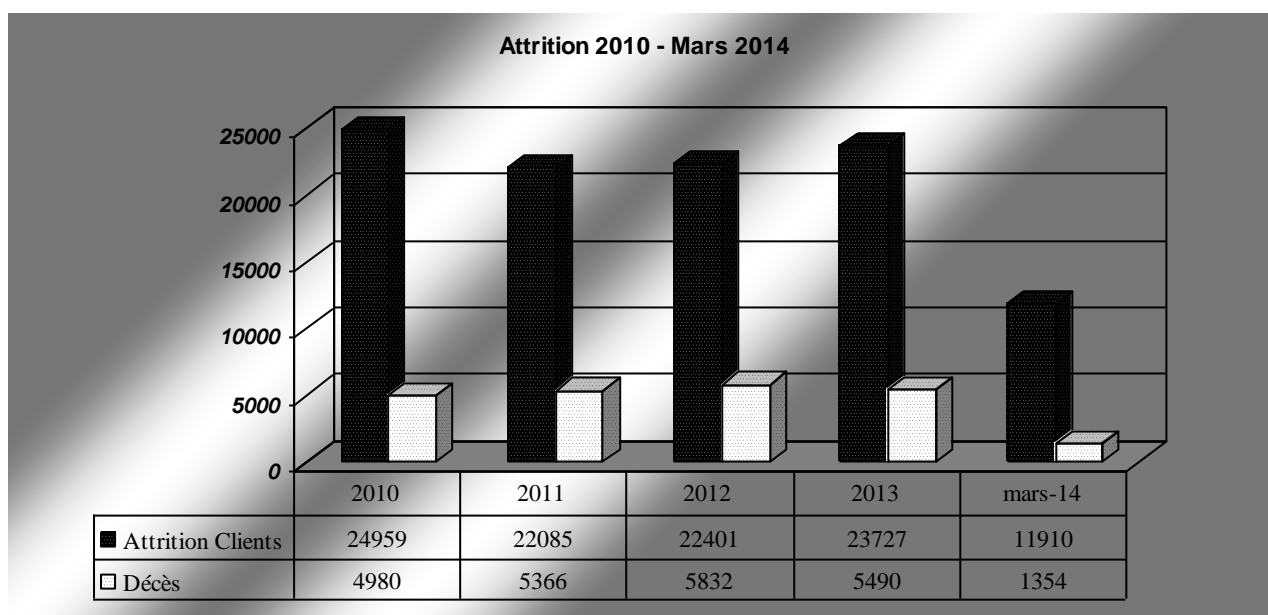
D'autres facteurs importants expliquent l'attrition de la clientèle tels que :

- **Les décès et le vieillissement** des clients qui représentent 25% à 30% des départs
- **La mobilité des clients**, le déménagement est également une raison des départs
- **Les offres et la compétitivité tarifaire**, la renégociation des prêts immobiliers, au niveau des assurances, le tarif est la première raison des départs
- **Le suivi et l'intensité relationnelle**, le changement fréquent d'interlocuteurs, le manque de disponibilité des conseillers
- **La confiance et la satisfaction**, la perception des clients au niveau du conseil et de la qualité des offres, l'insatisfaction des clients

---

<sup>19</sup> « Les clients des banques sont de moins en moins fidèles », La tribune, Mai 2005

- **Les évènements de la vie**, l'entrée dans la vie étudiante, l'entrée dans la vie active, l'installation en couple, la séparation, le divorce, la retraite.



Ce graphique reflète la situation de la Caisse Régionale d'Anjou Maine face à l'attrition de sa clientèle. Cette tendance est similaire sur l'ensemble des 39 Caisses Régionales.

*L'attrition est une réalité mais pas une fatalité ! La fidélisation est une solution possible.*

La fidélité s'exprime par les comportements du consommateur et s'explique par les attitudes favorables de ceux-ci à l'égard des produits ou d'une marque.

Un client est fidèle quand il effectue de façon répétée voire systématique le choix d'un même produit ou d'une même marque par préférence à d'autres offres considérées comme substituables et provenant d'entreprises concurrentes. Ainsi l'action de fidéliser, c'est inciter les clients actuels à choisir de nouveau une même marque ou produit.

La fidélité procure deux avantages qui sont essentiels :

- La fidélité comme facteur de réduction de risque commercial et financier, plus les consommateurs vont être fidélisés moins l'incertitude sur l'activité et la précarité sera présente.
- La fidélité comme élément d'appréciation de la valeur de l'entreprise, les clients fidèles, généralement sont aussi satisfaits, sont les meilleurs avocats des produits. Le bouche à oreille favorable privilégie la conquête de nouveaux clients.

La fidélité est un moyen au service de la satisfaction. La satisfaction, vecteur du développement de l'activité, s'explique en grande partie par la répétition des conduites.

Ainsi, une fidélisation pour une plus grande satisfaction et pour limiter l'attrition... mais la question qui se pose : comment fidéliser ?

## **I- La relation client, un levier de fidélisation**

La fidélisation du client passe par l'importance de l'enjeu de la relation client. Le relationnel dans le secteur bancaire est de nos jours considéré comme un vecteur de croissance.

Comme toute entreprise, le Crédit Agricole s'est doté d'un projet d'entreprise limité dans le temps afin de guider sa stratégie.

### **1) Le projet VISEO**

Le projet d'entreprise est une chartre qui précise les objectifs généraux, les valeurs, les ambitions, la philosophie de l'entreprise tout en affirmant son identité. Le projet d'entreprise est destiné au personnel et a pour ambition de le motiver, d'assurer sa cohésion et à terme de développer l'entreprise.

Un projet permanent et latent doit s'exprimer selon des modalités qui correspondent à l'actualité. La tradition peut être conservée sur le fond mais doit prendre toutes les formes modernes pour rester valable. Il y a une véritable nécessité de voir le projet d'entreprise s'adapter aux circonstances et aux conditions du temps. Ainsi le projet d'entreprise doit donc être périodiquement révisé. C'est alors que de nouveaux objectifs, des stratégies nouvelles, des façons de faire et de s'organiser, des ambitions, des méthodes de direction... sont à définir. Un projet d'entreprise structuré et construit est une nécessité pour l'entreprise.

Le projet d'entreprise VISEO 2011-2015 a porté l'ambition de faire du groupe Crédit Agricole la Banque Assurance Coopérative de référence pour développer son territoire et être utile à ses clients.

Ce projet met en avant quatre ambitions à savoir :

**Ambition 1** : Servir autrement nos clients pour leur très grande satisfaction

**Ambition 2** : Devenir le leader conquérant et durable sur tous les marchés

**Ambition 3** : Créer la différence par nos compétences collectives individuelles

**Ambition 4** : Se mobiliser sur nos équilibres fondamentaux pour investir dans notre futur



Ces ambitions respect les valeurs définies par le groupe à savoir :

- La culture de l'excellence
- L'attention à l'autre
- L'esprit d'équipe
- Le sens du résultat
- L'engagement partagé

## 2) Les engagements relationnels

Pour mener à bien le projet d'entreprise VISEO, le groupe Crédit Agricole a définis des engagements :

### *La relation client*

- Chaque client dispose d'interlocuteurs désignés.
- Les conseillers n'ont aucune incitation financière à proposer une solution plutôt qu'une autre.
- Les conseillers s'engagent, dès que cela est possible, à proposer toutes les solutions en réponse au besoin exprimé par le client.
- Le Crédit Agricole s'engage à renforcer le lien et l'écoute envers ses clients.
- Le Crédit Agricole s'engage à prendre en compte l'ensemble de ses réclamations dans un délai de 48h.

