

**Noémie Joyeau**

2<sup>ème</sup> Année de Master

« Management PME-PMI »



## **Quels sont les outils et les enjeux liés au développement de la satisfaction clientèle au sein d'un marché concurrentiel ?**

**Mémoire de Master 2**

Présenté et soutenu publiquement le 31 août 2015



**DE L'ANJOU  
ET DU MAINE**

*Le bon sens a de l'avenir*



Agence les Maillets  
147 rue des maillets  
72 000 Le Mans

## *Remerciements*

Je remercie Monsieur Nouet pour m'avoir accueillie au sein de l'agence Crédit Agricole, rue des maillets au Mans. Je tiens à remercier tout particulièrement les personnes suivantes, pour leurs temps qu'elles m'ont consacrés, leurs connaissances qu'elles m'ont transmises :

Monsieur Nouet, directeur d'agence, mon tuteur, pour sa confiance, m'avoir confié une mission principale et permis d'assister à des rendez-vous, ainsi que la directrice adjointe madame Oreiller pour son implication pour la bonne réalisation de la mission confiée.

Les attachés clientèles avec lesquels j'ai travaillé, pour leurs accueils, leurs disponibilités, leurs aides.

Je remercie également l'ensemble des conseillers de cette agence pour m'avoir accueillie, intégrée au sein de cette agence ainsi que de m'avoir permis de découvrir diverses activités d'une agence bancaire. Je les remercie pour leur sympathie, leur aide et l'expérience enrichissante et intéressante qu'elles m'ont fait vivre durant ce stage.

Je remercie monsieur Tardivel du service qualité client de m'avoir reçu pour me communiquer des informations concernant le traitement des réclamations des clients.

Je tiens à remercier également Monsieur Pantin pour ses conseils qui m'ont aidé à réaliser ce mémoire.

## Sommaire

Introduction .....	Page 1
--------------------	--------

### *1<sup>ère</sup> Partie : Les outils et les enjeux liés au développement de la satisfaction client*

#### I- Qu'est-ce que la satisfaction ?

1. Définition de la satisfaction .....	Page 3
2. La formation et les caractéristiques de la satisfaction .....	Page 8
3. La satisfaction dans le secteur des services et bancaire .....	Page 12

#### II- Les outils nécessaires à la satisfaction client

1. L'écoute client .....	Page 14
2. Le développement de la relation client .....	Page 18

#### III- L'importance de la satisfaction client en vue de la fidélisation

1. Le lien entre confiance, satisfaction et profit .....	Page 22
2. La notion de fidélisation et de fidélité .....	Page 27

### *2<sup>ème</sup> Partie : Etude de cas du Crédit Agricole et de sa clientèle jeune actif*

#### I- L'environnement concurrentiel du secteur bancaire

1. L'analyse sectorielle .....	Page 32
2. Le modèle PESTEL .....	Page 35
3. La matrice SWOT .....	Page 38

#### II- La présentation du Crédit Agricole

1. La présentation du groupe Crédit Agricole .....	Page 40
2. Le fonctionnement du Crédit Agricole .....	Page 43
3. La Caisse régionale Anjou Maine .....	Page 44

#### III- Les outils mis en place au Crédit Agricole

1. Le choix de l'omnicanal .....	Page 47
2. Des outils pour améliorer la satisfaction client .....	Page 51

#### IV- La reconnaissance de la fidélité

1. Les critères de la fidélité .....	Page 57
2. Les avantages pour un client fidèle .....	Page 58

Conclusion .....	Page 60
------------------	---------

## *Introduction*

Le stage s'est déroulé du 31 mars au 31 juillet 2015 dans l'établissement bancaire Crédit Agricole, à l'agence située au 147 rue des Maillets au Mans. Durant ce stage, nous avons travaillé sur une mission principale qui était la mise en conformité des dossiers d'association. La loi impose aux établissements bancaires de connaître pour toutes les organisations clientes (association, entreprise individuelle, personne morale) qui en est le dirigeant, de connaître les associés, d'avoir les statuts etc. Nous avons aussi aidé les attachés clientèles à l'accueil des clients, la réponse à leurs questions par téléphone ou mail.

Nous orienterons notre mémoire sur la satisfaction des clients dans le secteur bancaire. La satisfaction des clients est un enjeu important pour les établissements bancaires. En effet, le secteur bancaire est très concurrentiel et la croissance est faible, car presque la totalité des Français (99 %) sont déjà clients d'un établissement bancaire. Pour continuer à se développer, les banques doivent satisfaire leurs clients, pour qu'ils détiennent davantage de produits, devienne fidèle, conquérir de nouveaux clients, ce qui passe par une prospection active, et enfin, éviter le départ de leurs clients.

Les attentes des clients vis-à-vis des banques ont changé. Ce changement est dû aux nouvelles technologies. Les clients sont de plus en plus exigeants. Ils n'hésitent plus à changer de banque et/ou à avoir plusieurs banques. C'est un challenge pour les établissements bancaires de satisfaire et de fidéliser cette clientèle mieux informée et plus volatile.

De manière générale, les principales alternatives proposées aux entreprises pour assurer et développer leurs activités sont la conquête et/ou la fidélisation des clients. Il a été prouvé qu'il est plus coûteux de conquérir que de fidéliser. Ces coûts sont liés à la publicité, la force de vente, l'ouverture de nouveaux points de vente, les offres promotionnelles, le temps passé à présenter les produits et services, le temps nécessaire à la découverte des besoins d'un nouveau client. L'entreprise cherche la plupart du temps à réduire ses coûts surtout en temps de crise. L'entreprise préférera par conséquent fidéliser ses clients que de conquérir de nouveaux clients. Même si la conquête est nécessaire pour s'assurer un avenir, puisqu'il faut compenser le départ des clients.

La fidélisation a pour but d'améliorer la qualité générale des relations de l'entreprise avec ses clients et permet de défendre ses parts de marché. Les banques essaient d'entretenir des relations de long terme avec leurs clients. Ces relations sont censées conduire à une plus grande fidélité et à un maintien des profits. Il a été démontré que plus un client est ancien, plus il est rentable et il semble être plus tolérant à un écart de prix. De cette relation de long terme naît un cercle vertueux. Un client satisfait et ancien aura plus tendance à solliciter son établissement bancaire. Celui-ci connaissant les

attentes de ce client, il pourra mieux le servir. Ce qui aura pour effet d'augmenter sa satisfaction.

Le raisonnement effectué pour les entreprises dans le cadre général est identique pour les établissements bancaires. C'est pour cette raison que dans ce mémoire, nous répondrons à la problématique suivante : **Quels sont les outils et les enjeux liés au développement de la satisfaction clientèle au sein d'un marché concurrentiel? Etude du cas Crédit Agricole et de sa cible jeunes actifs sur le marché bancaire.**

La satisfaction peut être définie de plusieurs manières. Nous retiendrons la définition suivante : « *la satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu* ».

Ce mémoire sera organisé en deux grandes parties. Dans la première partie, nous nous attacherons à définir la satisfaction qui est une notion subjective. Nous nous intéresserons à ses caractéristiques. Puis nous nous intéresserons à l'obtention de la satisfaction notamment par l'écoute du client et l'utilisation du marketing relationnel. Puis, nous aborderons la relation existante entre confiance, satisfaction, fidélité et rétention à travers différentes théories développées par certains auteurs et une étude empirique réalisée par le groupe « Deloitte » sur le secteur bancaire.

Dans la seconde partie, nous nous concentrerons sur l'étude de cas du Crédit Agricole. Cette partie sera divisée en quatre sous parties. La première sous partie sera présentée la concurrence au sein du secteur bancaire à travers les 5 (+1) forces de Porter, l'analyse du macro-environnement dans l'objectif de montrer qu'il est indispensable de satisfaire les clients. Dans la seconde sous partie, nous présenterons le Crédit Agricole et son fonctionnement. Dans la troisième sous partie, nous nous intéresserons aux outils utilisés par le Crédit Agricole pour satisfaire ses clients. Enfin, dans la dernière sous partie, nous constaterons que le Crédit Agricole récompense ses clients fidèles.

## *1<sup>ère</sup> Partie : Les outils et les enjeux liés au développement de la satisfaction client*

La satisfaction des clients est un élément important pour une entreprise. En effet, s'en préoccuper est un moyen utile pour assurer la continuité de l'entreprise et maximiser son profit à court et à moyen terme. La mesure de la satisfaction ne doit pas être vue comme une contrainte pour l'entreprise mais comme l'occasion de s'améliorer. Cette amélioration passe par la mise en place d'outils et elle permet de se recentrer sur ses clients. Une entreprise ne peut exister si ses clients ne sont pas satisfaits car la satisfaction a une influence importante sur le comportement futur du client ainsi que sur les personnes qui l'entourent. D'ailleurs, il a été prouvé qu'un client insatisfait fait part de son expérience à plus de personnes qu'un client satisfait.

Ainsi, dans cette partie, nous définirons dans un premier temps la satisfaction. Dans un second temps, nous nous intéresserons aux outils qu'une entreprise peut mettre en place pour augmenter la satisfaction de ses clients. Enfin, nous terminerons par mettre en évidence l'importance de satisfaire ses clients pour une entreprise.

### **I. Qu'est-ce que la satisfaction ?**

Dans cette première sous partie, nous verrons qu'il n'est pas aisé de définir la satisfaction client. Nous montrerons quelques distinctions avec des concepts similaires.

#### **1. Définition de la satisfaction**

Dans le but de déterminer le niveau de satisfaction de sa clientèle, une entreprise doit pouvoir la mesurer notamment par l'intermédiaire d'enquêtes de satisfaction. Cependant afin de pouvoir les réaliser, il faut savoir ce qu'est la satisfaction. Commençons par présenter quelques définitions de la satisfaction.

Première définition que nous pouvons évoquer est celle du Larousse « Satisfaire c'est répondre à l'attente de ». Ainsi, dans cette définition assez simple nous avons la notion d'attente. Pour satisfaire un client, il faut que l'entreprise ait connaissance de ce que les clients veulent d'elle, de ses produits, de son personnel etc.

Selon monsieur Netter et Hill dans leur ouvrage<sup>1</sup> définissent la satisfaction du client comme étant « la perception par le client que le fournisseur a comblé ou dépassé ses attentes ». Dans cette définition, la notion clés est celle de « perception ». La satisfaction résulte donc d'un sentiment subjectif. Il se peut que cela ne corresponde pas à la réalité de la situation. Les personnes se font vite une idée que ce soit sur une personne, un produit, un service, un prix qu'il est difficile de changer. Ainsi, une entreprise après avoir pris en compte les souhaits de leurs clients, il se peut que l'amélioration de la satisfaction des clients ne s'améliore que lentement.

---

<sup>1</sup> Hill N., Netter O., (2000), *Satisfaction client : De la conquête à la fidélisation*, Edition Eska, page 14.

Nous citerons d'autres définitions de la satisfaction qui mettent également en avant la notion d'attente, de perception auxquels s'ajoute celle de comparaison :

« La satisfaction, c'est l'impression d'être convenablement ou non récompensé pour les sacrifices supportés lors d'une situation d'achat » Howard et Sheth, 1969

« La satisfaction est fondée sur une comparaison de la performance perçue du service avec un standard préétabli » Sylvie Llosa, 1997.

« La satisfaction est le résultat d'un processus de comparaisons psychiques et complexes. La comparaison d'une valeur théorique avec une valeur effective : paradigme de confirmation / infirmation » Boris Bartikowski, 1999.

« La satisfaction est un jugement de valeur, une opinion, un avis qui résulte de la confrontation entre le service perçu et le service attendu » France Qualité Publique, 2004.

Quant à l'AFNOR, elle définit la satisfaction comme « l'opinion d'un client résultant de l'écart entre sa perception du produit ou du service consommé et ses attentes ».

Le premier des huit principes de la qualité selon la norme ISO 9001 est le suivant : « l'orientation client : les organismes dépendent de leurs clients, il convient donc qu'ils en comprennent les besoins présents et futurs, qu'ils satisfassent leurs exigences et qu'ils s'efforcent d'aller au-devant de leurs attentes. »

Voici ce que demande la norme ISO 9001 aux entreprises concernant la satisfaction client : « L'organisme doit surveiller les informations relatives à la perception du client sur le niveau de la satisfaction de ses exigences par l'organisme comme une des mesures de la performance du système de management de la qualité. Les méthodes permettant d'obtenir et d'utiliser ces informations doivent être déterminées »<sup>2</sup>

Ainsi, une entreprise qui veut être certifiée ISO 9001 pour la mesure de la satisfaction client entre autre ne peut se contenter de gérer les réclamations, elle doit mettre en place un processus. Les normes ISO 9001 ne donnent pas les conditions de mise en œuvre. Chaque entreprise doit trouver les méthodes qui lui conviennent le mieux, elles ont le choix en termes d'outils. L'entreprise doit montrer qu'elle réussit à les appliquer. La logique de la norme est fondée sur l'exigence de processus. Elle cherche à voir les conditions de maîtrise du processus c'est-à-dire son efficacité et sa fiabilité. Ainsi, la mesure de la satisfaction client doit être organisée. Dans cette norme ISO 9001, l'approche client comprend plusieurs exigences : « L'organisme doit déterminer :

- les exigences spécifiées par le client, y compris les exigences relatives à la livraison et aux activités après livraison
- les exigences non formulées par le client mais nécessaires pour l'usage spécifié ou, lorsqu'il est connu, pour l'usage prévu
- les exigences légales et réglementaires applicables au produit. »<sup>2</sup>

En conclusion, nous pouvons affirmer que la mesure de la satisfaction consiste à apprécier comment les clients d'une entreprise perçoivent sa performance. L'entreprise ne peut se limiter à demander à son personnel : quels sont les attentes des clients et se contenter d'y répondre en se disant comme nous répondons aux attentes de nos clients,

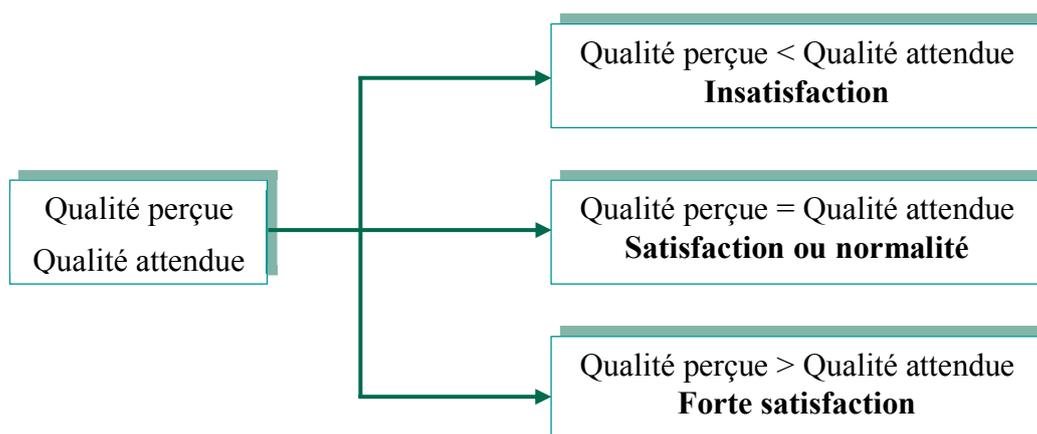
---

<sup>2</sup> Définition issue de la norme ISO 9001 du cours de management de la qualité de Monsieur La Page

ils sont de fait satisfaits. L'analyse en interne peut être faussée. Par exemple, une entreprise de livraison peut se dire qu'un client attend d'elle de recevoir le produit dans un délai précis et raisonnable. Ainsi, elle peut conclure qu'elle satisfait ses clients car elle effectue 100 % de livraisons dans les délais. Cependant, en effectuant une mesure de la satisfaction auprès des clients, il se peut qu'apparaissent des insatisfaits car ils ont des attentes non formulées comme la sympathie du livreur, la prise en charge du retour des colis etc.

A travers ces différentes définitions, il ressort trois notions clés qui sont la comparaison, les attentes et les perceptions. Daniel Ray dans son ouvrage « mesurer et développer la satisfaction clients » a créé un modèle autour de ses trois notions.

### Les trois perceptions possibles



Source : Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, page 31

Dans la première situation, le client sera déçu du fait que c'est moins bien que prévu. Dans la seconde, nous sommes dans la norme, le produit ou le service correspond aux attentes du client. Auparavant, nous considérons que par cette concordance le client était satisfait. Au fil du temps l'analyse a évolué, nous admettons maintenant que le client est indifférent plutôt que satisfait. Enfin, c'est seulement dans la dernière situation que le client peut ressentir de la satisfaction de son achat. Le client perçoit que l'entreprise a fait un effort sur la qualité. Ainsi, si l'entreprise peut produire une qualité supérieure à celle que le client attend, l'entreprise maximise son profit. Par contre, si le client ne perçoit pas cette qualité supérieure, l'entreprise réduit son profit car ce surcroît de qualité est coûteux et ne rend pas le client plus satisfait que si elle avait juste répondu à ses attentes. Ce coût plus important pour l'entreprise n'a pas de contrepartie. En effet, si le client ne se rend pas compte des efforts de l'entreprise, il se peut qu'il ne renouvelle pas son achat car il est indifférent.

Cependant cette approche classique a plusieurs limites.

La première que nous pouvons évoquer est assez flagrante. En effet, ce n'est pas parce qu'une attente est comblée que le client sera satisfait. Par exemple, quand nous prenons un bateau, on s'attend à ce qu'il ne coule pas. Sommes-nous satisfaits pour autant sur le seul fait d'être arrivé sain et sauf ? Nous pouvons effectuer ce même raisonnement sur l'insatisfaction. Par exemple, est ce que le fait qu'un artisan ne nous a

pas avertis d'avoir eu recours à confrère pour effectuer une tâche sur la construction de notre maison nous rend insatisfait ?

La seconde se pose quand c'est un nouveau produit ou service sur un marché, le client n'a pas nécessairement un référentiel d'attente ou de comparaison. Ce modèle paraît donc inadapté. En effet, le produit proposé par l'entreprise peut ne pas répondre aux attentes des clients car c'est un produit pour lequel le besoin n'existe pas encore et donc nous serons plus dans de l'insatisfaction. Cependant, le client peut être satisfait de ce nouveau produit car il est le meilleur puisque aucun n'existe sur celui-ci.

La troisième est liée aux facteurs qui peuvent avoir un impact sur la satisfaction et qui ne sont pas nécessairement liés aux caractéristiques propres du produit. Ce sont par exemple l'information autour du produit et sur l'entreprise, les marques préférées, les produits concurrents, etc... Ainsi, les attributs qui constituent les attentes de consommation du client et ceux de la performance perçue peuvent être différents.

Une quatrième limite que nous pouvons énoncer c'est le fait que la qualité attendue par le client n'est pas obligatoirement stable. Celle-ci est plus facilement perceptible dans le domaine des services. Un client ayant été très satisfait d'un service, il est probable que lors d'un prochain achat, son référentiel d'attente ne soit pas celui de départ mais que ses attentes soient basées sur son expérience précédente. Ainsi, si l'entreprise fournit le même service, le niveau d'attente ayant augmenté, la qualité perçue et donc équivalente à la qualité attendue et nous sommes à présent dans la zone de normalité. Nous arrivons dans un cercle vicieux et insoutenable pour l'entreprise, puisque si elle souhaite que le client soit toujours dans la situation de grande satisfaction, elle doit augmenter indéfiniment sa qualité. Sur ce principe, si l'entreprise mesure la satisfaction de ses clients de cette façon, cela nous laisse penser qu'elle se dégrade alors qu'elle peut être identique mais que ce sont les exigences des clients qui ont progressé. Pour que cette mesure soit juste, il faudrait que l'individu tienne compte dans son évaluation de la satisfaction que ses attentes aient augmentées.

Enfin, comme l'énonce Daniel Ray dans son livre, « les dimensions qui déterminent la satisfaction et l'insatisfaction ne sont généralement pas les mêmes.

Concernant les éléments déterminants de l'insatisfaction, on retrouve généralement des critères qui forment la « base » de la prestation jugée : performances intrinsèque du produit, etc. Un client trouve « normal » que les performances soient bonnes et n'en retire donc aucune satisfaction particulière. En revanche, il trouve totalement anormal que celles-ci soient mauvaises... Et cette anomalie sur des critères qu'il juge basiques l'insatisfait au plus haut point.

Concernant les éléments déterminants d'une forte satisfaction, on trouve entre autres des critères « secondaires » susceptibles de surprendre le client : un excellent service associé, la pro-activité du fournisseur, etc. Cela ne signifie pas pour autant que seuls ces critères soient importants pour le satisfaire ! »<sup>3</sup>

Il est possible de regrouper les critères en trois catégories :

« 1. Les critères qui ne génèrent pas de satisfaction mais peuvent jouer un rôle réhibitoire en cas de jugement négatif.

---

<sup>3</sup> Ray D. (2002), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, 3<sup>ème</sup> tirage, Edition d'Organisation, pages 32 et 33.

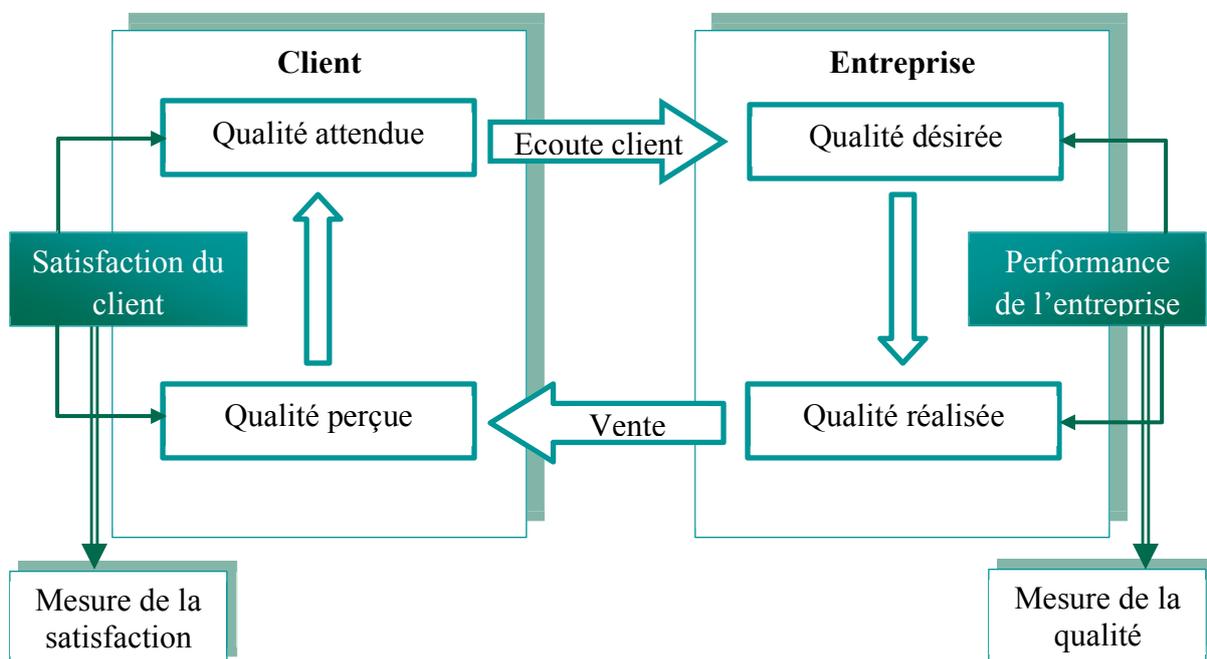
2. Les critères contribuant à créer, selon les cas, soit de la satisfaction, soit de l'insatisfaction.

3. Et ceux ne pouvant pas générer de l'insatisfaction en cas d'absence, mais susceptibles d'enchanter, de combler le client s'ils sont présents »<sup>3</sup>.

Ainsi, la satisfaction et l'insatisfaction ne sont pas contradictoires puisqu'elles sont issues d'éléments différents. Par conséquent, si l'entreprise souhaite réduire l'insatisfaction des clients mise en évidence par les enquêtes de satisfaction, les actions qu'elle prendra seront différentes par rapport à celles qu'une entreprise mettra en œuvre pour améliorer la satisfaction.

Nous venons de constater que lors de la détermination de la satisfaction, le client compare la qualité qu'il attend avec celle qui perçoit. Nous pouvons nous poser de nombreuses questions telles que : Quel est le lien entre ces deux qualités ? Comment l'entreprise doit-elle procéder pour que l'écart entre ces qualités soit moindre ? Nous pouvons le représenter par le schéma suivant issu du livre de Daniel Ray. Nous reviendrons ensuite sur chacune des phases.

### Relation client/entreprise relatif aux différentes qualités



Source : Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, page 36

A travers ce schéma, nous distinguons quatre phases pour passer de la qualité attendue à la qualité perçue en considérant les relations entre clients et entreprise.

Comme nous l'avons déjà évoqué tous les clients ont des attentes (qualité attendue). L'entreprise écoute ses clients afin de transformer ces attentes en qualité désirée. Nous pouvons considérer que la qualité désirée est le résultat qu'attend l'entreprise à la fin de l'application de ses processus internes qui ont pour objectif de répondre aux attentes des clients (cf norme ISO 9001 page 4)

Ensuite, l'entreprise doit arriver à transformer la qualité désirée en qualité réalisée.

La troisième étape consiste à transmettre cette qualité à l'acheteur. Ce processus de communication permet au client après utilisation du service acheté de construire sa perception (qualité perçue).

Enfin, la qualité perçue (après utilisation) et comparée à la qualité attendue (avant achat) générant le sentiment de satisfaction ou non du client. Pour savoir dans quelle situation nous sommes, il faut se référer au schéma page 5.

Ainsi, la satisfaction du client mesure l'adéquation entre le début et la fin du processus. En résumé, pour satisfaire ses clients, l'entreprise doit soit minimiser les écarts dans le but de faire correspondre attentes et perception, soit créer des écarts positifs tout au long du processus afin que la perception soit supérieure aux attentes des clients.

S'il existe des écarts négatifs, cela est source d'insatisfaction. En fonction de l'origine de l'écart mis en évidence par ce schéma, l'entreprise peut mettre en place des actions correctives ciblées.

S'il se situe entre la qualité attendue et la qualité désirée, l'entreprise doit mettre en place des mesures au niveau de l'écoute du client soit il n'est pas écouté soit son écoute est déformée.

Si l'écart se situe entre la qualité désirée et la qualité réalisée, il s'agit d'un problème de qualité interne. Cela signifie que si l'entreprise dispose d'un cahier des charges, il n'a pas été respecté intégralement lors de la réalisation du service.

Dernier cas, si l'écart est entre la qualité réalisée et la qualité perçue, le problème se situe au niveau de la communication avec le client. Nous retrouvons également à ce niveau des retards sur les délais annoncés, des erreurs de livraisons etc...

A l'aide de ce schéma, nous distinguons deux types d'indicateurs souvent confondus. Les indicateurs relatifs à la qualité interne et à la satisfaction client.

Les indicateurs de qualité interne qui mesurent la performance de l'entreprise c'est-à-dire le degré d'adéquation entre qualité réalisée et désirée. La mesure de la satisfaction client qui mesure le décalage entre la qualité attendue et perçue. Cependant, pour un service c'est tout le processus qui est pris en compte car le client est actif entre la qualité désirée et celle réalisée. Ainsi, se sont tous les services de l'entreprise qui sont concernés par la satisfaction et pas seulement le personnel au contact de la clientèle.

La mesure de la qualité est plus facile à évaluer car elle repose sur des critères que l'entreprise a mis en place : rendez-vous proposé dans la semaine, livraison en 48 heures, taux de panne, nombre de pièces défectueuses etc.

La mesure de la satisfaction repose sur la perception des clients. Il se peut que les résultats diffèrent entre ces deux mesures. La mesure de la qualité est importante pour une entreprise mais il ne faut pas négliger la mesure de la satisfaction car, au final c'est le consommateur qui décide son fournisseur en fonction de ses préférences. Ainsi, les indicateurs de la satisfaction sont ceux à privilégier dans une entreprise surtout sur un marché où la concurrence est rude.

## 2. La formation et les caractéristiques de la satisfaction

Maintenant, nous nous intéresserons à la formation de la satisfaction dans l'esprit du consommateur et aux caractéristiques de celle-ci.

## ✚ La formation de la satisfaction client

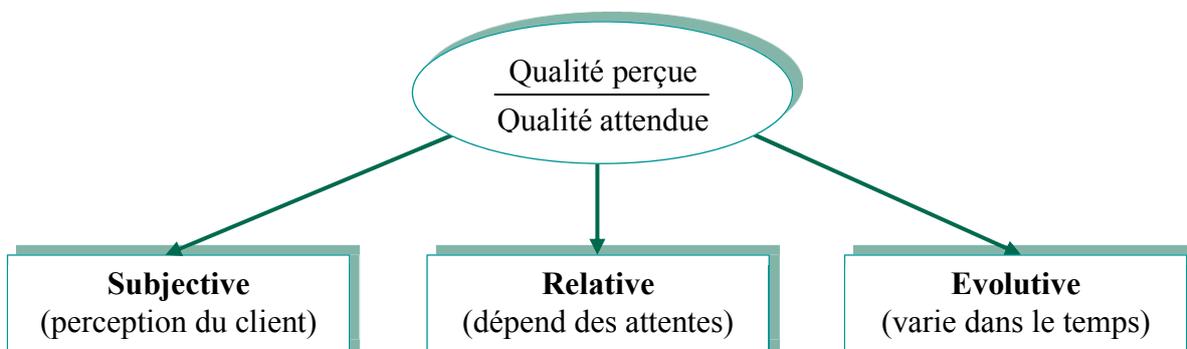
Nous considérons qu'un individu est rationnel dans ses choix. Nous n'entrerons pas dans le débat entre la rationalité classique et la rationalité limitée développée par Herbert Simon. Pour comprendre comment se forme la satisfaction client, nous nous baserons sur le principe développé en micro-économie concernant la prise de décision d'achat. Quand un individu doit prendre une décision d'achat, il essaie de maximiser son profit compte tenu du temps et de l'information disponible. Pour cela, l'individu évalue les bénéfices qu'il peut retirer des différents produits. Il choisira le produit ou le service qui lui procura le plus de bénéfice. Pour faire son choix, l'homo economicus ne considère pas un produit ou un service comme un tout mais comme une somme d'attributs. Les attributs n'ont pas tous la même importance, ils sont hiérarchisés dans l'esprit du consommateur. Par exemple, pour le choix d'un produit bancaire, les attributs peuvent être les suivants : le prix, les garanties, la proximité de la banque, le nom de la banque, l'accueil fait par le personnel, les valeurs de la banque etc... Le client rationnel achètera le produit ou le service qui lui procure le maximum de chaque attribut.

Ainsi, le client achètera le produit qui correspondra le mieux à ses préférences et ses attentes. Pour résumer, il achète une partie de la satisfaction. Chaque attribut contribue selon son importance à la satisfaction globale du client. Pour améliorer la satisfaction des clients, l'entreprise doit identifier les attributs les plus importants pour les clients et faire en sorte qu'elle soit meilleure que les concurrents sur ces attributs.

## ✚ Les caractéristiques de la satisfaction

Nous venons de voir que la satisfaction globale est la somme de la satisfaction de chacun des attributs pondéré par leur importance. Nous devons nous poser la question suivante : comment un client peut dire sur l'attribut prix, la note de cette entreprise est de 2 sur 5 par exemple. Nous pouvons répondre à cette question en se concentrant sur la formation du jugement du client. Pour cela, nous nous intéresserons aux caractéristiques de la satisfaction.

### Les trois caractéristiques de la satisfaction



Source : Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, page 24.

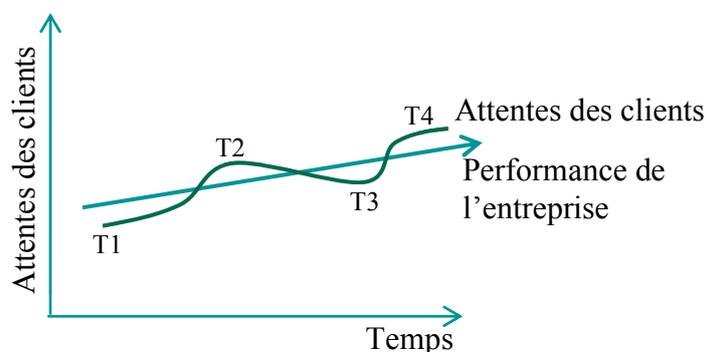
La satisfaction est subjective, c'est-à-dire qu'elle dépend de la perception que les clients ont des produits et services et non de la réalité. C'est pour cette raison que des

clients ne sont pas nécessairement d'accord entre eux lorsque nous leur demandons quel est le meilleur produit entre plusieurs.

La satisfaction est relative, c'est-à-dire qu'elle dépend des attentes du client. La satisfaction diffère donc selon les niveaux d'attentes. Ceci explique que des clients n'auront pas la même opinion sur un même produit ou un service utilisé dans les mêmes conditions, car ils n'ont pas les mêmes attentes de départ. Les attentes des clients dépendent de leurs précédentes expériences d'achat, de leurs désirs, du marché, du bouche à oreille, de la publicité, des vendeurs etc...

La satisfaction est évolutive c'est-à-dire qu'elle diffère dans le temps. Cette évolution s'explique par une augmentation des performances des produits et des services. Les entreprises cherchent toujours de nouveaux produits, plus performants afin d'être préféré, d'avoir un avantage comparatif, de devenir leader etc... Ainsi, l'ensemble des offres sur le marché est meilleur. Le consommateur pour déterminer ses attentes prend en compte les offres disponibles. Ainsi, quand les performances de l'entreprise augmentent, les attentes des clients augmentent également, nous l'avons déjà évoqué dans la quatrième limite de l'approche classique de la satisfaction. Nous pouvons illustrer ce phénomène par le graphique ci-dessous.

### L'évolution des attentes des clients



Source : Daniel Ray, Mesurer et développer la satisfaction clients, page 27

En T1, les clients sont fortement satisfaits de l'entreprise car les performances de l'entreprise sont supérieures aux attentes des clients bien entendu si les clients perçoivent cette performance.