### *La reconnaissance de la fidélité*

- Le Crédit Agricole reconnaît individuellement et collectivement les sociétaires.
- Le Crédit Agricole s'engage à valoriser et à reconnaître la fidélité de ses clients.

### *Le service après-vente*

- Le Crédit Agricole s'engage à la transparence (mémo, tarification...)
- Les clients disposent d'un délai de rétractation de 30 jours.
- Le Crédit Agricole alerte ses clients de situation ou d'opérations inhabituelles.
- Le Crédit Agricole met à disposition de ses clients un service secours en cas de problème 24h/24h et 7j/7.

### *La modularité et la transparence de l'offre*

- Le Crédit Agricole s'engage à proposer des solutions modulables et personnalisés pour répondre du mieux possible aux besoins de ses clients.

### *L'indice de recommandation*

- Le Crédit Agricole s'engage à améliorer la satisfaction de ses clients et à les interroger fréquemment sur la qualité des services et des offres.

Ces engagements sont modulés en fonction des 39 Caisses Régionales, cependant certains ne peuvent être modifiés comme par exemple le délai de rétractation de 30 jours.

Nous allons analyser les démarches mise en œuvre par le groupe Crédit Agricole pour répondre à deux de ses engagements à savoir : la relation client et la reconnaissance fidélité. Nous allons nous pencher sur ces deux engagements car ils sont au cœur de notre problématique.

## 2.1 La Relation Client

Afin de respecter les engagements concernant la Relation Client, le groupe Crédit Agricole a mis en place : Le projet Relation Client 2.0.

Pourquoi mettre en place une démarche pour encadrer la relation client ?

Les comportements des clients ont évolués avec le temps, aujourd'hui lorsque les clients passent à l'acte d'achat, cet acte est le reflet d'un choix réfléchi et motivé. Une consommation adaptée est une valeur ajoutée pour l'entreprise. De nos jours, les clients comparent de plus en plus les produits, les offres, ils redoublent d'exigence allant vers l'offre qui les satisfont le plus ce qui provoque une perte d'attachement aux enseignes et donc une perte progressive de fidélité. Le client a un besoin de considération, d'être reconnue dans sa singularité et de pouvoir composer sa propre solution.

Au regard de ces évolutions, les enseignes<sup>20</sup> se doivent, aujourd'hui, d'intégrer ces changements afin de rétablir une relation de confiance chère au client et de créer de la proximité relationnelle avec ses clients. Pour cela, il y a plusieurs leviers de la relation :

- Penser personnalisation et approche différenciée
- Solliciter à bon escient et de manière choisie : être plus proche des nouveaux comportements des clients
- Prêter une oreille attentive à son client, entendre ses besoins spécifiques
- Faire preuve d'humilité et de remise en cause

---

<sup>20</sup> Annexe 4

L'impact de ces leviers sur la perception du client est grand, le client aura la perception d'être compris dans son besoin, un sentiment de personnalisation renforcé et un sentiment de reconnaissance et de considération.

La satisfaction client dans le domaine bancaire reste globalement élevée mais depuis quelques années des signes de détérioration apparaissent. Le Crédit Agricole a mené une étude et s'est aperçu que lui aussi n'échappait pas à la tendance. Cette étude a fait ressortir les fondamentaux de la relation bancaire aux yeux des clients qui sont :

- La confiance et le respect dans l'attitude commerciale de la Banque
- Le suivi et les conseils appropriés et la qualité des contacts
- Le rapport qualité/ prix
- La possibilité de disposer de services en ligne

Ainsi le Crédit Agricole a créé le projet Relation Client 2.0, une déclinaison opérationnelle du groupe au service de la Relation Client.

Le Groupe s'engage à servir de manière utile et loyale chaque client, cela se traduit par l'écoute, la reconnaissance et le conseil. Relation Client 2.0 apporte une concrétisation du Projet du Groupe :

- Prendre le temps d'écouter et d'échanger, témoigner de l'intérêt porté au client
- Le traitement des demandes et des réclamations des clients dans un délai raisonnables
- Des appels de courtoisie réguliers (sans objectif de vente) dont l'objectif est de témoigner aux clients l'intérêt que leur porte le Crédit Agricole
- Des capteurs de perception client permettent de mesurer le niveau de satisfaction
- La pertinence des conseils et des solutions durant l'entretien

Comment ce projet Relation Client 2.0 se concrétise t-il ?

Des scripts ont été élaborés pour chaque moment en contact avec le client :

- L'actualisation des données
- L'appel de courtoisie
- L'appel « prise de rendez-vous »
- L'appel « proposition »
- L'appel de qualification à J-2<sup>21</sup> (avant l'entretien)
- Le déroulement de l'entretien <sup>22</sup>

Chaque collaborateurs (équipiers en agence) et chaque managers (adjoint et directeur d'agences) ont reçu une formation par les moniteurs du service animation afin de comprendre et d'appliquer correctement ces scripts.

---

<sup>21</sup> Annexe 5

<sup>22</sup> Annexe 6

Le projet Relation Client 2.0 a pour but d'enrichir le Relation Client, de lui apporter de la plus value en captant les besoins et les attentes du client afin de lui proposer un service en adéquation avec ce qu'il souhaite afin d'atteindre la satisfaction client. Un client satisfait est un client fidèle. Pour fidéliser un client il faut investir sur une relation client de qualité.

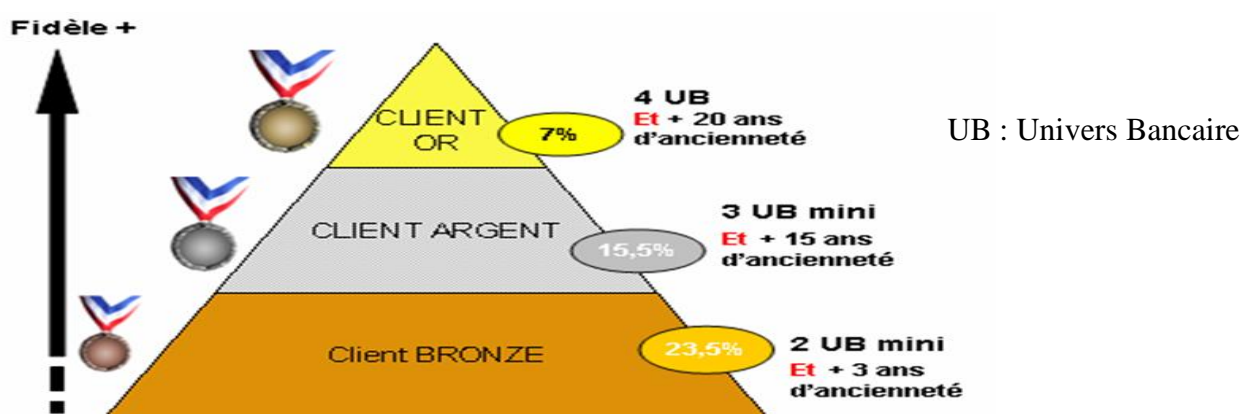
## 2.2 La reconnaissance de la fidélité

Afin de respecter les engagements concernant la Reconnaissance de la Fidélité, le groupe Crédit Agricole a mis en place : le programme de fidélisation.

Les critères pour être un client fidèle :

- Etre majeur
- Plus de 3 ans d'ancienneté dans la relation
- Etre la banque principale du client (plus de 120 opérations par an et des flux créditeurs supérieurs à 6000 €)
- Détenir des produits dans au moins 2 univers de besoins différents (banque au quotidien, épargne, assurance, crédit)

Ces clients fidèles sont classés, selon Anjou Maine, en trois typologies intégrant le nombre d'univers de besoin et l'ancienneté de la relation.



Un client fidèle l'est pour une durée de 12 mois à l'issue de laquelle sa fidélité est réévaluée.

Les avantages fidélité du groupe Crédit Agricole sont :

- Un bon de 30€ à valoir sur une nouvelle souscription d'un contrat protection. Cette offre peut être utilisée par le client lui-même, transmise à un proche client ou non du Crédit Agricole.
- L'avantage intergénérationnel 1er achat pour le 1er projet immobilier qui donne droit à une prêle conso de 5000 € à 0% sur 8 ans et/ou une assurance habitation à 1 € la première année. Cette offre, le client peut uniquement l'offrir à un enfant ou petit enfant client ou non du Crédit Agricole.

*Au niveau de la Caisse Régionale Anjou Maine :*

- En termes de crédit ou d'épargne, la Caisse propose des taux préférentiels en fonction de la catégorie dans laquelle se situe le client fidèle (or, argent ou bronze).
- Et elle offre des invitations aux clients fidèles aux manifestations culturelles et sportives des partenaires de la Caisse ainsi qu'aux manifestations exceptionnelles.

L'ensemble des démarches mises en place par le groupe Crédit Agricole pour satisfaire ses engagements peuvent elles aussi être modifiées dans les 39 Caisses Régionales. Par exemple à la Caisse Régionale Anjou Maine le projet Relation Client 2.0 a été rebaptisé Relation Viséo en référence au projet d'entreprise VISEO. De plus les scripts ont fait l'objet de quelques modifications suite à leur mise en pratiques dans les agences test. De plus comme on a pu le voir précédemment, il y a un programme de fidélisation national et il existe également des avantages fidélité au niveau de la Caisse Régionale.

Après avoir identifié l'importance majeure de la relation client et des avantages fidélités comme moyens au service de la fidélisation de la clientèle. Voyons maintenant comment gérer la relation client ?

## **II- Des outils nouvelle génération**

Pour fidéliser la clientèle, le Crédit Agricole met en place des projets portant sur la relation client et la reconnaissance de la fidélité. Mais il entreprend également de développer des outils permettant de gérer la relation client et de développer sa distribution multicanal.

### **1) NICE : un outil de Gestion de la Relation Client (GRC)**

La possession d'un nombre important de clients dans les bases de données marketing des établissements bancaires, le souci accru de les fidéliser, la crainte de les voir s'adresser à la concurrence, autant de raisons qui conduisent les établissements bancaire à mettre en place des systèmes performants de Gestion de la Relation Client<sup>23</sup>. La GRC<sup>24</sup> (Gestion de la Relation Client) en anglais CRM (Customer Relationship Management) s'impose dans cette profession comme un outil incontournable de son management.

---

<sup>23</sup> Badoc M. (2004), *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance*, Trouillaud, p121-122

<sup>24</sup> Annexe 7

Pour le marketing la GRC présente plusieurs intérêts :

- Augmenter la satisfaction du client
- Réduire les coûts de gestion
- Augmenter la valeur du client « customer value »
- Réduire l'attrition de la clientèle et la fidéliser

Le dispositif GRC repose sur une organisation fondée autour de logiciels qui permettent d'une part de stocker et de traiter une très grande quantité d'informations, et d'autre part de les utiliser dans des opérations marketing et commerciales.

La configuration de la GRC comprend un « back office » reposant sur un SIM « système d'information marketing » composé d'un entrepôt global de données internes (data warehouse), d'entrepôt partiels de données (data marts) auxquels s'ajoutent des bases de données externes telles que les mégabases, les panels, les études diverses sur le marché...

Grâce à l'utilisation d'outils de plus en plus intelligents appelés forage de données ou « datamining », les informations se transforment en idées permettant d'alimenter les réflexions marketing et commerciales.

L'entrepôt de données (data warehouse, data marts) contient un ensemble de données sur le client. Elles sont stockées et synthétisées dans une base de données marketing. Elle regroupe des informations concernant les besoins du client, la rentabilité du client et le risque client.

Le forage de données ou « datamining » émane de la convergence d'outil statistique avec des logiciels de bases de données. L'utilisation du « datamining » à partir d'une exploitation de l'information contenue dans des bases de données de la GRC permet de réaliser des recherches marketing dans de très nombreux domaines. Il permet par exemple :

- Comparer la valeur des segments de clientèle
- Découvrir des cibles de clientèles rentables
- Innover en matière de création de produits et de services
- Segmenter les clients à risques...

Le « back office » de la GRC est complété par un « front office » qui permet une liaison entre le système d'information et les utilisateurs. Les collaborateurs du réseau peuvent être directement connectés à la GRC. Cette connexion leur permet d'utiliser les banques de données pour améliorer leur potentialité de vente ou le service apporté au client.

Le système GRC permet au marketing des banques de réfléchir sur les politiques à mener en matière de fidélisation ou de conquête des clientèles. La plupart des grandes banques européennes engagent depuis des années des investissements importants pour mettre en place un système de GRC performant.

Voyons comment le Crédit Agricole s'est emparé de cet incontournable outil du néomarketing :

Pour optimiser la relation client il est nécessaire de développer des synergies entre les différents canaux de distribution, c'est la problématique à laquelle a répondu le Crédit Agricole en développant le programme NICE.<sup>25</sup> La Nouvelle Informatique Convergente Evolutive est le plus grand projet informatique d'Europe avec un budget global de 500 millions d'euros. NICE, est un système d'information GRC unique aux 39 Caisses Régionales, il a vu son installation finalisé le 17 novembre 2013. Jusqu'en 1997, le Crédit Agricole connaissait encore 45 systèmes différents.

Aujourd'hui un datacenter spécialement construit pour répondre à la volumétrie de ce système et un front office qui concrétise tous les espoirs du Crédit Agricole dans le multicanal. En effet, un client peut dès à présent initier un projet sur un média tels que la tablette, le smartphone, le PC, l'agence ou le centre d'appel (la banque multimédia) et le poursuivre sur un autre.

Fini l'outil GRC maison qui avait été développé il y a 15 ans, place à un outil GRC qui se décline en trois outils qui sont au cœur de la Gestion de la Relation Client.

SAS, UNICA et le Catalogue des offres. Trois outils qui vont permettre d'améliorer :

- **La connaissance client**, l'outil permet de collecter et d'analyser les données client et en tirer la quintessence. C'est le CRM analytique.
- **La gestion des évènements en multicanal**, l'outil permet d'orchestrer la relation client en facilitant le multicanal et en prenant en compte la préférence du client. C'est le CRM opérationnel.
- **La gestion des offres**, l'outil permet d'améliorer le conseil client grâce à des offres personnalisables. C'est le catalogue des offres.

De plus, l'outil a favorisé la mise en place de la signature électronique. Peu à peu les pièces fournies au client sont dématérialisées. Le Crédit Agricole a commencé par les pièces produites en agence comme les remises de chèques, les virements puis s'attaque depuis peu aux produits d'assurances.

Enfin, un nouveau poste de travail est né, le PUCC (Portail unifié client conseiller) avec des menus déroulants, des enchainements d'écran, une interface qui prend le look d'internet et facilite les actions en 2 ou 3 clics. Ce PUCC intègre les outils Microsoft avec Outlook pour la messagerie et l'agenda, SharePoint pour le réseau social, Lync pour la visioconférence...