En T2, les performances de l'entreprise sont en dessous des attentes des clients. Nous pouvons expliquer cette situation par le fait que le marché a évolué plus rapidement que l'entreprise et par conséquent, des entreprises concurrentes répondent mieux aux attentes des clients que cette entreprise. Ou que le client ayant perçu la qualité lors de sa précédente expérience, il a plus d'exigence envers cette entreprise. Ou encore les attentes des clients ont évoluées plus vite que les performances de l'entreprise. Dans cette situation, le taux de satisfaction des clients est faible, et cela peut générer de l'insatisfaction car la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue.

En T3, l'entreprise a dû mettre en place des mesures puisqu'elle a réussi à rattraper ses concurrents. Par ces actions, l'entreprise répond de nouveau aux attentes de ses clients et même à les dépasser. Les clients sont de nouveau satisfaits.

En T4, nous revenons à la situation T2.

Ce graphique permet d'expliquer plusieurs choses. La première, c'est qu'entre deux mesures de satisfaction, les réponses des clients peuvent paraître contradictoires. Par exemple, à la première mesure les clients sont très satisfaits et à la seconde, il y a dans l'ensemble peu de satisfaction, voire de l'insatisfaction alors qu'il n'y a pas eu de changement dans les actions. Nous pourrions remettre en cause les outils de mesure, or cet écart peut s'expliquer par l'évolution des attentes des clients ou de la performance des concurrents.

La seconde, c'est que l'entreprise a pris conscience qu'elle ne répondait plus aux attentes de ses clients par les enquêtes de satisfaction. Elle met donc en place des mesures correctives pour y remédier. Cependant, lors des mesures de satisfaction suivantes, il se peut qu'il n'y ait pas de changement réel des notes. Il ne faut pas automatiquement traduire ce résultat en faisant les raccourcis suivants : les actions correctives sont inutiles et nous arrêtons tout, les salariés n'ont pas appliqués ces mesures ou encore c'est l'outil de mesure qui n'est plus adapté.

Cette non amélioration apparente de la satisfaction peut s'expliquer par le temps. En effet, le temps nécessaire entre le moment où les actions correctives sont mises en œuvre et les effets de celles-ci est probablement plus long que celui entre deux mesures de satisfaction.

La seconde explication que nous pouvons avancer est la suivante : pour la direction de l'entreprise, la mise en place des actions correctives se traduit par une augmentation des prestations qui devrait se voir par une satisfaction supérieure, car elles correspondent mieux aux attentes des clients. Cependant, il faut prendre en considération le marché. Certains concurrents ont eux aussi fait des mesures de satisfaction, et mis en place leurs propres actions correctives. Ainsi, les standards du marché ont évolué, le référentiel des clients a changé et par conséquent leurs attentes.

Nous pouvons conclure que le maintien des notes de satisfaction est le fruit des efforts des salariés, qui ont appliqués les actions correctives efficaces. Si l'entreprise n'avait pas pris ces mesures, la satisfaction des clients auraient tout simplement baissé.

La note de satisfaction dépend également du moment où l'enquête de satisfaction est effectuée. Si celle-ci est réalisée juste après l'achat, la note est souvent plus élevée que si nous faisons cette mesure à la fin de vie du produit, car il ne correspond plus forcément aux attentes du client qui ont évolué car les produits proposés sur le marché sont plus performants etc... Le produit possédé par le client est devenu en quelque sorte obsolète.

Même si la note de satisfaction est plus faible à la fin de vie du produit ou du service, elle est intéressante pour l'entreprise. En effet, si la note est positive juste avant le prochain achat pour renouveler le produit et que les nouveaux produits de cette entreprise sont perçus comme équivalents ou supérieurs à ceux des concurrents, ceci constitue un avantage pour être choisi par le client. Il est important que la note de satisfaction soit toujours au-dessus d'un certain seuil et ce tout au long de la vie du produit, sinon cela entraîne la perte du client.

Nous avons prouvé que la satisfaction des clients dépend de leurs attentes mais surtout de la perception qu'ils ont de la réalité. La satisfaction du client repose donc sur son jugement ce qui la rend subjective, relative et évolutive. Ceci explique que pour un

même service, produit fourni à un même instant à plusieurs clients, le degré de satisfaction sera différent.

### 3. La satisfaction dans le secteur des services et particulièrement le secteur bancaire

Commençons tout d'abord par expliquer rapidement la différence entre un service et un produit. Nous citerons cinq différences principales. Nous illustrons nos propos par des exemples concernant les banques.

La première distinction essentielle : un client qui achète un service n'en n'acquiert pas la propriété contrairement à un produit. Les clients doivent apprécier la valeur du service sans en obtenir la propriété. Par exemple, un compte bancaire.

La caractéristique principale d'un service est son intangibilité. Un service inclus généralement un élément matériel. Par exemple une carte bancaire pour un établissement financier, mais le résultat est intangible. Ainsi, le bénéfice pour un client provient de la prestation fournie par l'entreprise de service. Les banques et les assurances ont une dominance intangible importante.

Une troisième distinction est la participation du client au processus de production. Quand un client achète un produit, il est fini prêt à être utilisé ou consommé. Quand nous évoquons la participation du client, elle revêt plusieurs formes : le libre-service c'est le cas quand un client effectue un retrait d'argent à un distributeur automatique ou d'une coopération avec un prestataire de service, exemple des courtiers. L'intérêt pour le client est la performance finale mais la satisfaction repose aussi sur la manière dont il sera « traité » lors de la prestation.

La qualité du service peut différer au sein d'une même entreprise en fonction de la personne qui le délivre. Même si plusieurs salariés ont exactement les mêmes compétences, la différence peut provenir de leur relationnel lors de la vente du service. La standardisation et une qualité constante ainsi que son contrôle est difficile à opérer contrairement à des marchandises produites dans une usine. Dans les services à fort contact, les consommateurs ne sont pas seulement en contact avec le personnel mais aussi avec les autres clients.

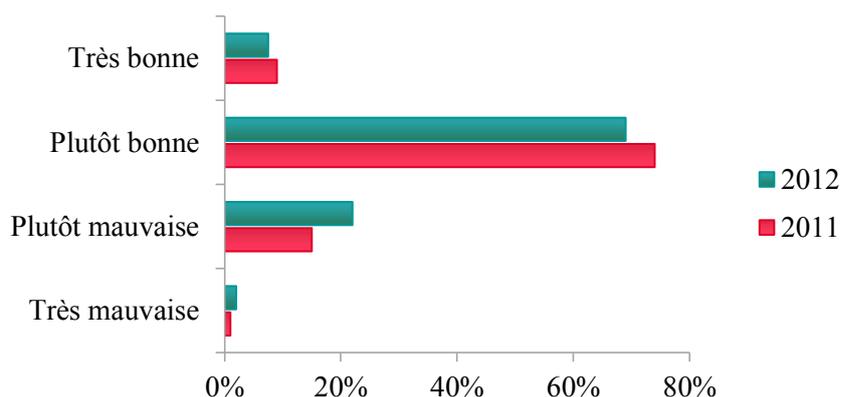
Une cinquième différence et pas des moindres est la non possibilité de stocker un service. Lorsque que la demande dépasse la capacité de production, ceci peut conduire à de l'insatisfaction. Par exemple, dans un établissement bancaire la limite que nous pouvons citer est le personnel. Par exemple, pour une demande de prêt si le conseiller a déjà son agenda rempli, il n'est pas possible de pouvoir proposer le rendez-vous dans la semaine. Si cette situation se répète trop souvent, il existe une solution, celle d'embaucher. Mais si c'est sur une courte période, par exemple, quand les taux d'emprunt sont faibles, il faut que le client accepte d'attendre.

Maintenant que nous avons défini la satisfaction. Nous verrons des données empiriques concernant la satisfaction de la clientèle bancaire à travers des études publiées par Deloitte.

La satisfaction des clients est obtenue en leur proposant une offre adaptée. Cependant, dans le secteur des services, il faut porter une attention particulière aux attentes des clients et à l'évaluation de sa satisfaction car sa perception de la prestation est un élément déterminant de sa satisfaction. Les notions de qualité et de satisfaction sont liées et perçues en fonction des attentes des clients.

Le niveau de satisfaction des français dans le secteur bancaire passe de 76% (en 2012) à 88% en 2013. En 2012, 69% des clients jugent les performances de leurs banques « plutôt bonne », en léger recul car leur appréciation en 2011 était à 74%. Ils étaient 9% en 2011 à juger la prestation très bonne. Cependant, il existe des différences selon les différents établissements bancaires et en fonction de l'âge des clients. En effet, les jeunes de 15 à 24 ans sont globalement plus satisfaits (89%).

### Satisfaction générale des clients



Source : Relations banques et clients, 2<sup>ème</sup> édition, Deloitte, page 6.

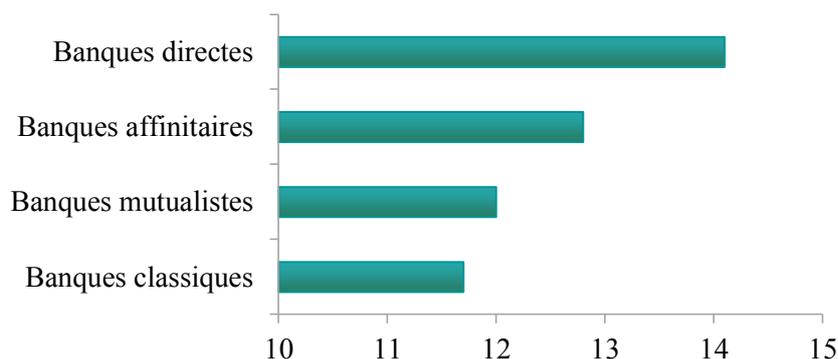
Le niveau de satisfaction générale des clients est de 12,1/20, ce qui est un résultat plutôt faible et qui est en recul d'un demi-point par rapport à 2011. Sur le graphique suivant, nous pouvons voir que les banques directes ont le meilleur niveau de satisfaction avec une note de 14,1/20. Ce résultat est un peu surprenant, car ce sont les banques les plus récentes, accessibles que par l'utilisation d'Internet. Cependant, les clients connaissent mieux les promesses de ces banques, elles sont plus simples et certains services sont gratuits, telle que la carte bancaire.

Nous pouvons nuancer ces notes car comme nous l'avons déjà mentionné à plusieurs reprises, la satisfaction est obtenue par différence entre les performances perçues et les attentes des clients. La question que nous pouvons nous poser est la suivante : est-ce que les clients des banques directes ont les mêmes attentes que ceux des banques traditionnelles ?

Voici la liste des banques concernées par les clients interrogés et le type de banques dans lequel elles sont classées :

- Les banques directes : ING Direct, Axa Banque, Boursorama Banque, Fortunéo, Monabanq, BforBank, Groupama Banque, Banque AGF
- Les banques affinitaires : La Banque Postale, Crédit Coopératif
- Les banques mutualistes : Banque Populaire, Caisse d'Epargne, Crédit Mutuel, Crédit Agricole
- Les banques classiques : Société Générale, BNP Paribas, LCL, HSBC, CIC, Barclays, Crédit du Nord

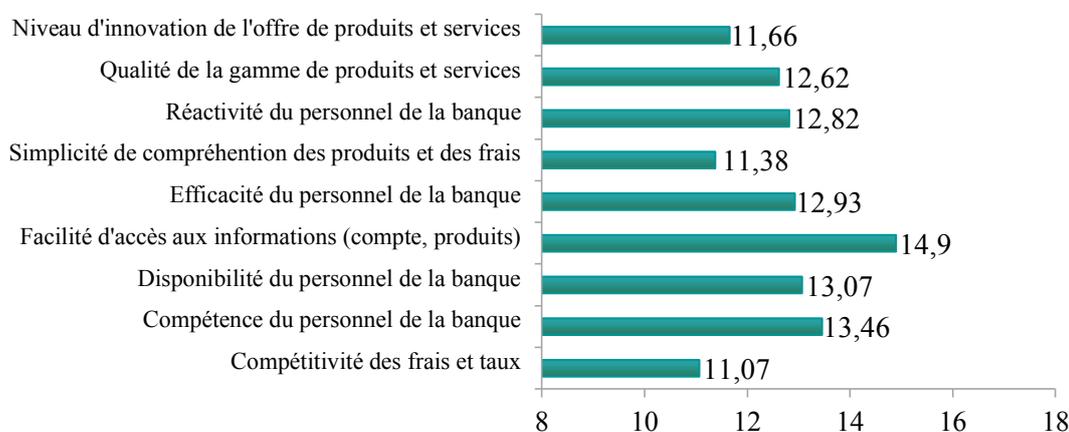
## Satisfaction générale des clients par types de banques en 2012



Source : Relations banques et clients, 2<sup>ème</sup> édition, Deloitte, page 8.

Nous constatons sur le graphique suivant, que la satisfaction semble davantage liée à la facilité d'accès à l'information et au professionnalisme des conseillers plutôt qu'à la tarification et à la nature des produits.

## Evaluation de la satisfaction en 2011



Source : Relations banques et clients, 1<sup>ème</sup> édition, Deloitte, page 11.

## II. Les outils nécessaires à la satisfaction client

Nous ne décrivons pas d'outils que les entreprises peuvent utiliser pour satisfaire ses clients puisque cela n'est pas l'objectif de notre travail. Cependant, nous aborderons les actions qui peuvent être mises en place par une entreprise pour satisfaire ses clients.

### 1. L'écoute du client

Des entreprises concurrentes proposant le même type d'offres aux mêmes prix peuvent se distinguer par la qualité de leur écoute client. Quand nous disons qu'une entreprise est orientée vers ses clients, nous entendons plusieurs choses : bien entendu elle connaît les besoins, les attentes et les usages de ses clients ; elle leur propose une

offre de produits, de services en adéquation ; elle est capable d'anticiper les évolutions sur son marché ; elle établit avec eux des relations de long terme.

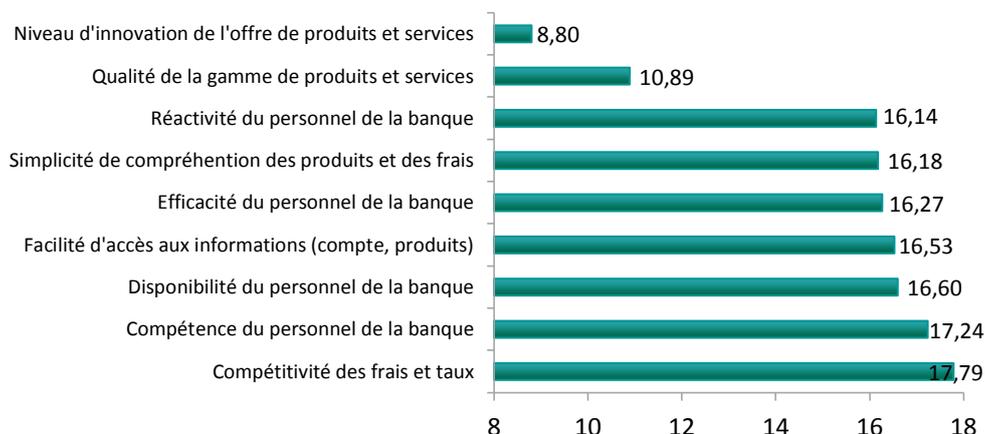
Il existe trois formes d'écoute des clients, nous aborderons les deux premières :

- L'expression directe du client, du prospect qui nous permet de connaître ses besoins, ses attentes ou ses opinions. Elle s'effectue par plusieurs canaux : le face à face avec de l'empathie pour la détermination des besoins ; l'enquête de satisfaction pour une mesure qualitative.
- Les clients sont de plus en plus acteur dans leur consommation et s'exprime librement et plus de leur propre initiative. C'est le cas notamment lorsqu'il fait une réclamation auprès de l'entreprise, lorsqu'il donne son opinion sur les réseaux sociaux, les forums, le site de l'entreprise s'il lui en donne la possibilité mais aussi à l'oral, par mails etc...
- La dernière forme moins évidente c'est lorsqu'il ne s'exprime pas. Nous entendons par là, qu'on n'interroge pas nos clients mais que l'entreprise utilise des études externes sociologiques, sectorielles dont la cible étudiée correspond à celle de l'entreprise.

Nous nous intéresserons dans un premier temps aux attentes des clients bancaires. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur les avis que les clients peuvent formuler.

Les attentes peuvent être définies selon la citation suivante : « *les attentes du consommateur sont des croyances relatives à un produit, avant l'achat qui servent de standards ou de points de référence auxquels les performances du produit sont comparées (Zeithaml 1993).* »<sup>4</sup> Dans le domaine des services, quand on parle des attentes, cela sous-entend le service désiré, celui-ci représente le niveau de service que le client souhaite recevoir pour un prix donné.

### Evaluation des attentes en 2011



Source : Relations banques et clients, 1<sup>ème</sup> édition, Deloitte, page 11.

A travers ces deux graphiques (évaluation des attentes et celui de la satisfaction page 14), nous remarquons que les attentes des clients ne sont pas entièrement satisfaites par les banques. En effet, les clients trouvent que les produits et la tarification

<sup>4</sup> Lamarque E., Zollinger M. (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, page 92.

sont difficilement compréhensibles. Cela s'explique par le fait que c'est sur la tarification que l'on constate le plus grand écart entre le niveau d'attente et de satisfaction. Il apparaît que les attentes et la satisfaction coïncident sur la facilité d'accès aux informations. L'offre de produits est supérieure aux attentes des clients. Mais il reste des efforts importants à faire au niveau du personnel que ce soit en termes de disponibilité, de compétences et de réactivité.