---

<sup>25</sup> Nice: le Crédit Agricole en passe de concrétiser le rêve du multicanal », 01net, Janvier 2014

À partir de 2015, les clients pourront venir s'interconnecter ce qui nous laisse imaginer que demain un client (chez lui) puisse être en conférence à la foi avec son conseiller en agence et un expert en patrimoine au siège. La mise en place de cet outil a véritablement concrétisé le multicanal, le Crédit Agricole a surfé sur la vague pour développer davantage le multicanal à travers la messagerie sécurisée, le déploiement de tablettes en agence, les applications smartphone...

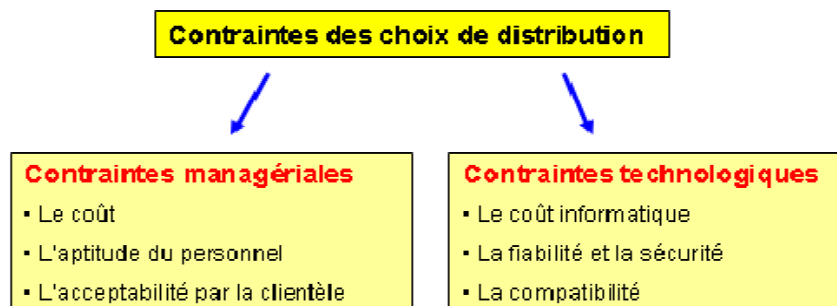
## 2) Le développement du multicanal

Le concept de multicanal<sup>26</sup> est simple : il s'agit de reconnaître le client quel que soit son canal de communication : agence, téléphone, internet, applications... Pour les banques, cette stratégie implique l'utilisation d'un logiciel de GRC.

Le choix des canaux de distribution peut procurer un avantage concurrentiel car il constitue le seul élément réel de différenciation des enseignes dans un secteur caractérisé par la banalisation des produits.

Dans le secteur bancaire, la distribution a été longtemps marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agences de chaque établissement. Cette exclusivité est incontesté jusqu'aux récentes évolutions.

Les canaux de distribution bancaire doivent être conçus comme des moyens d'accroître la disponibilité et d'adapter les services afin de satisfaire les clients actuels et de développer leur utilisation. Cependant la diversification des moyens de distribution est confrontée à des contraintes.



Le développement du multicanal a conduit les banques à développer un certain nombre de canaux. Il y a quelques années, les banques ont développé les SMS pour être présentes auprès des possesseurs de mobiles. Ainsi les banques proposaient à leur client d'être informé de l'état de leurs comptes par SMS, parallèlement à la consultation vocale ou web. Elles offrent également des services d'alerte par SMS en cas de dépassement de seuils. Avec le développement accru des nouvelles technologies de l'information et de la communication, aujourd'hui les banques visent les smartphones, les tablettes, les applications... Voyons comment le Crédit Agricole a conjugué la distribution de ses produits avec le multicanal.

<sup>26</sup> Zollinger M., Lamarque E. (2004), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod, p120-121



## 2.1 La signature électronique via les tablettes

Le Crédit Agricole poursuit son eldorado vers le multicanal, après la mise en place de NICE, il s'associe à Samsung pour équiper ses agences de tablette Samsung Galaxy Note. Une technologie au service d'un conseil et d'un accompagnement plus interactif, de la dématérialisation des contrats et des documents administratifs via la mise en place d'un système de signature électronique. De retour à son domicile, le client accède à ses documents et ses contrats sur son espace personnel en ligne doté également d'une messagerie sécurisée.

Qu'est ce que la signature électronique ?

Il s'agit de dématérialiser les documents à la source. En fin de réalisation d'une opération ou d'une souscription, le client signe un document électronique via une tablette tactile. Les documents signés électroniquement sont stockés dans la GEIDE et mis à disposition du client dans la rubrique «e-documents» de son espace Crédit Agricole en Ligne.

Le système de signature électronique permet de gagner en :

- Rapidité, un gain de temps d'édition et plus de manipulation papier
- Sécurité, un procédé sécurisé et une meilleure traçabilité des documents.
- Simplicité, une recherche de documents plus simple
- Innovation, un nouveau moyen technologique à disposition des agences, un développement d'applications propres et peu de références sur le marché
- Ecologie, une économie de papier considérable

Les critères d'éligibilité sont :

- Etre une personne physique, client particulier ou professionnel
- Détenir un contrat Crédit Agricole en Ligne
- Avoir une pièce d'identité numérisée
- Avoir signé la convention SEA

En signant cette convention la 1ère fois, le client reconnaît être informé du processus de Signature Electronique en Agence et accepte que les documents signés par ce moyen soient de même valeur que les documents signés papier.

Actuellement le périmètre d'action de la signature électronique concerne les opérations de caisses (virements, retraits), la remise de moyens de paiements, les contrats (épargne). Puis à partir de 2014, le périmètre s'étend aux contrats d'assurances et aux crédits.

Ainsi le client accède, à j+1, à ses documents signés sur son compte en ligne (Crédit Agricole en ligne). Son compte regroupe tous les documents signés (retrait, virement, contrats...) et tous les documents administratifs tel que la convention SEA. Pour aller toujours plus loin dans le multicanal, son compte en ligne est également doté d'une messagerie sécurisée.

L'enjeu majeur est de simplifier la communication par mail avec son banquier. Les clients accèdent d'un clic à leur messagerie bancaire, sans avoir à chercher une adresse mail pour écrire à leur agence ou à leur conseiller. Une communication sécurisée vers une personne authentifiée.

## 2.2 Les applications Smartphones

Toujours dans le cadre de sa stratégie multicanal, le Crédit Agricole souhaite offrir un service innovant à ses clients pour leur permettre d'accéder à leurs services bancaires en situation de mobilité.

Le Crédit Agricole a donc procédé à la réalisation de son site mobile <http://ca-mobile.com> et à l'application Mon Budget.

Le site est la vitrine mobile du Crédit Agricole. Ce site permet aux clients :

- La consultation des comptes et des soldes
- Les opérations bancaires telles que (virements...)
- Le déblocage et le remboursement anticipés de réserves de crédit
- Des opérations sur les cartes
- Des services non bancaires : numéro d'urgence, localisation d'agence

Le Crédit Agricole fournit sur son site internet tous les services bancaires pouvant être effectué en agence. Ces services sont en perpétuelle évolution afin de s'adapter et répondre aux attentes des clients.

A côté du site mobile qui a été développé, le Crédit Agricole a également mis l'accent sur le développement des applications bancaires. Pour cela il a créé Crédit Agricole Store qui permet de télécharger gratuitement les applications Crédit Agricole et de participer à leur création. Il propose des applications utiles, innovantes et sécurisées pour gérer son budget. Les clients peuvent contribuer à la création de ces applications en déposant des idées, en évaluant et en commentant les applications.

Parmi ces applications, nous nous concentrons que sur la plus utilisée à l'heure actuelle, Mon Budget. Il est donc possible, aujourd'hui, d'avoir accès à l'ensemble de ses comptes (courant, épargne, compte-titres) via son Smartphone et de gérer ses comptes au quotidien en lançant l'application « Mon budget ». Celle-ci est disponible gratuitement sur l'Apple store pour les versions Iphone, sur Googleplay pour les versions Androïde et sur Windows Phone pour les mobiles fonctionnant avec Windows Phone. « Mon budget » a pour but d'aider les clients possédant un compte au Crédit Agricole de maîtriser leur budget.

L'application Mon budget permet :

- Connaître la situation de ses comptes
- Gérer son budget
- Optimiser ses dépenses
- Etudier la faisabilité de certains projets

La fonction « mes compte » établit un relevé de compte qui aide le client à savoir où il en est lors de chacune de ses connections. « Mon budget » permet de prévoir une dépense future en saisissant l'opération directement sur le mobile et en la catégorisant. Au regard des objectifs d'épargne fixés par l'utilisateur, ce dernier peut ainsi visualiser immédiatement s'il maîtrise son budget.

La rubrique « Mon suivi » facilite le pilotage des revenus et des dépenses sous la forme d'un graphique. Avec la fonction « Mes opérations » les clients peuvent par exemple réaliser des virements vers un compte interne ou externe à la banque.

En ce qui concerne l'aspect sécurité, les utilisateurs sont unanimement satisfaits. En effet deux codes sont demandés avant la synchronisation aux comptes. Seuls bémols, la synchronisation prend parfois du temps selon les mobiles.

### 3) Quelques recommandations

Pour faire face à la volatilité de sa clientèle, le Crédit Agricole met en œuvre des actions portant à la fois sur la relation client, la reconnaissance de la fidélité et sur le développement d'outils nouvelles générations, le tout dans un but bien précis : fidéliser la clientèle existante afin d'atteindre la satisfaction.

Premièrement, le projet Relation Client 2.0 instaure une démarche qui est identique à toutes les Caisses Régionales et donc à toutes les agences qui dépendent de celles-ci. Cette démarche permet une uniformisation des pratiques, peu importe l'endroit où nous nous situons en France, la même démarche sera menée, que ce soit par exemple en appel de courtoisie ou en entretien. Relation Client 2.0 est une réponse aux engagements relationnels. À travers la mise en place de cette démarche, la direction met toutes ses chances de son côté pour que la relation client soit bien entretenue quelque soit le conseiller.

Une uniformisation des pratiques c'est bien mais à quel prix ? Dans cette démarche nous retrouvons une ossature des « mots pour le dire », il y a des mots incontournables à utiliser et ce sont ces mots forts qu'il faut donner au client. Il est nécessaire de trouver un juste milieu pour laisser encore un peu de liberté aux collaborateurs, aux managers, afin de ne pas tomber dans la récitation ou pire encore dans la robotisation de l'individu ce qui paraîtrait peu naturel pour les clients et qui ne donnerais aucun sens à la relation. À l'heure où ces démarches relationnelle se démocratisent, nombreuses sont les entreprises à les avoir adoptés (EDF, SFR, ...). Le risque étant de recracher ce que l'on a assimilé sans l'avoir interprété. Or, il est nécessaire de comprendre les objectifs et les enjeux qui se cachent derrière cette démarche pour ensuite entretenir une bonne relation client. Au-delà de la formation à la démarche, lorsque celle-ci est menée entièrement par le conseiller, sans aucune impasse, l'entretien s'étend sur environ 60 à 90 minutes. Aujourd'hui, le temps des clients est devenu précieux, ne faudrait-il pas revoir cette démarche ou en élaborer une nouvelle afin de mener à bien une demande urgente d'un client.

Deuxièmement, le programme de fidélisation répond aux engagements relationnels concernant la reconnaissance de la fidélité. Un client au Crédit Agricole se voit récompensé de sa fidélité par le bais de soit un bon de 30€ à valoir sur la souscription d'un nouveau contrat protection qu'il peut utiliser ou transmettre soit à travers l'avantage intergénérationnel qu'il peut uniquement transmettre. A ces deux avantages déployés par le groupe Crédit Agricole, la Caisse Régionale Anjou et Maine est venue enrichir le programme de fidélisation, qui semblait être léger, en proposant des taux préférentiels en fonction de la catégorie du client fidèle et des invitations à des évènements culturels et sportifs. Pour un client qui fait du « business » qu'avec le Crédit Agricole, les moyens de fidélisation proposés par le groupe sont mineurs. La Caisse Régionale a très bien réagi en venant apporter d'autres moyens qui viennent renforcer la fidélisation ainsi que la mise en place de son système hiérarchique des clients fidèles. Il est évident que les moyens de fidélisation se doivent de varier selon le montant des flux.

Troisièmement, NICE, le système de GRC du Crédit Agricole est un moyen mis en œuvre pour permettre le développement du multicanal. Dans un monde où les NTIC sont en perpétuelle évolution, la banque se doit d'adopter une distribution multicanal. L'avantage majeur de NICE réside dans l'élaboration d'un seul outil commun au 39 Caisses Régionales, ce qui permet une réduction des coûts qui n'est pas négligeable. Côté ressources humaines, NICE permet une homogénéisation des systèmes pour une plus grande praticité.

Cependant les NTIC sont confrontés à des personnes réfractaires aux nouvelles technologies tant au niveau des ressources humaines qu'au niveau des clients. Pour les reconforter, il est nécessaire de prendre du temps pour leur montrer comment les utiliser et bien insister sur les enjeux fondamentaux qui se cachent derrière ces nouvelles façons de faire. Certains n'ont pas d'ordinateur, ni d'internet, ni même de smartphone ce qui est un choix, le Crédit Agricole ne peut pas obliger de contraindre l'ensemble de ces personnes à posséder ces technologies cependant ils se doivent de s'adapter et de les déployer en raison de la stratégie déclinée par la direction. Le problème se pose également du côté de la clientèle âgée pour qui il est nécessaire de maintenir le procédé de distribution « classique », c'est-à-dire en agence.

Autant de moyens qui ont été déployés par le Crédit Agricole pour lutter contre la volatilité de sa clientèle. L'ère du « faut vendre » est révolue place à la vente intelligente. Autrefois seul le business comptait, aujourd'hui la préoccupation principale des banques est centrée sur le client et sur sa satisfaction via des outils de fidélisation et de conquête. Dans ce contexte où la concurrence est de plus en plus accrue et où la multibancarisation est banalisée, la prospection dès le plus jeune âge et la fidélisation sont deux activités primordiales qui ne vont pas l'une sans l'autre. Conquérir de nouveaux clients nécessite cinq fois plus de moyens que de conserver ceux déjà existants. C'est pour cela que le Crédit Agricole use de tant d'effort pour essayer de répondre à ses défis afin de lutter contre l'attrition.

## Conclusion

La nécessité de répondre au multiple défis imposés par le marché, la croissance des NTIC, le souci de mettre en place une gestion de la relation client, le développement de la distribution multicanal reste un incontournable pour la prospérité des établissements bancaires. Pour cela d'importantes mutations ont vu le jour au sein du marketing bancaire. Un marketing traditionnel devenu un marketing management allant vers un néomarketing pour mener à bien la conduite d'un changement profond et durable à partir des besoins, attentes et comportements de la clientèle, qui apparaît comme indispensable pour survivre.

Le client au cœur de la stratégie bancaire pour mieux le satisfaire. Face à une concurrence accrue, la satisfaction de la clientèle reste un enjeu majeur pour les banques, pour cela elles s'appuient sur une conquête dès le plus jeune âge afin de pérenniser la relation au moyen de la fidélisation. Fidélisé pour mieux satisfaire et limiter la volatilité de la clientèle, qui se développe davantage due au phénomène de multibancarisation. Chaque établissement bancaire mène une stratégie pour limiter l'attrition et met en place des moyens fidélisant la clientèle.