Trois axes d'amélioration transparaissent ici : « une politique tarifaire compétitive, un renforcement de l'aspect humain et une personnalisation de la proposition de services des banques ». Ceci est confirmé par le fait que, les raisons invoquées par les clients pour changer de banque sont la qualité des services (citée par 48% des sondés dans le monde), les tarifs bancaires (43%) et l'offre de produits et services (36%). Les principaux changements de banque sont motivés par le niveau de conseil apporté par la banque et la qualité des services (étude Ernest & Young). Certaines banques ont commencé à travailler sur ces dimensions.

La tarification des services bancaires est particulière. Les clients considèrent que les tarifs bancaires sont importants. Le client ne perçoit pas l'ensemble du travail réalisé pour créer le produit, le développer et le commercialiser. Le client ne se rend pas compte du temps passé par leur conseiller ou d'autres services pour faire le suivi de leurs comptes, de leurs proposer des solutions adaptées à leurs besoins. Le tarif bancaire pratiqué par les différentes banques est sensiblement le même pour certains produits, car leurs tarifs dépendent fortement de la politique monétaire.

Il existe de nouvelles approches en matière de tarification bancaire telles que la tarification relationnelle. Par exemple, les conseillers vont proposer à leurs clients disposant d'un compte bancaire, une offre spéciale qui leur permet d'avoir une épargne mieux rémunérée c'est-à-dire à un taux préférentiel. L'objectif principal de cette tarification est de renforcer et de fidéliser les relations. L'établissement bancaire a un flux de transactions plus important avec le même client qui se traduit par une diminution des coûts de gestion et permet d'accroître la rentabilité du client. Une des formes que revêt cette tarification est l'offre de packages. C'est une offre qui comprend au minimum deux produits ou services, le coût marginal de chacun des produits diminue et les coûts sont partagés. Certains établissements laissent le choix aux clients de constituer eux-mêmes leurs packages.

### **Les avis des clients**

De nombreuses entreprises communiquent sur le fait qu'elles écoutent leurs clients mais le pratiquent-elles réellement ?

Une entreprise doit obligatoirement tenir compte des avis que peuvent donner ses clients que ce soit directement aux salariés, au service client et encore plus sur Internet. En effet, les prospects regardent les avis des consommateurs précédents pour faire leurs achats. Il faut savoir qu'un client insatisfait fait part à trois voire quatre fois plus de personnes de son mécontentement qu'un client satisfait. « En B to C, 89 % des clients déclarent que les avis consommateurs sont utiles ou très utiles dès lors qu'ils les jugent

fiables et honnêtes avec par exemple, la présence de commentaires positifs et négatifs (58%) ». <sup>5</sup>

Quand nous regardons les avis que les clients peuvent donner sur Internet, ils sont très majoritairement négatifs tout établissement bancaire confondu. Généralement, les avis négatifs portent sur les frais trop excessifs, le service client injoignable, le délai de réponse et même l'absence de réponse aux courriers, mails et le changement trop souvent de leurs conseillers. Ce sont les principales attentes des clients (cf graphique précédent). En postant ces avis, les clients expriment donc leur insatisfaction.

Une entreprise a plusieurs accès pour connaître la « voix du client ». Chaque collaborateur est la source d'informations variées : le conseiller, le personnel du service client, des centres d'appel, du service de recouvrement, du service réclamation consommateur, des agences, et les sites web. Il ne faut pas seulement recueillir l'avis du client en se disant que nous l'avons écouté. Il faut exploiter les remontées des clients. Cela permet de diminuer l'insatisfaction client. En effet, si l'entreprise écoute ses clients, elle peut détecter les raisons qui sont sources d'insatisfaction des clients et qui ont entraîné leurs départs. Le problème peut ainsi être résolu avant que tous les clients de l'entreprise l'aient rencontré, ainsi ces derniers n'auront pas cette insatisfaction. Ainsi, en tenant compte des remontées des clients, l'entreprise peut identifier des mesures d'amélioration continue, créer des nouveaux produits ou services attendus des clients. Il est donc important que l'entreprise prenne en compte les avis de ses clients dans ses plans d'action à court et moyen terme.

Dans la majorité des cas, ce sont les réclamations écrites des clients qui font l'objet d'un traitement déterminé. Les remarques ou insatisfactions exprimées oralement restent souvent entre le client et le salarié qui les a entendus et ne sont pas transmises aux services concernés. Pour augmenter cette remontée d'informations, il faut qu'il existe des outils pouvant la faciliter. L'outil peut être un formulaire facile et simple à remplir, il faut être d'accord entre les services sur les informations à fournir et du traitement. Le salarié doit retranscrire l'information sans interprétation ni jugement de valeur. Tout le personnel doit être concerné par l'écoute du client et pas seulement ceux qui sont à leur contact. Il ne faut pas que les services se renvoient entre eux la réclamation du client. Enfin, il faut que le service qui traite l'insatisfaction donne un retour au personnel. De même, pour des réclamations « courantes », il faut que le personnel au contact ait des marges de manœuvre pour restaurer la confiance immédiatement.

Pour que tout le personnel se sente impliqué dans ce processus, il est nécessaire que la direction communique sur ce dispositif et qu'elle ait des convictions. La communication doit commencer dès son lancement. Il faut également valoriser les solutions mises en place et qui feront progresser la satisfaction. La direction doit aussi faire part au personnel de ce qu'elle apprend grâce aux remontées client.

Pour conclure, il ne faut pas voir les réclamations comme négatif pour l'entreprise mais comme constructif. En effet, elles sont source de progrès, il faut donc inciter le client à s'exprimer.

---

<sup>5</sup> Charby L., Gillet-Goinard F., Jourdan R., (2014), *La boîte à outils de la relation client*, Dunod, page 44.

## 2. Le développement de la relation avec le client

Nous nous intéresserons au marketing relationnel dans ce mémoire puisqu'il est adapté au secteur bancaire. Nous mettrons en évidence les différences avec le marketing transactionnel. Ensuite, nous verrons la stratégie du multicanal pour la construction de la relation avec le client

Quand une entreprise a comme objectif la satisfaction de sa clientèle, elle ne souhaite pas le satisfaire une seule fois mais développer avec lui une vraie relation afin qu'il achète à nouveau son produit, son service. Ainsi, l'entreprise mettra en œuvre un marketing relationnel c'est-à-dire que l'ensemble des actions marketing et des outils de l'entreprise sont destinés à établir une relation individualisée, continue, et interactive avec le consommateur. L'entreprise recherche l'engagement du client au cours de leurs interactions et l'entreprise s'engage elle aussi envers son client. Nous entendons par « engagement » l'intention de la part des parties de poursuivre une relation dans le futur.

C'est en 1983 que Berry utilise la première fois les termes de marketing relationnel. Il s'y est intéressé dans un cadre théorique du marketing des services en constatant les limites des outils du marketing transactionnel. Pour lui, le marketing relationnel est le fait « d'attirer, maintenir et renforcer la relation client »

Nous pouvons reconnaître trois différences principales entre le marketing relationnel et le marketing transactionnel. La première se situe dans la dimension temporelle, l'échange relationnel se fait sur le long terme, il est pris en compte l'historique du client et le contexte. Ainsi, dans ce type de relation, vont apparaître les notions de confiance, d'engagement, nous y reviendrons dans le prochain point de ce mémoire. La durée de la relation est indéterminée alors que dans le marketing transactionnel elle est immédiate.

Le marketing relationnel et transactionnel sont opposés dans la dimension stratégique. En effet, l'investissement qu'il soit technique, humain ou encore le temps passé à chercher et à connaître son partenaire pour construire la relation est plus important dans l'échange relationnel. Par conséquent, changer de fournisseur présente un coût élevé (coût de changement). En revanche, dans l'échange transactionnel, il y a peu d'investissement, les coûts de changements sont plus faibles, il est donc plus aisé de changer de fournisseur.

L'échange transactionnel et l'échange relationnel se distinguent sur la dimension sociale. Dans le premier, il n'y a pas l'aspect social, seul l'aspect économique est pris en compte. Dans le second, il y a bien entendu l'échange de ressources mais les partenaires ont des avantages personnels, non économiques à travailler ensemble.

Nous citerons les travaux de Berry de 1995 pour prouver que le marketing relationnel est applicable au secteur des services pour quatre raisons :

- L'activité de service implique nécessairement une relation interpersonnelle forte pour plusieurs raisons : le service fourni est intangible et le « produit » concerné est l'argent. Le client participe à la prestation de service. La confiance est importante puisque le risque perçu par le client est élevé et que la qualité de service est difficile à évaluer.

- La dérégulation notamment sur le marché bancaire avec l'apparition de nouveaux concurrents (les compagnies d'assurance, des grandes enseignes, des banques étrangères) nécessite l'utilisation par les établissements financiers de l'approche relationnel pour conserver leurs clients. Le client est très courtisé par les nouveaux acteurs pour l'attirer avec entre autre certains produits moins chers que dans leur banque.

- Les établissements bancaires se distinguent peu, un client choisit sa banque en fonction de la proximité, ou celle qui est la moins cher. L'existence d'une relation autre que transactionnelle entre l'établissement financier et le client permet au client de se sentir valorisé, nous sommes sur la composante affective de la relation. Ainsi, l'approche relationnelle est adaptée au secteur bancaire puisqu'elle permet le renforcement de l'image de marque. Les éléments tangibles des offres sont difficilement différenciables, il faut jouer sur les éléments intangibles pour que le client s'attache à la marque et qu'il soit moins volatil.

- Le développement des relations est facilité par l'utilisation des technologies de l'information (TIC) puisqu'elles ont permis de développer des bases de données pour proposer au client le bon produit. Le client a la possibilité de dialoguer avec l'entreprise. Ce dialogue peut s'effectuer sur différents canaux : site Internet, réseaux sociaux, mails etc...

Les objectifs du marketing relationnel sont différents du marketing transactionnel puisqu'il vise un développement de la relation en dehors des moments d'achat.

Le marketing transactionnel se focalise sur les actes de vente, l'intention de l'entreprise se porte plutôt sur des segments de clients homogènes plutôt que sur une relation personnalisée avec client. Ainsi, une entreprise utilisant le marketing transactionnel cherche à augmenter le nombre de clients ainsi que son chiffre d'affaires et sa part de marché. La communication se fait généralement de l'entreprise vers le client par le biais de la publicité.

Une entreprise relationnelle ne vise pas un bénéfice immédiat avec le client mais se fonde sur le concept de valeur à vie du client. La valeur à vie du client correspond à la différence entre la valeur générée par le client depuis le premier contact avec l'entreprise jusqu'à son départ définitif et les coûts. La valeur générée par le client se constitue entre autre de son volume d'achat, du type d'achat et de sa recommandation. Les coûts sont essentiellement ceux d'acquisition, de développement (campagnes promotionnelles, service après-vente) et de rétention.

L'entreprise peut accepter des pertes dans un premier temps car le coût d'acquisition du client est plus important que l'achat qu'il a effectué. Elle peut se le permettre puisqu'à long terme, elle aura un retour sur investissement. En effet, le client satisfait fera toujours appel à cette entreprise et elle fera moins de démarches auprès du client. Le client, s'il est très satisfait peut même recommander cette entreprise auprès de ses connaissances. Pour l'entreprise, le coût d'acquisition de ces nouveaux clients sera plus faible. Pour que ce cycle fonctionne, il faut que l'entreprise connaisse les besoins du client et y réponde. Le client doit percevoir que l'entreprise lui offre des solutions personnalisées.

Enfin, il n'est plus viable pour une entreprise dans un secteur très concurrentiel d'utiliser que le marketing transactionnel, d'améliorer constamment ses produits, car il est plus difficile d'acquérir de nouveaux clients puisque la plupart possèdent déjà le produit ou le service. Pour continuer de vivre, l'entreprise doit se préoccuper de ses clients actuels plutôt que d'essayer d'en capter davantage. Cela nécessite d'avoir un outil de gestion de la relation client, dans le but de connaître le client c'est-à-dire ses achats précédents, d'être en capacité de le contacter pour lui proposer des offres susceptibles de l'intéresser, de pouvoir lui souhaiter son anniversaire etc....

L'objectif du marketing relationnel n'est pas de gagner des parts de marché, mais de conserver sa position en faisant de la rétention des clients. Le client ne quittera pas l'entreprise pour plusieurs raisons : elle répond à ses attentes, il a l'impression d'être unique, qu'on l'écoute, et que l'entreprise le connaît et que ce n'est pas « un simple numéro ».

Une entreprise qui opte pour le marketing relationnel n'aura pas les mêmes indicateurs qu'une entreprise transactionnelle. En effet, elle cherchera plus à mesurer le niveau de satisfaction des clients, la perte de clients, le chiffre d'affaires généré par client.

Une entreprise qui souhaite mettre en œuvre le marketing relationnel doit utiliser le CRM (Customer Relationship Management). Elle doit constituer des bases de données sur ses clients pour pouvoir mieux les connaître : connaître leur consommation, la fréquence d'achat, etc... Un des objectifs étant de pouvoir segmenter les clients c'est-à-dire regrouper les clients homogènes pour leur proposer des produits similaires.

Pour un établissement bancaire, on peut classer les clients selon leur statut : entreprise individuelle, professionnel, particulier et selon leur potentiel : clients patrimoniaux, clients intermédiaires et clients grand publics. Un établissement bancaire a la possibilité de récolter de nombreuses données avec peu d'effort. Par exemple, un jeune n'ayant pas de revenu et a soudain une rentrée d'argent mensuelle, elle en déduit immédiatement qu'il est probablement salarié et elle peut lui proposer de nouveaux produits pouvant correspondre à ses besoins tel que le placement des excédents de trésorerie en fonction de ses attentes (plutôt disponible, recherche de la rentabilité etc.), s'il va prendre un logement, elle peut lui proposer un prêt pour financer son aménagement, l'assurer etc...

Les établissements bancaires ont depuis quelques années élargis leurs gammes de produits et favorisent ainsi le développement des ventes croisées. Nous pouvons citer la téléphonie mobile, les assurances, la transmission d'entreprise, la télésurveillance du domicile, l'accompagnement dans le projet immobilier : la vente, l'achat, la location, etc... Ces produits sont autant de possibilité pour un établissement bancaire d'augmenter son produit net bancaire par client. De plus, cela est susceptible de fidéliser les clients car les coûts de changement de fournisseur sont plus importants.

La mise en place de la gestion de la relation client est un investissement important pour une entreprise. Elle ne doit pas seulement être technique : amélioration du système d'information, la gestion de la relation client nécessite également la formation du personnel. En effet, le personnel doit savoir où et comment trouver l'information pour

répondre aux interrogations du client, savoir écouter le client avec empathie, ne plus être dans une logique de vente à tout prix, etc...

La mise en place de l'outil de gestion de la relation client n'a pas d'impact direct sur la satisfaction du client. Cependant, l'outil permet d'améliorer la connaissance du client qui de ce fait permet d'améliorer la satisfaction du client vis-à-vis de l'entreprise. La satisfaction du client ne dépend pas uniquement de la relation que l'entreprise entretient avec lui mais également de la qualité des produits et services. En maintenant la même qualité des produits et en améliorant la relation par exemple avec des appels de courtoisie dont l'objectif est de connaître si le client a de nouveaux projets, si les produits qu'il détient correspondent toujours à ses besoins, proposer un nouveau produit dont nous savons qu'il est susceptible de l'intéresser du fait que nous connaissons ses attentes, etc... L'entreprise prouve au client qu'elle s'intéresse d'abord à lui avant de penser à lui vendre un produit. L'amélioration de la satisfaction client résulte de l'amélioration des processus qui créent de la valeur pour le client (information préalable à l'achat, conseil durant la phase d'achat, information concernant la situation de son achat, la gestion des réclamations, la reconnaissance de sa fidélité, etc...)

La mise en place d'un CRM doit permettre de reconnaître le client quel que soit le canal de communication qu'il utilise, quel que soit l'interlocuteur de l'entreprise qu'il sollicite. Nous abordons maintenant la relation client omnicanal. Nous définirons ce concept et nous nous intéresserons à ces principales caractéristiques.

Avec le développement des nouvelles technologies, le comportement d'achat des consommateurs a changé. L'entreprise doit s'adapter à ce nouveau mode de consommation pour satisfaire ses clients. Les entreprises doivent adapter leur organisation notamment en coordonnant les canaux qu'elle utilise pour interagir avec ses clients pour que les messages qu'elle délivre soient clairs. Pour pouvoir le faire, l'entreprise doit mettre en place le marketing omnicanal qui peut se définir comme « la capacité à toucher le client à travers les différents canaux existants afin de lui proposer un parcours et une communication cohérents, interactifs et fluides où ses besoins sont pris en compte »<sup>6</sup>.

La différence essentielle avec le multicanal c'est la création d'une expérience client unique. Le multicanal consiste au client de lui donner la possibilité d'acheter sur plusieurs canaux parallèles. Avec une stratégie omnicanal, l'entreprise crée des liens entre les canaux en ligne et les canaux plus traditionnels. Par exemple, un client contacte le centre d'appel de l'entreprise tout en étant sur Internet pour comparer l'information en direct.