Le cas du Crédit Agricole nous a permis d'identifier les différentes actions qu'il a menées afin de lutter contre la volatilité de sa clientèle. Il a concentré sa stratégie sur un développement des offres jeunes afin de conquérir et d'instaurer une relation durable dès le plus jeune âge. Puis il s'est concentré sur la relation client afin de lui apporter de la plus value grâce au projet Relation Client 2.0 et au programme de fidélisation ce qui l'a mené à la mise en place d'une Gestion de la Relation Client via l'outil NICE et ainsi a favorisé l'émergence de nouveaux outils afin de proposer une distribution multicanal de ses produits et de ses services, à travers le déploiement des tablettes tactiles en agence permettant la signature électronique, la mise en place d'une messagerie sécurisée et la création d'applications Smartphone.

L'ensemble de ces actions a réellement porté ses fruits améliorant ainsi la satisfaction de leur client et limitant le taux d'attrition cependant elles font tout de même l'objet de certaines recommandations qui pourraient améliorer le processus de fidélisation de la clientèle et donc à terme la satisfaction client.

Aujourd'hui dans un contexte en perpétuelle évolution, la maîtrise des changements organisationnels constitue un véritable enjeu pour le futur. La compréhension de la réalité de la banque et de son environnement s'avère être une nécessité pour changer les comportements et faire évoluer le système. Cependant, de nouveaux bouleversements sont attendus afin de développer des systèmes de pilotage multimétier des fonctions essentielles à la réalisation du service.

Ainsi, à moyen terme, les fonctions principales de l'entreprise seront gérées par des systèmes de pilotage, laissant peu de place à l'esprit créatif des équipes. Ce qui nous amène à nous demander si leurs cohérences resteront à l'appréciation des clients ? Le progrès ne fait-il pas un pas en arrière, nous ramenant au temps où les ouvriers se contentaient uniquement d'exécuter sans réfléchir ?

# Bibliographie

## Ouvrages :

Badoc M. (2004), Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance, Trouillaud  
Viot C. (2012), Le marketing, mémentos LMD, Gualino  
Martin Védrine S. (2003), Initiation au marketing, Editions d'Organisation  
Zollinger M., Lamarque E. (2004), Marketing et stratégie de la banque, Dunod

## Articles :

« Ces banques qui draguent les jeunes », 60 millions de consommateurs, n°393, Avril 2005  
« Les clients des banques sont de moins en moins fidèles », La tribune, Mai 2005  
« Nice: le Crédit Agricole en passe de concrétiser le rêve du multicanal », 01net, Janvier 2014

## Internet :

[www.credit-agricole.com](http://www.credit-agricole.com)  
[www.ca-anjou-maine.fr](http://www.ca-anjou-maine.fr)

[www.definitions-marketing.com](http://www.definitions-marketing.com)  
[www.lafinancepourtous.com](http://www.lafinancepourtous.com)

## Documents interne à l'entreprise :

La vie mutualiste  
Le guide mutualisme

Les Jeunes au Crédit Agricole, Juin 2013  
Le bagage opération « Leader Conquérant »

L'attrition, Mars 2014  
Argumentaire sur les fondements du projet Relation Client 2.0 et sur le choix du modèle

La messagerie sécurisée  
La signature électronique en agence

## L'intranet de l'entreprise

Les offres jeunes  
Le programme fidélisation

## **Table des annexes**

Annexe 1 : Organigramme du groupe Crédit Agricole

Annexe 2 : Le rôle de la fonction marketing au sein de l'organisation

Annexe 3 : La relation des 18-30 ans avec leur banque

Annexe 4 : Le podium de la Relation Client : le top 10 des enseignes

Annexe 5 : La démarche Relation VISEO pour l'appel de qualification à j-2

Annexe 6 : La démarche Relation VISEO pour un entretien

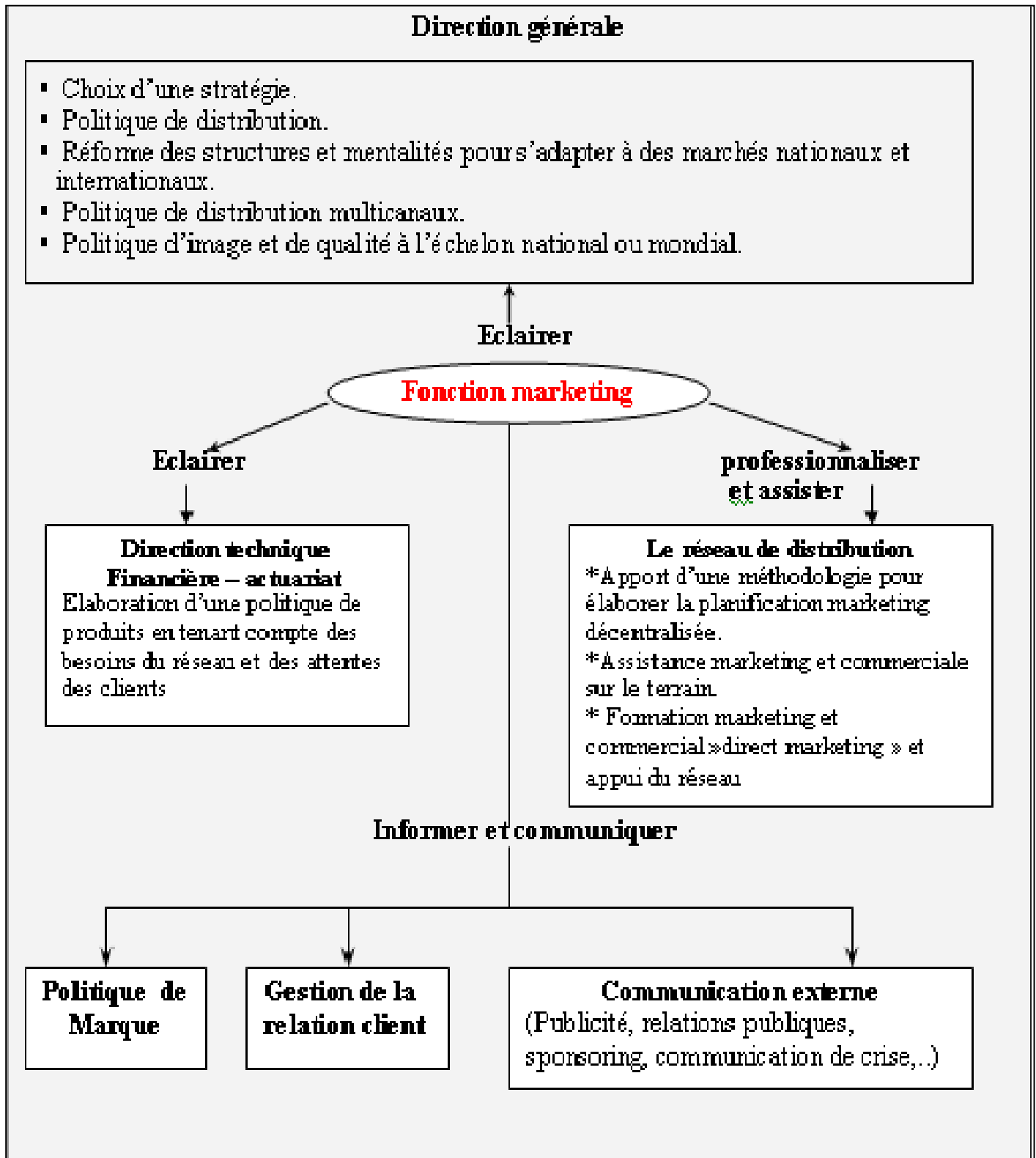
Annexe 7 : Le système d'information GRC

## Annexe 1 : Organigramme du groupe Crédit Agricole

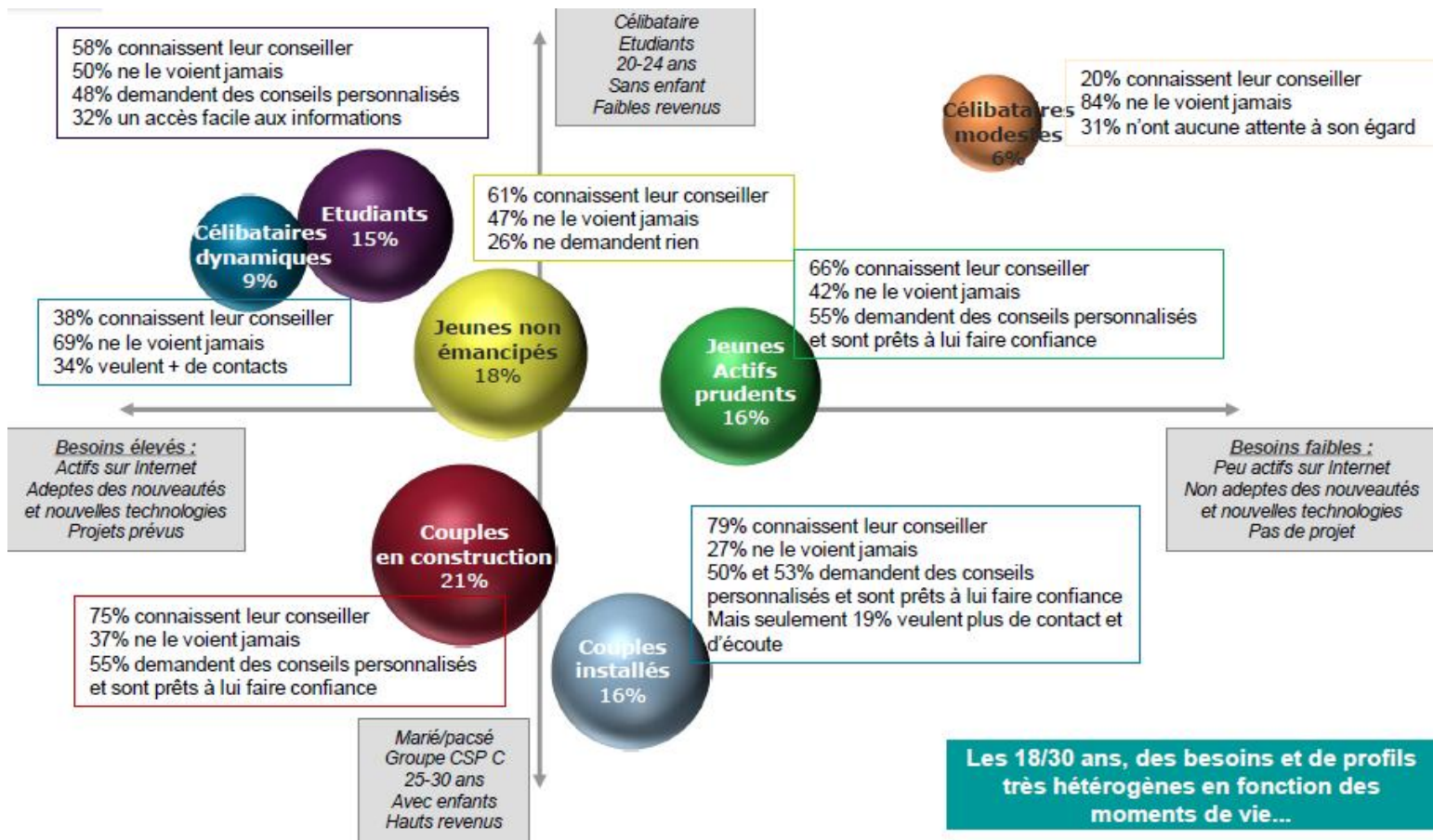




Annexe 2 : Le rôle de la fonction marketing au sein de l'organisation



### Annexe 3 : La relation des 18-30 ans avec leur banque

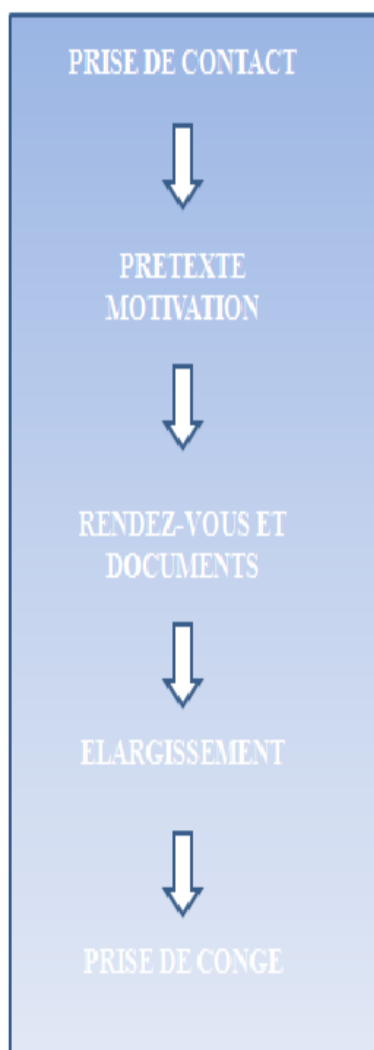


Annexe 4 : Le podium de la Relation Client : le top 10 des enseignes (avril 2011)

Classement	Enseignes	Pratiques différenciantes
1er Prix <i>tous secteurs confondus</i>	 MERCEDES BENZ	Une Direction Relation clients, qui s'attèle à optimiser le service fourni et ce tout au long de la chaîne
2ème Prix <i>tous secteurs confondus</i>	 MAIF	Mise à disposition auprès de ses sociétaires déficients visuels de sa documentation en braille en caractères agrandis et en audio
3ème Prix <i>tous secteurs confondus</i>	 AUDI	« Les voitures Audi ne sont pas des produits mais des promesses »
1er prix secteur Banque	 BANQUE POPULAIRE	Une relation de proximité à distance : agences, experts en région, ligne directe, internet, bientôt visioconférence, applications...
1er prix secteur Distribution spécialisée	 YVES ROCHER	Relation directe, privilégiée et personnalisée avec chacune de ses clientes sur chacun de ses canaux de vente
1er prix secteur Tourisme	 ACCOR HOTELS.COM	Une relation client tournée autour de : l'évolution de l'offre, l'innovation, la qualité de contact, la transparence, la disponibilité de l'information et la politique de fidélisation
1er prix secteur Grande distribution	 SYSTEME U	Une vocation : "le sens du lien" des responsables de magasins
1er prix secteur Services Publics	 ASSURANCE RETRAITE	Stratégie d'accueil et d'accompagnement, grâce à ses outils innovants et à l'action quotidienne de ses caisses régionales
1er prix secteur Téléphonie	 BOUYGUES TELECOM	« Offrir le meilleur service à nos clients quel que soit le canal par lequel ils nous contactent »
1er prix secteur Transport	 AIR FRANCE	Utilisation des dernières technologies mobiles : gestion de ses voyages depuis son mobile et information en temps réel

## Avant l'entretien

## L'APPEL DE QUALIFICATION À J-2



Le conseiller se présente

La raison de l'appel

=> Reprendre avec le client les éléments collectés lors de la prise de RDV  
=> Repréciser les documents à fournir