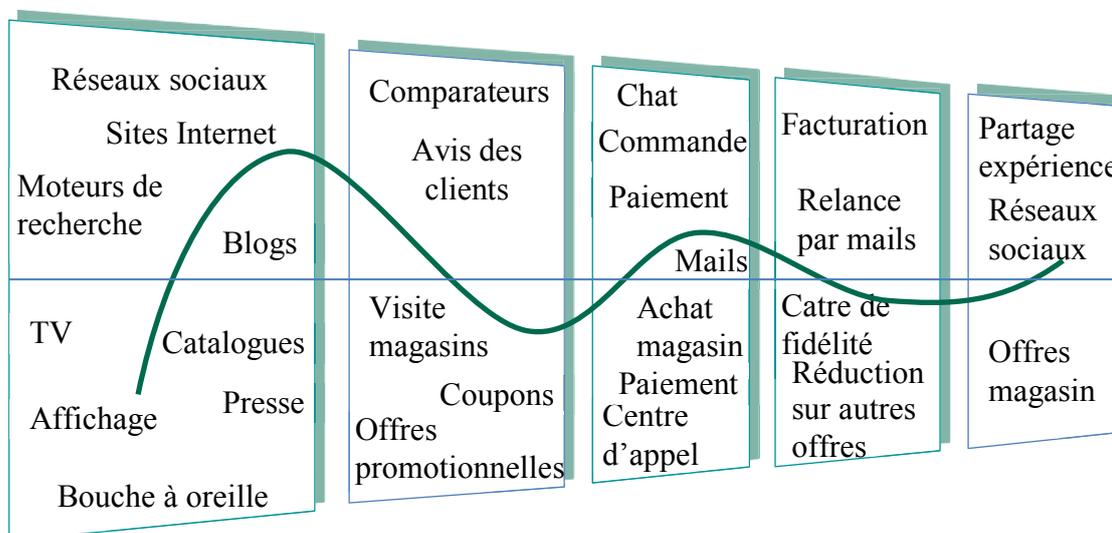
Le choix de l'omnicanal permet d'augmenter la fréquence des contacts avec le client et de lui proposer une communication correspondant à son mode de communication. Le client est plus acteur dans la relation, il la subit moins que précédemment. Le client va toujours recevoir plein d'information par la communication de masse (publicité à la télévision, radio etc) mais ensuite c'est lui qui décide s'il souhaite avoir plus d'informations en regardant sur le site Internet de l'entreprise. S'il est toujours intéressé, il peut décider de consulter les forums, les réseaux sociaux pour connaître les avis des autres clients.

---

<sup>6</sup> Définition issue du site des Echos, 6 novembre 2014, « Les nouveaux défis du marketing omnicanal »

L'entreprise doit prendre en compte la manière dont le client utilise les différents canaux lors du processus d'achat afin d'optimiser l'information présentée sur chaque canaux. En effet, quand un client vient dans son agence après avoir consulté le site Internet, il n'attend pas du personnel qu'il lui donne l'information qu'il connaît déjà (celle obtenue sur le site) mais souhaite en avoir davantage.

### Exemple du parcours d'un client sur les différents canaux



Source : Jallat F., Peelen E., Stevens E., Volle P., *Gestion de la relation client*, page 289

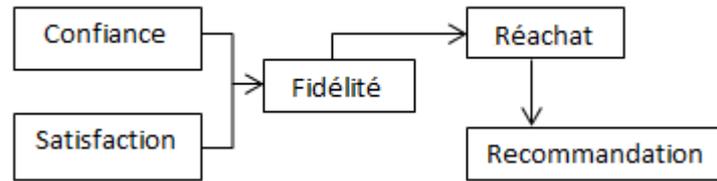
Nous venons d'évoquer les outils nécessaires pour satisfaire les clients, en particulier l'importance de l'écoute du client et l'utilisation du marketing relationnel. Maintenant, nous nous intéressons aux enjeux de liés à la satisfaction des clients.

### III. L'importance de la satisfaction client en vue de la fidélisation

Nous nous baserons sur la littérature et des études empiriques, pour déterminer quels sont les facteurs favorisant la fidélité des clients. Nous montrerons que la confiance, la satisfaction et le réachat sont indispensables à la fidélité. Puis, nous nous intéresserons à la notion de fidélisation et de fidélité. Nous terminerons sur l'idée qu'une entreprise qui cherche à satisfaire ses clients cherche avant tout à les fidéliser.

#### 1. Le lien entre confiance, satisfaction et profit

Les notions de confiance, de satisfaction et de fidélité sont liées. Il a été démontré que gagner la confiance des clients et garantir leur satisfaction est un processus continu. La satisfaction influence le degré de fidélité des clients envers leur banquier, on peut en déduire deux comportements : l'intention de réachat, et le niveau de recommandation des clients à leur proches. Nous pouvons schématiser cette relation.



Source : Deloitte : Relations banques et clients, 1<sup>ère</sup> édition, page 5.

Un client est considéré comme fidèle s'il a un attachement réel pour un établissement et ses produits. Il reste client de l'établissement sans qu'il soit nécessaire de l'encourager à acheter par le biais d'actions commerciales.

Suite à la crise financière, les clients ont perdu confiance en leur banque, ils ont l'impression que les décisions des établissements financiers sur les marchés peuvent avoir des conséquences importantes, telles que des banques étrangères ont fait faillite. L'activité bancaire n'est pas un service comme un autre, car un client ne se rend pas dans sa banque pour acheter seulement une prestation, il lui confie une partie de sa vie et de son avenir patrimonial.

Dans l'étude effectuée par « Deloitte », pour apprécier le niveau de confiance des clients dans leur banque principale, ils ont utilisé cinq dimensions :

- la crédibilité (je crois ce que ma banque me dit) ;
- la fiabilité (ma banque respecte ses promesses en termes de produits et de services fournis) ;
- l'écoute et le respect (ma banque est proche de mes besoins et mes attentes) ;
- l'intérêt (ma banque agit au mieux de mes intérêts) ;
- l'ouverture (ma banque adopte une communication simple et transparente).

Il ressort de cette enquête que seulement 34 % des clients français ont confiance dans le système bancaire général en 2012. Nous ne constatons pas de différences entre les régions, entre les catégories socio-professionnelles ou entre les hommes et les femmes. Par contre, il semblerait que la confiance diminue avec l'âge. En effet, elle est de 56% pour les jeunes âgés de 15 à 24 ans et diminuerait à 38% pour les plus de 50 ans, en 2010.

Si nous regardons la confiance que les clients ont dans leur banque principale, elle est plus élevée, elle s'établit à 60% en 2012. Les clients des banques directes ont plus confiance que ceux des banques classiques (73 % contre 55 %). Il s'avère également que les femmes (62 %) ont plus confiance dans leur banque que les hommes (57 %).

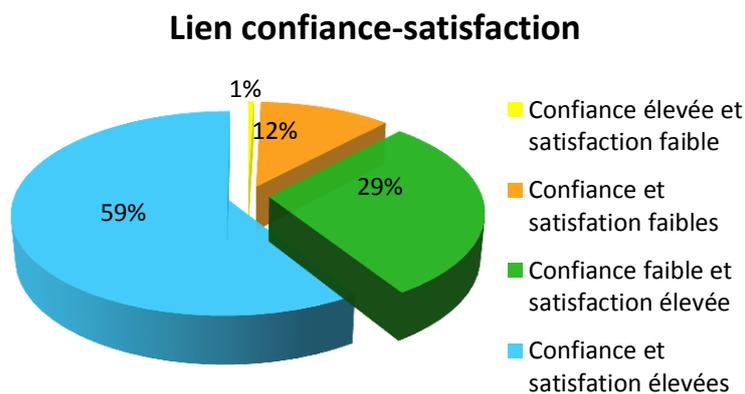
Parmi les clients ayant confiance dans leur banque, ils sont 79 % à considérer que leur banque est fiable, à leur écoute, transparente, crédible et à agir dans leur intérêt. Par contre, les banques ont des efforts à produire sur l'intérêt client et sur la transparence. En effet, sur les 60 % à avoir confiance, ils sont 30 % en désaccord sur la dimension « intérêt client » mais en accord sur les quatre autres. Et 59 % des clients ayant confiance dans leur banque sont en désaccord sur la dimension transparence mais d'accord avec les quatre autres.

Une autre enquête réalisée par « Ernest & Young »<sup>7</sup> en 2010, démontre que pour regagner la confiance des clients, les banques devront personnaliser leurs offres et donner plus de conseils. Les clients reprochent l'absence ou un manque d'attention de leur banque. Les principaux facteurs influençant la confiance des clients cités par les sondés sont le contexte économique et l'image de marque.

Une relation de confiance crée chez le client un sentiment de fidélité envers sa banque. Il existe une corrélation forte entre le niveau de confiance et le niveau de satisfaction. Ils sont les éléments essentiels à la base de la fidélité. En effet, un client satisfait et qui a confiance en sa banque, aura plus l'intention d'acheter d'autres produits et services que propose sa banque.

L'étude réalisée par « Deloitte » en 2010 met en évidence ce lien puisque 56% des personnes interrogées ont à la fois confiance dans leur banque et en sont satisfaits. Elle met en évidence certaines difficultés que rencontrent les banques à conquérir de nouveaux clients, puisque 90% des personnes sondées souhaitent rester clients de leur banque principale. A l'inverse, elles sont seulement 1% à ne plus vouloir utiliser les produits et services de leur banque dans les mêmes proportions qu'actuellement. Les autres déclarent ne pas vouloir racheter des produits dans leur banque principale.

En général, ce sont les clients qui ont le niveau de satisfaction le plus bas, qui ont plus tendance à quitter l'établissement bancaire. Néanmoins, les clients qui ont peu confiance en leur banque mais qui semblent en être satisfaits sont eux aussi volatiles. Ces personnes représentent 27% des sondés dans cette étude. Enfin, peu de personnes recommandent à leurs proches leur banque principale, il y a plus de détracteurs. Les promoteurs sont plus nombreux parmi, les personnes qui se disent satisfaites et qui ont confiance en leur banque.



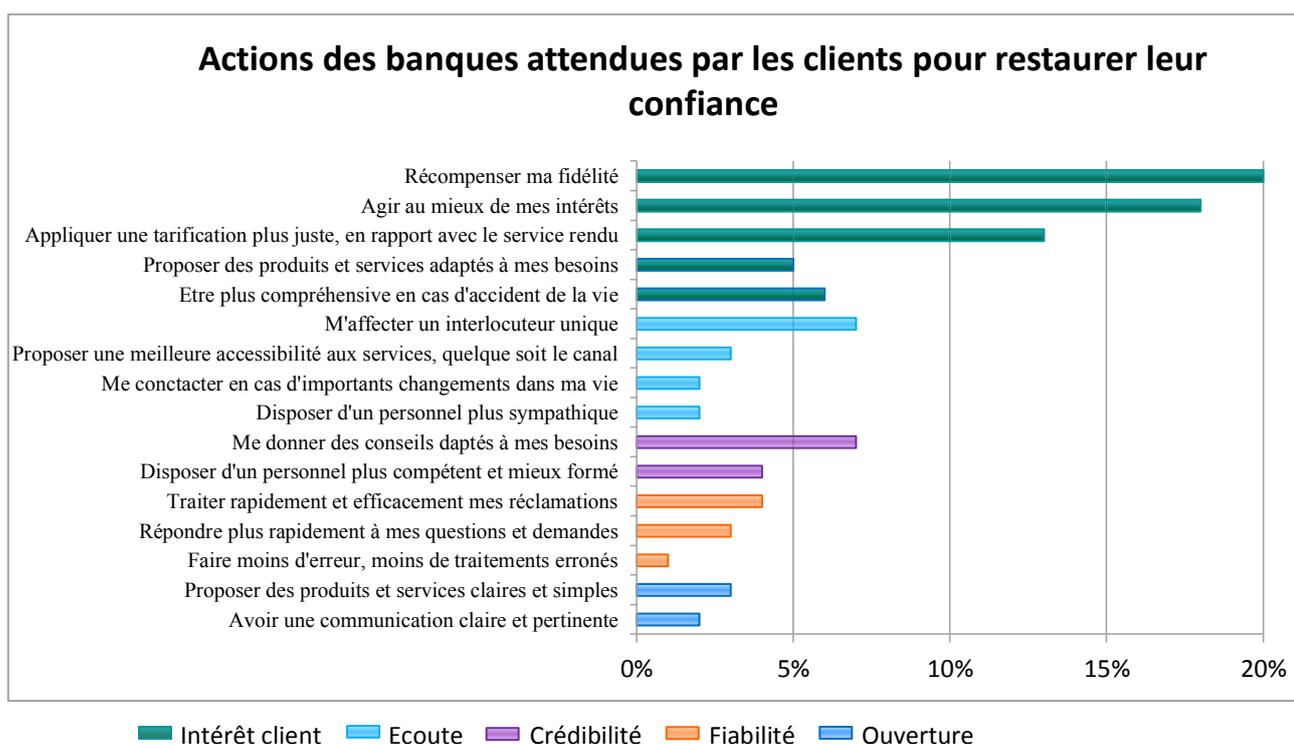
Source : Deloitte/Harris Interactive

« Dufer et Moulins (1989) expliquent que si la satisfaction détermine l'intention de rachat, il n'existe pas de relation significative entre la satisfaction et la fidélité à la marque. Ces résultats qui peuvent paraître paradoxaux s'expliquent par les deux constatations suivantes :

<sup>7</sup> Revue Banque, article du 29 mars 2011, « Le défi de la fidélisation client »

- La liaison satisfaction/comportement est influencée par des facteurs externes tels que la disponibilité en magasins ou des actions promotionnelles des concurrents ;
- Le comportement de réachat doit s'expliquer par d'autres facteurs psychologiques, notamment la recherche de variété. La satisfaction n'apparaît alors que comme l'un des antécédents du comportement de réachat ou plus précisément de la fidélité à la marque »<sup>8</sup>

Dans l'étude réalisée par « Deloitte », nous pouvons voir quelles sont les attentes des clients envers leur banque. Nous constatons sur le graphique ci-dessous, qu'elles sont nombreuses. Les attentes ont été classées selon les dimensions de la confiance que nous avons vue auparavant. On remarque que les attentes les plus importantes concernent l'intérêt du client, elles représentent 37% des attentes. Puis, c'est l'écoute avec 29% des attentes des personnes interrogées.



Source : Relations banques et clients, 1<sup>ème</sup> édition, Deloitte, page 12

Avec une confiance moyenne des clients en leur banque et des attentes insatisfaites, il y a 15 % des personnes interrogées qui choisiraient une autre banque si c'était à refaire.

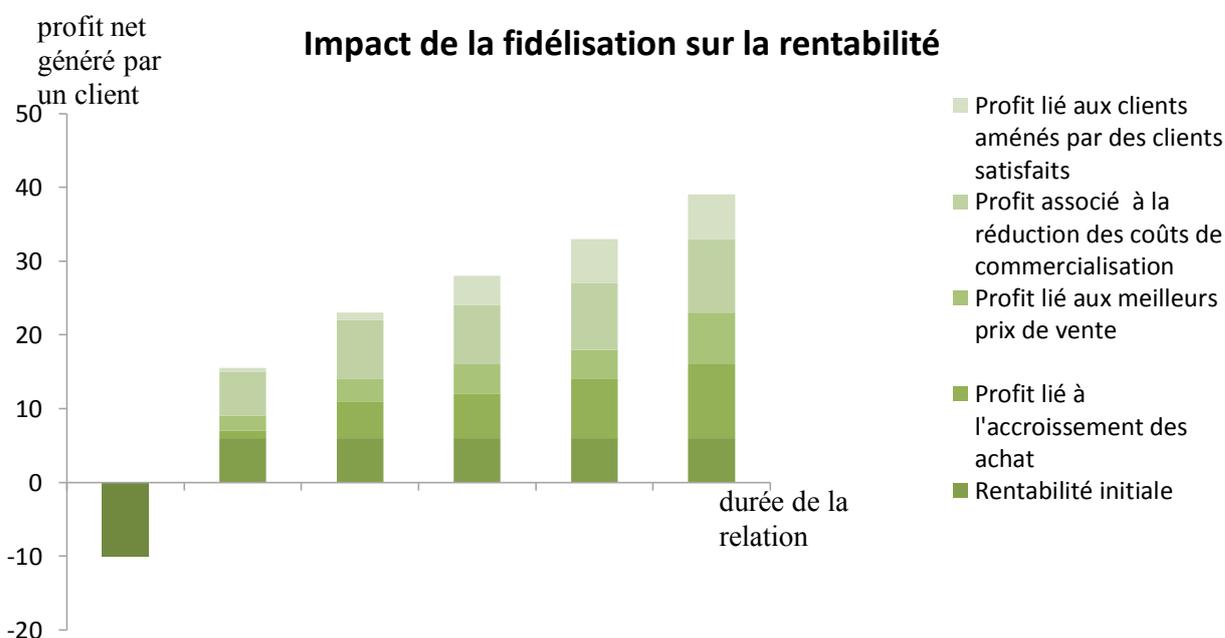
L'offre bancaire est importante mais pas assez segmentée par rapport à la diversité de la clientèle. C'est en cela que l'offre bancaire ne satisfait pas les attentes des clients. Il n'y a pas réellement d'offre spécifique, puisque la gamme de produits bancaires est adaptée aux nouveaux besoins, tant par la multiplication que par l'accumulation des produits. Il faudrait proposer une offre différenciée avec des produits spécifiques en fonction des segments de clientèle. Le problème est d'arriver à identifier les segments

<sup>8</sup> Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Vuibert, page 49.

au sein de la clientèle. Les cibles de clientèle sont maintenant plus étroites, afin de mieux adapter l'offre qui est nécessaire pour attirer et conserver une clientèle, qui est de plus en plus tentée à être multibancarisée.