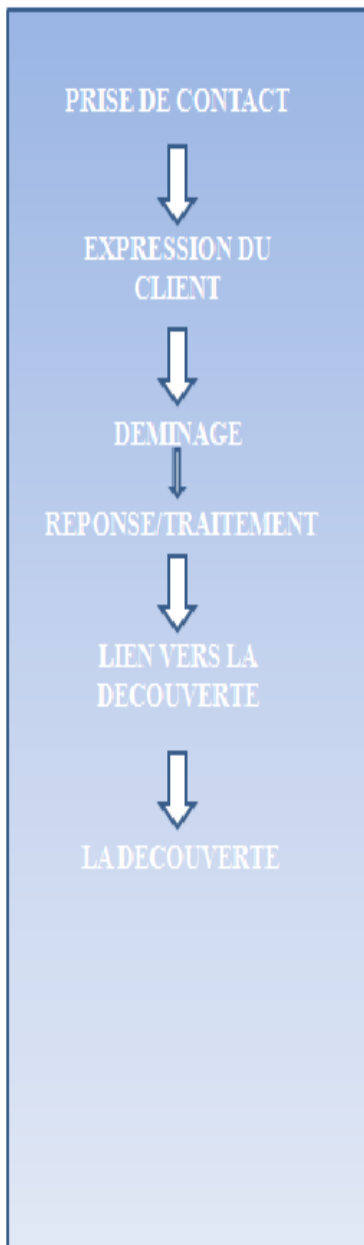
Prendre connaissances d'éventuels sujets que le client souhaiterait aborder  
=> Adapter la durée du rendez-vous

Remerciez le client et lui souhaiter une bonne journée/ soirée

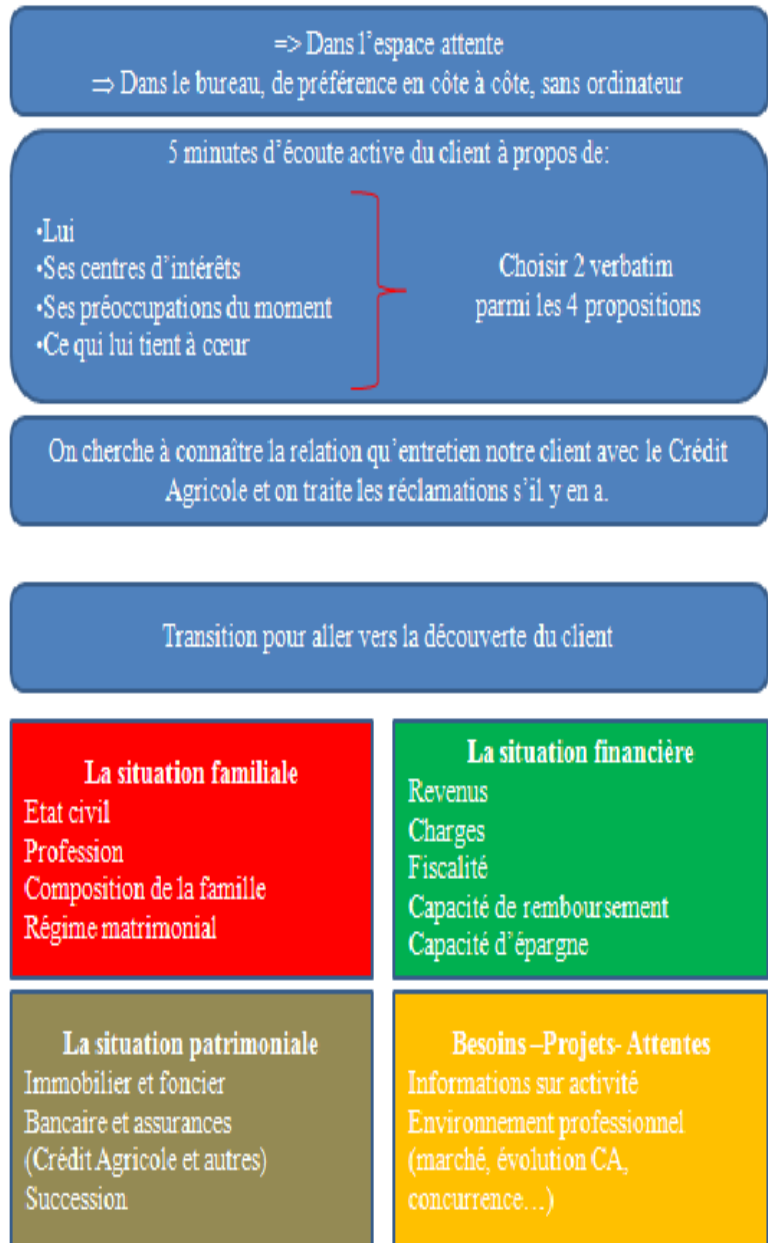
### La préparation de l'appel

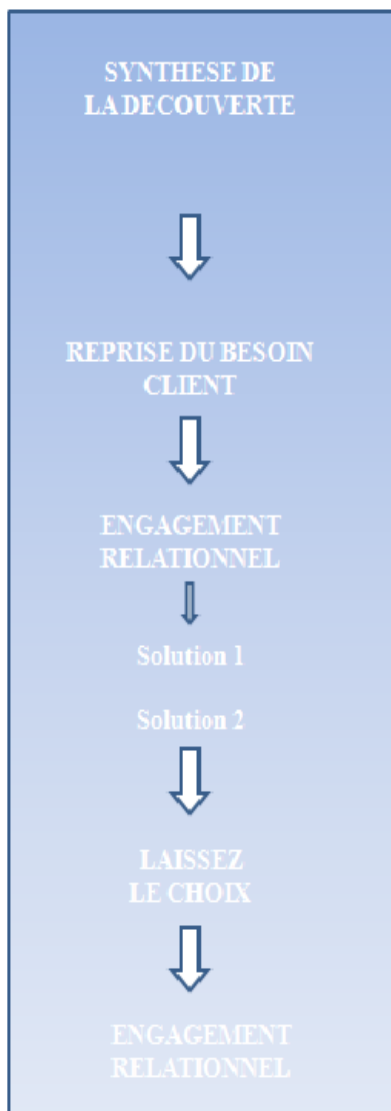
- Ce que je connais de mon client sur sa situation familiale, financière, patrimoniale, ses projets ...
- Ce que je ne connais pas et que je dois aller chercher pendant l'entretien

## Pendant l'entretien



## L'ENTRETIEN





**Reformuler** les éléments principaux et notamment les incontournables

- La capacité financière à titre privé et professionnel.
- Le niveau de disponibilité souhaité.
- Les besoins et projets du client.
- Les engagements du client (domiciliations, flux et épargne confiés ...)
- Acceptation d'entretiens experts

=> Reprendre les mots du client pour exprimer son besoin

- => Enoncer la solution qui correspond le plus au besoin du client
- => Enoncer les avantages qui correspondent à ce qu'on a détecté/suscité pendant la découverte
- => Citer la deuxième solution et ses avantages

- => Demander au client son avis concernant les solutions proposées
- => Concrétiser via un accord alternatif

- => Remettre le mémo (document qui reprend les points essentiels du contrat)
- => Informer de la possibilité de changer d'avis dans les 30 jours

TRANSPARENCE ET  
ANCRAGE DE LA  
VENTE



FIDELISER

Demander au client s'il a plus de question, si tout est clair

⇒ Demander au client s'il est satisfait de l'entretien

⇒ S'il serait prêt à nous recommander (dans le bureau)

⇒ L'informer qu'il est possible qu'il soit contacté pour répondre à un questionnaire de satisfaction (dans le couloir ou l'escalier)

⇒ Remercier le client et lui souhaiter une bonne journée/ soirée (à la sortie de l'agence)

*Le système d'information GRC  
(Gestion de la relation client)*