Si nous nous intéressons plus en détail aux clients en fonction de la confiance et de la satisfaction qu'ils ont en leur banque, les attentes sont différentes. En effet, les clients qui n'ont pas confiance et qui ne sont pas satisfaits de leur banque attendent d'elle qu'elle agit dans leur intérêt, qu'elle applique une tarification plus juste, qu'elle soit plus compréhensive en cas de chômage, décès, divorce, etc... En revanche, les clients qui sont confiants et satisfaits de leur banque attendent une plus forte intensité dans la relation client et une personnalisation de l'offre de produits et services. Ceci confirme nos propos sur le marketing relationnel qu'un client satisfait acceptera plus facilement des prix plus élevés s'il existe une relation forte entre lui et son fournisseur notamment du fait des coûts de changement.

Nous pouvons maintenant affirmer qu'il existe un lien entre la confiance et la satisfaction des clients. A l'aide du graphique ci-dessous, nous mettrons en évidence que la satisfaction va de pair avec le profit d'une entreprise.



Source : Hill N., Netter O., *Satisfaction client : De la conquête à la fidélisation*, page 28

A travers ce schéma, nous pouvons établir deux constats :

- Le premier, un client fidèle rapporte plus, au bout de six ans. Le client est quatre fois plus rentable qu'un nouveau client.

- Le second, c'est qu'un client fidèle accroît le profit d'une entreprise par plusieurs facteurs :

- Un client fidèle a tendance à augmenter ses achats avec le temps. En effet, si un client est fidèle à son établissement bancaire, il va d'abord se renseigner auprès de celui-ci s'il a un besoin de financement. Alors qu'un client non fidèle se renseignera d'abord auprès des concurrents et ira voir ensuite son établissement bancaire pour savoir s'il peut lui proposer mieux. Le développement des ventes complémentaires est source de profit pour l'entreprise.

- Grâce à la collaboration durable avec le client, l'entreprise connaît ses habitudes, ses besoins spécifiques, ce qui permet la réduction des coûts. En effet, le conseiller clientèle connaît son client. Par exemple, s'il reçoit une somme importante (vente de sa maison, placement arrivé à échéance), il sait ce que le client désire et donc en un seul rendez-vous la décision est prise.

- La prescription, un client fidèle parce qu'il est satisfait en parle autour de lui et quoi de plus crédible pour un prospect que d'être convaincu par une connaissance. Les profits issus de ce nouveau client sont en partie dus par le prescripteur.

- Enfin, un client fidèle sera moins sensible qu'un autre à une offre de bienvenue ou promotionnelle d'un concurrent, puisque pour lui la relation qu'il a avec sa banque à une valeur.

Olivier Netter et Nigel Hill dans leur livre « *Satisfaction client* » avancent que les entreprises qui ont les meilleurs taux de satisfaction pour leur service client facturent 9 % de plus que celles qui ont un mauvais taux.

Il a été démontré qu'il existe une corrélation positive entre la satisfaction client et la réussite d'une entreprise à long terme. En effet, la rentabilité d'une entreprise n'est pas que fonction de la part de marché d'une entreprise. Nous l'avons longtemps cru par le raisonnement suivant : si l'entreprise grandit, elle réalisera des économies d'échelle donc ses coûts diminuent ce qui permet l'augmentation de son bénéfices. Cependant, il existe des entreprises qui ne sont pas leader sur le marché, mais elles sont plus profitables que celles qui dominent le marché. Ceci s'explique par le fait que ces entreprises concentrent leurs efforts sur la satisfaction client afin de les fidéliser plutôt que sur la conquête de nouveaux clients.

Il existe également un cercle vertueux entre la satisfaction, la part de marché et le profit. Des entreprises gagnent des parts de marché non pas par des prix plus bas que leurs concurrents, mais par une qualité perçue meilleure que les concurrents. Etant donné que cette qualité est perçue par les clients, ils sont prêts à dépenser plus cher pour le produit. L'entreprise n'est pas obligée de se « battre » pour conserver ses parts de marché, puisque les clients étant satisfaits renouvellent leurs achats auprès de cette entreprise.

Nous avons utilisé à plusieurs reprises la notion de fidélité, nous allons maintenant la définir et montrer qu'il est difficile pour une entreprise de déterminer quels sont ses clients réellement fidèles.

## 2. La notion de fidélisation et de fidélité

Nous avons analysé deux éléments indispensables à la fidélité qui sont la confiance et la satisfaction des clients. Nous nous intéresserons maintenant à la fidélité. Tout d'abord, nous la distinguerons de la fidélisation. Ensuite, nous évoquerons l'évolution de la notion de la fidélité à travers diverses définitions.

Les politiques de fidélisation concernent un grand nombre d'entreprises. Elles sont nombreuses à avoir des programmes de fidélité et à proposer des cartes fidélité. Les clients obtiennent une réduction après un certain nombre d'achats, les achats des clients donnent des points et en fonction du nombre de points le client peut choisir un cadeau.

Mais cela n'empêche pas le client d'aller acheter ailleurs, de tester une nouvelle enseigne. Dans ce cas, on parle de fidélité relative.

Dans la continuité de ces programmes, il est apparu des actions de rétention des consommateurs pour éviter le départ des clients « profitables » pour l'entreprise. La rétention est la non rupture de la relation commerciale, qui se manifesterait par l'arrêt des achats répétés. L'entreprise oriente une action en direction du client sur le point de partir. Les entreprises utilisent dans la rétention un marketing défensif dans le but de conserver les clients habituels. Les objectifs de ce programme est d'augmenter la satisfaction des clients, mettre en place des barrières au changement comme la diminution de l'attractivité des alternatives, augmentation des coûts de changement.

La frontière entre ces deux programmes est floue puisque dès l'instant qu'un départ probable du client est détecté, l'opération de fidélisation se transformera en opération de rétention. On peut noter une légère différence entre les deux, pour qualifier un client de fidèle, il doit avoir une image positive, une attitude favorable à l'enseigne et aux produits. Alors que pour la rétention, l'entreprise essaie de le retenir pour éviter qu'il résilie son contrat, on ne prend pas en compte la pensée du client.

Nous citerons plusieurs définitions non exhaustives de la fidélité pour mettre en évidence l'évolution de cette notion au cours du temps. Nous ferons la distinction entre l'approche unidimensionnelle et l'approche multidimensionnelle. Nous commençons par l'approche unidimensionnelle.

#### L'approche unidimensionnelle

*« Carman (1970) est l'un des premiers auteurs proposant une ébauche de définition. Pour lui, la fidélité résulte d'un comportement d'achats répétés corrélé, de façon importante, avec un comportement très social associé à une communication verbale intense et à une réceptivité particulière au bouche à oreille. »<sup>9</sup>*

*« Assael (1987) considère la fidélité à la marque comme étant un engagement faisant suite à un ensemble d'attitudes construites à partir des achats antérieurs. Mais, pour lui, l'inertie est définie comme un défaut de recherche d'informations en rapport avec une implication faible »<sup>7</sup>*

La différence essentielle entre la définition proposée par ces deux auteurs est qu'Assael prend en considération le comportement antérieur du consommateur. Il met également en évidence l'absence de recherche d'informations sur les produits similaires. Cette absence peut s'expliquer par un coût plus important que les gains attendus. Il parle de fidélité inertielle.

Ainsi, il est considéré des clients comme étant fidèle alors qu'ils ne le sont pas. Ils réachètent la même marque pour éviter la recherche d'information, la réduction du risque perçu, le gain de temps, en bref pour leur confort. Il est difficile d'évaluer si un client est infidèle puisque qu'il peut changer de marque suite à une action marketing d'un concurrent, ce changement de marque résulterait d'un comportement opportuniste.

---

<sup>9</sup> Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Vuibert, page 28 et 30.

Il peut aussi changer de marque pour essayer de nouvelles variétés. Ainsi, il est difficile de mesurer la fidélité car il existe plusieurs biais.

### L'approche multidimensionnelle

Nous abordons maintenant l'approche multidimensionnelle. Les auteurs de ce courant expriment l'idée que la fidélité à une marque est plus qu'un simple achat répété. Pour eux, l'achat répété n'est pas suffisant pour parler de fidélité, il faut une implication du consommateur. Ainsi, ils ajoutent l'attitude du consommateur. Le fait d'ajouter l'attitude du consommateur permet de rendre la notion de fidélité plus précise, car elle ne se concentre plus seulement sur la fréquence d'achat. L'achat répété est donc une condition nécessaire mais pas suffisante pour parler de fidélité. Un client peut très bien acheter plusieurs fois un produit sans qu'il soit fidèle, car ses achats peuvent être de nature aléatoire et donc son implication est inexistante.

De même, pour pouvoir parler de fidélité à une marque, il faut que le consommateur ait le choix d'acheter ce produit chez des concurrents. S'il s'agit d'un monopole, le consommateur ne peut changer de marque car il n'existe pas d'autres solutions, il n'a pas la possibilité de prendre des décisions, on ne peut donc pas parler de fidélité. Voici une citation de Laban (1979) : « *On ne peut qualifier quelqu'un de fidèle s'il n'a pas la possibilité d'être infidèle* ». <sup>10</sup>

« *Pour Kumar et al. (1992), si la fidélité est un phénomène comportemental, elle comprend au moins deux composantes : la préférence et l'inertie. La préférence est définie comme une attraction importante vers une marque exprimée dans le cadre d'un choix non séquentiel multimarques, alors que l'inertie est une forte attraction pour les marques lors de choix séquentiels.* » <sup>10</sup>

### L'objectif de la fidélisation

Dans le secteur bancaire, les coûts fixes sont très élevés : les agences, les distributeurs, le personnel, etc... Le fait que le client détienne un ou plusieurs produits bancaires dans un même établissement affecte peu le volume de coûts fixes, mais les recettes augmentent avec le nombre de produits détenus.

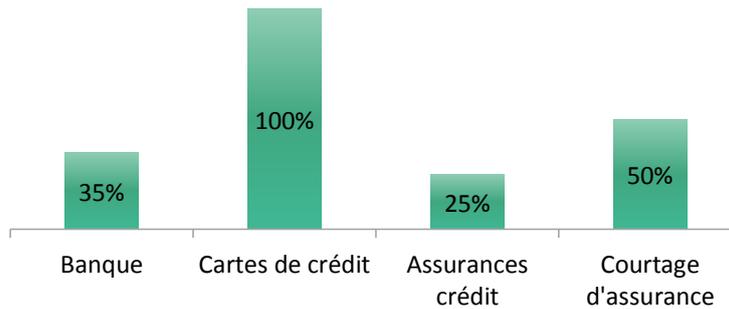
Comme nous l'avons évoqué auparavant, la relation bancaire a changé au cours du temps. Le client n'est plus dépendant d'un établissement bancaire principal. Il n'hésite plus à être multibancarisé ou même à changer plusieurs fois d'établissements bancaires. Cette évolution a pour conséquence d'affecter la rentabilité des établissements. Des études ont montré qu'il existe une relation entre le taux de fidélisation de la clientèle et la rentabilité. Un accroissement de 5% du taux de fidélisation, dans diverses activités financières, peut provoquer une augmentation de la rentabilité de 25 à 100%. <sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Vuibert, page 33 et 34.

<sup>11</sup> Lamarque E., Zollinger M. (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, page 100.

## Les effets d'un accroissement de 5% du taux de fidélisation sur la rentabilité



Source : Bain et Compagny (1997)<sup>11</sup>

La raison la plus évidente est qu'un client fidèle coûte moins cher à l'entreprise. En effet, la conquête d'un prospect prend du temps ce qui a un coût. Relancer un client pour un nouveau produit est plus rapide. Ensuite, le coût de conquête du client (publicité, offres, prospection, rendez-vous, etc..) est amorti sur une durée plus longue. Les conseillers connaissent les clients et leurs attentes ce qui permet des gains de productivité. Si le client est fidèle, c'est qu'il est satisfait de la relation et donc il peut en parler positivement autour de lui. Même s'il y a peu de client qui recommande leur banque.

Nous avons vu que l'achat répété est une condition de la fidélité mais la réciproque n'est pas vraie. Il donc intéressant de voir ce qui différencie ces deux notions. Commençons par donner une définition de l'achat répété.

Il y a achat répété quand une personne achète plus d'une fois un même produit. Ces notions sont très proches (un client fidèle achète plusieurs fois un même produit) et par conséquent difficile à différencier. L'achat répété peut s'expliquer par le phénomène d'apprentissage. Il ressemble donc à la fidélité. « *Laban (1979) précise que le comportement d'achats répétés ne recouvre qu'une partie de la fidélité à la marque, que les notions d'attitude ou d'engagement du consommateur sont une base essentielle pour distinguer fidélité et achats répétés et que la dynamique sous-jacente par rapport à la marque est tout à fait différente dans les deux cas.* »<sup>12</sup>

« *L'achat répété semble relever d'une procédure tendant à réduire l'effort cognitif. On peut ainsi penser que la fidélité à la marque résulte d'une évaluation post achat de la performance du produit où le consommateur perçoit que la marque satisfait ses besoins mieux que toute autre alternative. La fidélité peut ainsi résulter autant d'habitudes que de véritables préférences et être en quasi-totalité assimilée à l'achat répété* »<sup>10</sup>. Il semble que les acheteurs réguliers soient plus fidèles à la marque, soient moins sensibles aux promotions. La mesure de l'achat répété constitue un indicateur important pour mesurer la fidélité des clients.

En banque, nous pouvons considérer le taux d'équipement comme un indicateur de la fidélité. En effet, plus un client détient un grand nombre de produits, plus il reste

<sup>12</sup> Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Vuibert, page 38 et 40

longtemps dans la même banque : 17 à 18 ans en moyenne en France.<sup>13</sup> Cette relation de longue durée permet à un établissement de faire plus de ventes croisées et donc d'augmenter son Produit Net Bancaire sans avoir besoin de conquérir de nouveaux clients. Cependant, il faut que les actions pour favoriser les ventes croisées ciblent les clients qui accepteraient ces offres. Sinon, cela peut engendrer des coûts plus importants que les gains en s'adressant notamment à des clients non rentables car non utilisateurs du produit.

*« Les politiques de fidélisation cherchent à canaliser les achats des consommateurs vers une plus grande fréquence et/ou un volume plus important. Naturellement, ceci se déroulant sur une période de temps la plus longue possible, il convient d'essayer d'augmenter la durée de la relation commerciale. Barrow (1992) donne une définition de la fidélisation, en insistant sur l'aspect rentable de la relation : « La fidélisation est une stratégie qui identifie, maintient et accroît le rendement des meilleurs clients au travers d'une relation à valeur ajoutée, interactive et axée sur le long terme ». »<sup>14</sup>*

La fidélisation est donc sélective et nécessite de connaître ou pouvoir évaluer la valeur du client. Il n'y a pas de relation à court terme. La fidélisation consiste à faire des actions pour des clients sélectionnés ou non, de manière à accroître leur fidélité. La sélection des clients peut se faire selon plusieurs caractéristiques : la composition de son foyer, les produits détenus, etc...

Les cartes de fidélité des magasins permettent aux entreprises de récolter de nombreuses données sur leurs clients. Ces données permettent de déterminer des segments de clients, chaque segment ayant des besoins précis. Les entreprises vont élaborer des promotions qui leurs sont directement adressées. Les programmes de fidélisation permettent de récompenser les meilleurs clients, favoriser le réachat, les ventes croisées, garder les clients habituels et d'augmenter les fréquences d'achat.

La fidélité d'un client à une banque se mesurera par les achats séquentiels et multiproduits. L'aspect séquentiel est intéressant lorsqu'on considère la durée de vie du client, car cela permet de lui proposer des produits en fonction d'où il se situe dans son cycle de vie. On retrouve cette logique de produits en fonction de la situation de la personne dans le domaine bancaire. Par exemple, les prêts étudiants pour les jeunes qui étudient, le PEL au début de l'entrée dans la vie active ...

Les relations entre les différentes notions que nous avons abordées : satisfaction, achat répété, fidélité sont complexes. Il est difficile de vérifier ces relations dans la réalité. Cependant, la satisfaction est un facteur très important de la fidélité et du non départ d'un client.

Nous nous sommes concentrés sur la fidélisation et la fidélité. Il est important de ne pas les confondre. La première correspond à un ensemble d'actions réalisées par une entreprise dans le but de fidéliser le client en favorisant les achats répétés ainsi qu'à entretenir une attention positive envers l'établissement. Dans la seconde, il y a la notion d'attachement de l'individu à l'entreprise et ce indépendamment des actions commerciales que l'entreprise entreprend.

---

<sup>13</sup> Lamarque E., Zollinger M. (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, page 101

<sup>14</sup> Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Vuibert, page 2

## *2<sup>ème</sup> Partie : Etude de cas du Crédit Agricole et de sa clientèle jeune actif*

Dans cette partie, nous analyserons dans un premier temps l'environnement concurrentiel du secteur bancaire à travers différents modèles. Puis, dans un second temps, nous présenterons l'établissement bancaire Crédit Agricole. Ensuite, nous nous intéresserons aux outils utilisés par le Crédit Agricole pour répondre aux attentes de ses clients. Enfin, dans un quatrième temps, nous présenterons les critères retenus par le Crédit Agricole pour considérer qu'un client est fidèle et quels sont les bénéfices pour le client.

### **I. L'environnement concurrentiel du secteur bancaire**

L'environnement externe joue un rôle important dans la vie d'une entreprise. En effet, les parties prenantes exercent une pression sur l'entreprise. Elle est obligée de prendre en compte leurs attentes dans son fonctionnement, dans son intégration à l'environnement. Pour faire l'analyse concurrentielle du secteur, nous nous baserons sur les concepts créés et développés par Porter, pour évaluer les forces qui structurent la concurrence d'un secteur d'activité. Ensuite, nous ferons l'analyse du PESTEL. Il vise à expliquer les interactions entre l'entreprise et son environnement. Les éléments étudiés dans ce modèle sont susceptibles d'influencer le développement de l'entreprise. Nous terminerons cette analyse du secteur bancaire, par la matrice SWOT dont on peut attribuer la création à quatre auteurs : E.P Learned, C.R Christensen, K.R Andrews et W. Guth.

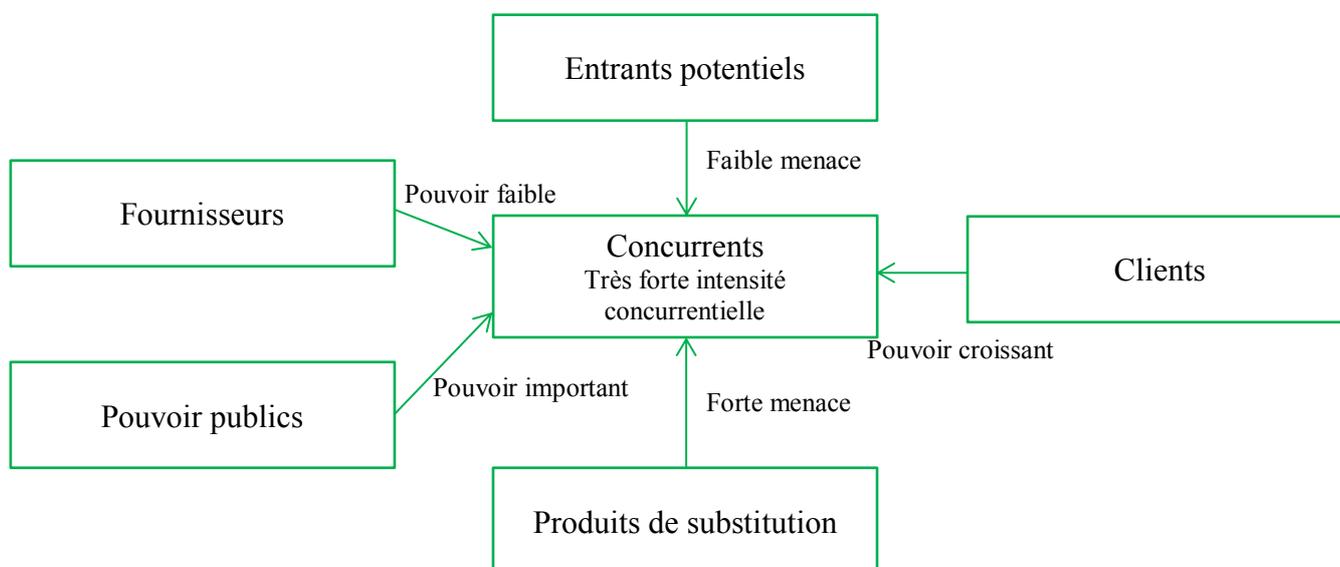
#### **1. L'analyse sectorielle**

Au début des années 80, Porter propose un modèle qui permet d'analyser la structure concurrentielle d'un secteur d'activité. Il s'agit d'un diagnostic stratégique externe. Il identifie cinq forces comme influençant la concurrence sur un secteur: le degré de rivalité entre les entreprises, le pouvoir de négociation des fournisseurs, le pouvoir des clients, la menace des nouveaux entrants et la menace des produits de substitution. Pour lui, le niveau de la concurrence ne dépend pas que des concurrents directs mais aussi des quatre autres forces.

Cette concurrence au sein d'un même secteur influe sur la profitabilité du secteur et de l'entreprise. Chacune des parties essaie de capter une partie du profit généré dans le secteur en fonction de l'intensité de son pouvoir. Les intervenants du secteur peuvent empêcher la constitution de l'avantage concurrentiel ou conduire à sa perte. Ce modèle a fait l'objet de plusieurs critiques, notamment celle de la négligence du rôle et de l'influence de l'Etat. Porter a donc introduit par la suite l'Etat dans son modèle. Depuis, nous parlons du modèle des 5 (+1) forces de Porter. Le pouvoir de l'Etat est une force qui exerce une influence sur les cinq autres forces.

Ce modèle permet de déterminer si un secteur est plutôt source de menaces ou d'opportunités. Il sera peu rentable d'investir dans un secteur où l'intensité concurrentielle est forte et les forces élevées, et inversement.

Nous expliquerons en quoi chacune de ces forces peuvent influencer le secteur bancaire. Pour le faire nous nous sommes inspirés du cours « Les stratégies bancaires » assuré par Monsieur Laplagne.



#### ✚ L'intensité concurrentielle du secteur

Elle est très forte sur le marché bancaire car il est saturé. Sur ce marché, la croissance de la demande est faible et les produits sont peu différenciés. De nombreux concurrents sont présents, on dénombre une dizaine d'acteurs considérés comme banque universelle en France, dont le Crédit Agricole.

Les produits bancaires sont similaires, car dans ce domaine, l'innovation ne peut être protégée par un brevet, d'où une stratégie de domination par les coûts, ce qui conduit à une réduction des marges. Par exemple, il est courant de capter un client en lui proposant un taux d'intérêt plus bas sur un prêt immobilier que les concurrents. En effet, les clients ont tendance à faire jouer la concurrence. Ils changeront facilement de banque, pour obtenir un taux d'intérêt plus faible. Cependant, il y a des produits bancaires pour lesquels il n'y a pas de concurrence car ils sont réglementés, c'est le cas du livret A. Pour obtenir une position plus avantageuse, une banque peut améliorer les services ou les garanties qu'elle propose à ses clients.

Enfin, de nouveaux intervenants comme les compagnies d'assurance, les banques étrangères, les banques en ligne sont assez agressives d'un point de vue de la communication ou des prix sur certains produits ciblés. Il est plus aisé de comprendre le rapprochement des activités bancaires et d'assurances, car les profils des consommateurs de produits bancaires et de produits d'assurances sont similaires.

Des entreprises dont l'activité principale n'est pas bancaire sont entrées récemment sur ce marché. C'est le cas notamment de la grande distribution, qui propose à leurs clients des cartes de crédits. Certaines grandes enseignes ont créé leurs propres banques, par exemple Accord pour Auchan. Autre exemple, il est maintenant possible d'ouvrir un compte chez un buraliste avec le compte « nickel » pour un particulier majeur. Leur

offre va s'élargir puisqu'ils ont annoncé récemment la possibilité d'ouvrir un compte pour les mineurs âgés de 12 à 18 ans et les entreprises.

### **La menace des entrants potentiels et les barrières à l'entrée**

Les nouveaux entrants sont peu nombreux car il existe déjà de nombreux concurrents sur ce marché, présents depuis longtemps, ce qui limite les marges. De plus, les clients sont plutôt satisfaits des banques en France comme nous l'avons évoqué dans la partie 1, I ,3 de ce mémoire. Il est peu probable que les clients se tournent massivement vers de nouvelles enseignes peu connues en France, car l'argent est un produit particulier. Le compte « Nickel » a atteint en avril 2015, les 100 000 clients après un an d'existence. Pour certains d'entre eux, ce n'est qu'un compte secondaire par exemple pour voyager à l'étranger car il a l'avantage de ne pas avoir de frais. Il existe également une barrière morale, pour changer de banque, pour certains clients. Les banques ont donc tout intérêt à entretenir cette relation pour ne pas qu'un client soit tenté de changer d'établissement pour une meilleure offre.

Comme nous l'avons vu dans le point précédent, le marché bancaire s'est ouvert mais, il subsiste de nombreuses barrières à l'entrée: des barrières réglementaires qui imposent un niveau minimal de capital lors de la création d'une entreprise de crédit. Il existe également des barrières technologiques (disposer d'un système d'information performant), financières car les coûts fixes sont élevés, il serait nécessaire d'investir dans de nombreuses campagnes publicitaires. La notoriété est difficile à acquérir, elle demande du temps.

Il est possible d'effectuer des économies d'envergure<sup>15</sup> en réalisant plusieurs ventes auprès d'un même client. Avec un système d'information développé, il est plus facile d'exploiter les données d'un client afin de lui vendre plusieurs produits, ainsi ces coûts sont partagés sur les différents produits. Cependant, l'évolution des modes de vie favorise le développement des nouveaux entrants, tels que les banques directes. Mais, les banques de réseaux tentent de limiter leurs impacts via une stratégie multicanale.

### **Le pouvoir de négociation des fournisseurs**

Le domaine bancaire est un peu particulier, car les fournisseurs des fonds sont aussi les clients. En effet, la banque prête de l'argent sous forme de crédit à des clients, ceci est possible, si d'autres épargnent auprès de cette banque. Cependant, le pouvoir de négociation des fournisseurs est faible. Cela est dû à l'atomicité des fournisseurs de fonds. Néanmoins, certains fournisseurs ont un pouvoir de négociation plus important, comme les grandes entreprises ou des clients particuliers. Certains fournisseurs autres que les apporteurs de fonds ont un pouvoir de négociation très fort. Ces fournisseurs concernent principalement la télécommunication et l'informatique (maintenance). Cependant, par rapport à d'autres secteurs, le risque d'une intégration verticale en aval des fournisseurs est très faible, voir nul.

---

<sup>15</sup> « Des économies d'envergure apparaissent lorsque les coûts de production pour un ensemble de biens ou de services sont inférieurs à la somme des coûts de chaque produit ou services pris individuellement. » Lamarque E., Zollinger M. (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod, page 186.

### **Le pouvoir de négociation des clients**

Ce pouvoir varie selon les clients, il est plutôt faible pour les particuliers et les artisans. Il est fort pour les grandes entreprises, les clients fortunés ainsi que les investisseurs institutionnels. Ce pouvoir tend à s'intensifier pour tous les clients, car Internet leur permet d'être plus informés, de pouvoir comparer et donc de mieux négocier. L'établissement devra faire des efforts pour satisfaire le client et le fidéliser. Ce pouvoir augmente car les coûts liés au changement d'établissement bancaire pour les clients diminuent. Cependant, il n'y a pas de risques d'une intégration verticale en amont des clients, car ils sont trop nombreux.

### **La menace des produits de substitution**

Si nous considérons les banques collectivement, il y a peu de produits de substitution, car ce domaine est très réglementé par la loi bancaire. Il s'apparente à un monopole. Les produits de substitution sont par exemple, les cartes de paiement auxquelles sont associées un crédit avec des réserves permanentes, proposées par de grandes enseignes tels que la Fnac, Darty etc. Ou encore le crédit commercial proposé par les magasins comme le paiement en plusieurs fois.

Par contre, si l'on prend les banques individuellement, les produits de substitution sont nombreux du fait que les établissements veulent innover et se différencier. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les produits bancaires sont immatériels et l'innovation ne peut être protégée. L'imitation est facile, ce qui accroît les produits de substitution entre les établissements bancaires. Avec la désintermédiation des marchés, de nouveaux produits sont apparus comme les Sicav ainsi que les Fonds Communs de Placement.

Enfin, le crédit interentreprises reste un produit de substitution important en France. C'est un crédit que les entreprises s'accordent entre elles. Il prend la forme de délai de paiement.

### **Le pouvoir de l'Etat**

L'Etat est un acteur majeur de l'environnement bancaire, car les réglementations qu'il met en œuvre influence l'activité des établissements financiers, notamment les accords Bâle, la fiscalité pour la plupart des produits non réglementés. Les banques doivent mentionner les frais de tenue de compte dans l'extrait standard de leurs tarifs ainsi que sur les plaquettes commerciales. Les pouvoirs publics ont un rôle important car ils contrôlent, peuvent modifier les caractéristiques des produits et décider ou non de leur commercialisation. Toutes ces contraintes sont faites pour protéger le client, puisque la majorité des clients ont une culture plutôt faible face à la technicité des produits.

## 2. Le modèle PESTEL

L'environnement est le contexte dans lequel évoluent toutes les entreprises d'un même secteur. Nous pouvons compléter l'analyse concurrentielle effectuée précédemment en analysant l'environnement. En effet, l'analyse PESTEL enrichit le

diagnostic externe puisque ce modèle permet de prendre en compte les dimensions politique (politique fiscale, protection sociale) ; économique (cycle économique, inflation, taux d'intérêt, chômage) ; socioculturelle (démographie, niveau d'éducation) ; technologique, écologique (mesure de protection de l'environnement) et légale (lois sur la concurrence, droit du travail). Toutes ces dimensions ont une influence sur la demande, l'offre, l'intensité concurrentielle et la performance de l'entreprise. Notre réflexion s'appuie sur le cours « Les stratégies bancaires » de Monsieur Laplagne.

### **Les facteurs politiques et légaux**

Il existe de nombreuses réglementations pour protéger le consommateur, comme la directive concernant les Marchés d'Instruments Financiers entrée en vigueur en 2007. Son objectif est la construction d'un marché des capitaux plus intégré et la protection des investisseurs. Elle veut notamment instaurer une concurrence entre les lieux d'exécution des ordres, harmoniser les règles de commercialisation des produits financiers à l'échelle européenne.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2009, les banques sont obligées d'envoyer à chacun de leurs clients un relevé annuel détaillé des frais bancaires qu'elles ont perçus au titre de la gestion de leur compte courant. Ce relevé doit récapituler les agios, le coût du découvert bancaire, les virements bancaires, les frais d'opposition, etc...

A partir du 1<sup>er</sup> janvier 2014, les commissions de dépassement du découvert sont plafonnées à 8 euros par opération et à 80 euros par mois. Les banques doivent également notifier tous les mois les frais liés aux irrégularités et incidents bancaires.

La Banque de France peut imposer à un établissement bancaire d'ouvrir un compte bancaire à un consommateur avec les services minimum gratuit, c'est la procédure du droit au compte.

Le secteur bancaire est très réglementé ce qui permet de le protéger, car la réglementation constitue une barrière à l'entrée. Par exemple, les accords Bâle III imposent entre autres d'avoir plus de fonds propres et de meilleure qualité.

La politique concernant les retraites influence le secteur bancaire. En effet, la diminution des pensions et l'allongement de la durée de cotisation obligent les établissements financiers à créer et à proposer de nouveaux produits à leurs clients.

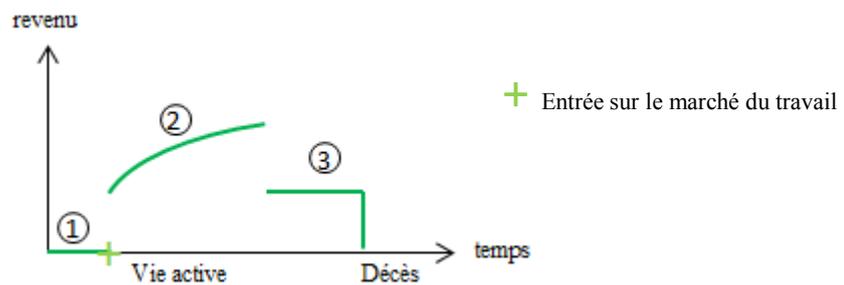
### **Les facteurs économiques**

Parmi ces facteurs, il y a la conjoncture économique car si la croissance est faible, les investissements le sont également et les particuliers ont tendance à épargner davantage sous forme de produits sécurisés et disponibles. Elle détermine aussi le potentiel d'achat des consommateurs bancaires et le niveau des risques des crédits. L'évolution de la courbe des taux court et long terme affecte le coût des ressources et donc le prix des crédits distribués ainsi que le bilan de la banque, selon si elle est prêteuse ou emprunteuse. L'évolution du cours des actions et des obligations impacte les transactions, les plus-values, les fusions acquisitions, les placements dans la banque de détail, le portefeuille de la banque, etc...

## ✚ Les facteurs socioculturels

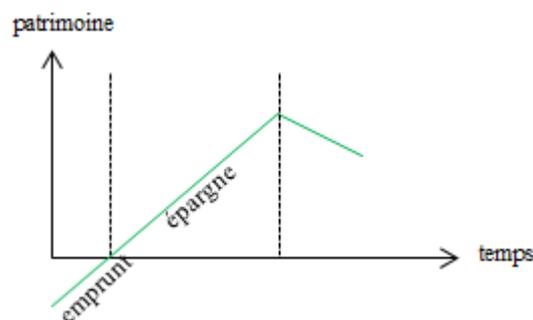
Le produit net bancaire ainsi que la structure des dépôts et crédits varient en fonction de l'évolution de la population, de l'âge d'entrée dans la vie active et de la retraite. Actuellement, les jeunes font des études de plus en plus longues. Cela a pour effet, de retarder leur entrée dans le monde du travail. Ils vont donc épargner plus tardivement. Ils ont parfois recours au crédit bancaire pour financer leurs études.

M. Brumberg et M Modigliani, des auteurs du XIXème siècle, ont élaboré l'hypothèse du cycle de vie. Au cours de la vie, les agents connaissent des phases successives. On peut repérer les évolutions de revenu et de consommation des agents comme sur le graphique suivant.



Durant la première phase, l'agent n'a pas de revenu. Son entrée dans la vie active lui permet de percevoir un revenu qui augmentera au cours de sa carrière, c'est la seconde phase. Ensuite, son revenu deviendra fixe (retraite) jusqu'à la mort de l'agent, c'est la troisième phase.

Les auteurs supposent que durant sa vie un agent présente des déséquilibres. En effet, dans la première partie de sa vie, il a un besoin de financement pour consommer. Ce besoin peut être comblé par un emprunt. Puis, il le rembourse. Il pourra après le remboursement, commencer à capitaliser, cela correspond à la seconde période. Son épargne va atteindre un maximum puisqu'après, l'agent arrive à la retraite. Il utilisera son épargne pour combler la différence entre sa retraite et ses revenus antérieurs.



Le comportement des clients particuliers peut avoir des effets positifs comme l'épargne de précaution, celle pour compléter la retraite et le recours au crédit de consommation.

A l'inverse, le comportement des entreprises a des effets négatifs. Les grandes entreprises ont tendance à avoir recours à la désintermédiation. Elles agissent

directement sur les marchés financiers sans passer par les banques, pour avoir de meilleures conditions.

Les clients considèrent parfois les banques et les sociétés d'assurance comme des services publics (comme EDF, SNCF) que des entreprises privées. Si nous ajoutons la psychologie du consommateur face à l'argent, il émerge des difficultés pour les clients de voir que des services sont facturés, qu'ils ne peuvent ouvrir de compte bancaire (car ils sont peu rentables puisqu'ils sont interdit bancaire), ou encore que leur banque ne leur accorde pas de prêt. De plus, pour eux, il est incompréhensible d'entendre dans les médias les bénéfices importants des établissements et qu'il n'y ait pas de baisse des tarifs.

### **Les facteurs technologiques**

Les nouvelles technologies permettent de développer les transactions par Internet : réaliser des virements, prendre des rendez-vous avec son conseiller, ouvrir un compte bancaire, etc... Le client fait plus d'opérations par lui-même et par conséquent, la banque maîtrise moins la relation. La participation des clients à la réalisation des services s'appelle la servuction. Il existe de nouvelles possibilités avec les cartes bancaires, comme le paiement en trois fois, le paiement sans contact pour les montants inférieur à 20€, ou le paiement à l'aide de son Smartphone.

### **Les facteurs écologiques**

L'écologie prend une place de plus en plus importante dans notre société. Les entreprises tentent de limiter les effets nocifs de leur activité. Les consommateurs sont de plus en plus sensibles à l'environnement, ce qui encourage les entreprises à continuer dans cette voie. Comme toutes les entreprises, les établissements bancaires doivent prendre en compte l'environnement. L'activité bancaire a un impact sur l'environnement à deux niveaux. Le premier est sa propre activité : déperdition de la chaleur de ses immeubles, la consommation de papier par le personnel, etc... Le second niveau est lié indirectement à l'activité de la banque. Il s'agit de l'impact sur l'environnement par l'activité des entreprises que la banque finance. Les banques pour répondre à cette évolution proposent à leurs clients des placements éthiques et de l'investissement socialement responsable.

## 3. La matrice SWOT

La matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un résumé de l'analyse de l'environnement externe et interne de l'entreprise. Son but est de présenter une information synthétique. Les forces d'une entreprise sont des ressources et des compétences qui améliorent sa position concurrentielle. A l'inverse, les faiblesses d'une entreprise sont des ressources et compétences qui nuisent à la capacité de l'entreprise, car elles sont peu développées.

L'origine de ce modèle remonte aux années 60. Les quatre auteurs suivants : E.P Learned, C.R Christensen, K.R Andrews et W.D Guth « suggèrent un cadre d'analyse consistant à articuler les forces et les faiblesses de l'entreprise aux opportunités et aux

menaces de l'environnement, cadre qui deviendra par la suite l'outil classique de diagnostic en matière de réflexion stratégique »<sup>16</sup>.

### ***Forces***

- ✓ Groupe international (présent dans 70 pays)
- ✓ Banque universelle et mutualiste
- ✓ Position fortes sur des activités spécialisées (crédit à la consommation, gestion de patrimoine)
- ✓ Un réseau de distribution plus développé par rapport à d'autres concurrents (plus de 7000 agences)
- ✓ Sa marque
- ✓ Banque solvable avec une capacité d'endettement, ses résultats sont bénéficiaires

### ***Faiblesses***

- ✓ Son image sérieuse mais restée trop rurale dans l'esprit de la population
- ✓ Son organisation par région
- ✓ Offre similaire aux autres banques
- ✓ Pression concurrentielle forte sur sa zone de chalandise
- ✓ Dans l'esprit du consommateur elle est toujours présente en Grèce or ce n'est plus le cas depuis 2012

### ***Opportunités***

- ✓ Développement des outils numériques (application Ma Banque, Accéo pour les sourds et malentendant)
- ✓ Diversification des produits et services

### ***Menaces***

- ✓ Contexte économique peu favorable
- ✓ Maturité de l'activité bancaire en France
- ✓ Sanctions financières et autres des Etats-Unis
- ✓ Concurrence accrue en Europe
- ✓ Une réglementation plus stricte

L'analyse de la matrice SWOT permet de voir si une entreprise en combinant ses forces et faiblesses pourra faire face aux évolutions de l'environnement dans lequel elle évolue. De même, voir si elle est dans la capacité de saisir les opportunités pour mieux utiliser ses ressources et compétences.

A travers cette matrice, nous constatons que le Crédit Agricole n'a pas vocation de se développer à l'international, or cela pourrait augmenter sa notoriété au niveau

<sup>16</sup> Gervais M., Herriau C. (2011), *Stratégie de l'Entreprise*, 6<sup>ème</sup> édition, Economica, page 101.

mondial et devenir un acteur incontournable, car sur l'Asie le taux de bancarisation est en progression. Ce choix peut s'expliquer par le fait que le Crédit Agricole souhaite garder son image de banque de proximité qui réinvestit l'argent dans les régions françaises. Cependant, le litige qui l'oppose aux autorités américaines peut porter atteinte à cette image. Le Crédit Agricole est accusé de ne pas avoir respecté l'embargo américain. Il lui est reproché d'avoir effectué des transactions en dollars avec des pays sous embargo. En France, le marché est saturé, car 99% des français ont un compte bancaire et ils sont 23% avoir des comptes dans plusieurs établissements financiers<sup>17</sup>.

Nous avons réalisé une analyse macroéconomique du secteur bancaire en général à travers différents modèles. Nous nous concentrons maintenant sur l'entreprise Crédit Agricole.

## II. La présentation du Crédit Agricole

Dans cette sous partie, nous ferons une présentation de l'entreprise puis nous nous focaliserons sur la caisse régionale Anjou Maine, auquel appartient l'agence où nous avons effectué le stage.

### 1. La présentation du groupe Crédit Agricole

Nous commencerons par effectuer un rapide historique du groupe, puis nous verrons quels sont ses valeurs, ses responsabilités et ses domaines d'activités.

#### Historique

A la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, en France, les agriculteurs ont du mal à trouver des crédits nécessaires au développement de leurs activités. C'est en 1885 que naît la **Société de Crédit Agricole** de l'arrondissement de Poligny dans le Jura. Le vote de la loi du 5 novembre 1894 donne l'acte de naissance du Crédit Agricole, celle-ci autorisait la constitution de caisses locales du Crédit Agricole, elles ont un statut de société coopérative. Leur champ d'action est limité au monde agricole et elles ne peuvent prêter qu'à leurs sociétaires. L'Etat institue par la loi du 31 mars 1899, les caisses régionales de Crédit Agricole Mutuel. Elles sont neuf la première année, leur but est de fédérer les caisses locales et d'encourager la création de caisses locales.

Au cours des années 1920, le Crédit Agricole est autorisé à élargir son offre, en proposant des crédits aux petits artisans ruraux et participe au financement de l'installation de l'électricité dans les campagnes. En 1936, il aide les agriculteurs à sortir de la crise agricole des années 30, en finançant par l'escompte les stocks de blés.

Après la seconde guerre mondiale, le Crédit Agricole crée le bon à cinq ans, c'est un produit d'épargne simple et sûr. Ce produit a permis au Crédit Agricole de s'autofinancer à partir de 1963. L'Etat ne participe plus au financement de l'établissement puisque les flux financiers s'inversent, c'est le Crédit Agricole qui

---

<sup>17</sup> Fédération Bancaire Française

envoie l'épargne qu'il collecte vers l'Etat. En 1959, un décret autorise le Crédit Agricole à financer le logement principal en zone rurales quel que soit le statut du propriétaire.

En 1979, le Crédit Agricole ouvre sa première succursale à Chicago. Il fut classé par la revue « The Banker » au premier rang mondial des banques faisant apparaître sa puissance financière et son insertion dans la communauté bancaire.

Avec la loi de mutualisation du 18 janvier 1988, la Caisse Nationale du Crédit Agricole créée en 1926 devient une Société Anonyme, le capital est cédé par l'Etat pour 90% aux caisses régionales et pour le reste au personnel. Il devient donc totalement indépendant de l'Etat. Au début des années 1990, le Crédit Agricole est autorisé à financer les grandes entreprises et devient une banque universelle. Puis, la Caisse National du Crédit Agricole s'introduit en bourse en 2001 sous le nom de Crédit Agricole S.A.

Dès la fin des années 1980, le Crédit Agricole a commencé à se diversifier, en matière d'assurance : la filiale d'assurance-vie Predica devient le numéro un français en 1994, Pacifica est créée en 1990 pour l'assurance dommages.

Dans les années 1990, le Crédit Agricole accroît sa présence à l'international par la prise de participations dans le capital de différentes banques européennes (Banco Ambrosiano Veneto, Banco Spirito Santo). La diversification continue avec l'acquisition de Sofinco (1998) et l'entrée dans le capital du Crédit Lyonnais (2003). La partie de la banque de détail du Crédit Lyonnais deviendra LCL en 2005. En 2004, les caisses régionales ont pour objectif de devenir la banque de la relation durable et veulent étendre leur présence dans les grandes villes.

Un plan de développement entre 2006 et 2008 est mis en œuvre avec des acquisitions en Egypte, Ukraine, Serbie, Grèce, Italie en banque de détail et développement dans la bancassurance au Portugal. En 2008, le Crédit Agricole est contraint de céder sa participation dans Suez. En 2009, le Crédit Agricole lance sa banque en ligne sous le nom de BforBank. En 2012, après avoir recapitalisé Emporiki sa filiale grecque à hauteur de 2,3 milliards d'euros, le Crédit Agricole a vendu sa filiale grecque à Alpha Bank pour un euro symbolique.

Aujourd'hui, le Crédit Agricole est présent dans près de 70 pays, c'est un leader européen du secteur bancaire. Il est présent dans 15 pays essentiellement en Europe et dans le bassin méditerranéen dans l'activité de banque de détail qui emploie près de 29 000 collaborateurs qui servent plus de six millions de clients. Sur l'activité de crédit à la consommation, il est présent dans une vingtaine de pays. En France, le Crédit Agricole compte plus de 70 000 collaborateurs qui sont au service de 20 millions de clients. C'est la banque d'un particulier sur trois, de neuf agriculteurs sur dix et d'une entreprise sur deux.

## **Les valeurs**

Les valeurs du Crédit Agricole sont :

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

## **L'activité de la banque**

L'activité du Crédit Agricole se décompose en trois domaines d'activités :

### ✓ *La banque de proximité*

Elle propose aux clients les produits et services, dont ils ont besoin. Cela va du compte courant, la gestion de patrimoine jusqu'au financement de projet d'entreprise. Les clientèles de la banque de détail sont : les particuliers, les professionnels, les agriculteurs et les entreprises. La banque de proximité correspond au réseau d'agences bancaires y compris la banque privée, et est complété par la banque à distance.

### ✓ *Banque de financement et d'investissement*

Il s'agit de Crédit Agricole Corporate & Investment Bank. Il propose des produits dans les métiers de financements structurés, l'optimisation de la dette, dispositif commercial et réseau international, banque de marchés et banques d'investissement.

- ❖ Le métier de financements structurés consiste à conseiller, financer des opérations de grandes exportation, d'investissement concernant des avions, bateaux, immobilier d'entreprise, matières premières.
- ❖ Le dispositif commercial consiste à proposer aux clients (entreprises de taille intermédiaire, collectivités locales publiques) des solutions de financement et de sécuriser leurs opérations à l'international.
- ❖ Optimisation de la dette et distribution est en charge de la structuration et de l'arrangement des crédits syndiqués et bilatéraux à moyen et long terme pour les institutions financières.
- ❖ La banque de marchés regroupe les activités d'achat et de vente de produits sur les marchés financiers pour les entreprises, les institutions financières.
- ❖ La banque d'investissement exerce des activités de conseil auprès des entreprises sur des opérations haut de bilan (fusions, acquisitions, montage d'émissions d'actions). Elle intervient également en fonds propres avec des prises de participations en capital de certains clients.

### ✓ *Gestion de l'épargne et assurance*

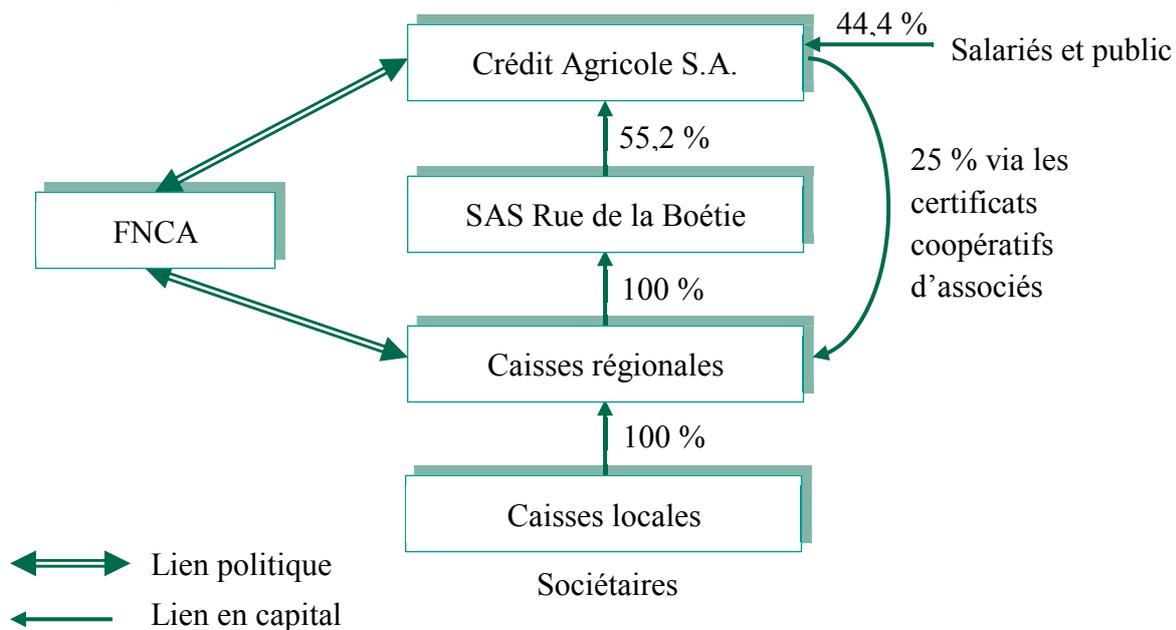
C'est notamment la marque Amundi, se sont les activités liées à la gestion, à la valorisation du patrimoine des clients qui sont des particuliers, des entreprises, des investisseurs. Dans ce domaine, plusieurs métiers sont exercés notamment l'assurance (Pacifica), la gestion d'actifs.

## 🚦 Chiffres clés

- ✓ 150 000 collaborateurs
- ✓ 11 300 agences
- ✓ 49 million de clients
- ✓ 31,2 milliards d'euros de PNB

## 2. Le fonctionnement du Crédit Agricole

Le Crédit Agricole est organisé de façon pyramidale, nous allons voir chaque palier de la pyramide.



## 🚦 Les caisses locales

Le Crédit Agricole compte plus de huit millions de sociétaires, ils détiennent sous forme de parts sociales le capital des caisses locales et désignent tous les ans leurs représentants qui sont 31 500 administrateurs. Il y a 2 489 caisses locales, elles sont constituées sous la forme de sociétés coopératives de droit privé, elles forment le premier niveau de la pyramide du Crédit Agricole. Il ne faut pas confondre une caisse locale et une agence bancaire. La première représente le groupement des sociétaires alors que l'agence est chargée de l'activité bancaire.

## 🚦 Les caisses régionales

Le deuxième échelon est composé des 39 caisses régionales, elles assurent les fonctions commerciale, bancaire, financière et logistique du Crédit Agricole. Une Caisse régionale est une société civile coopérative de personnes à capital variable. Ce sont des entités indépendantes et autonomes, elles définissent leur propre politique. Chaque caisse régionale est dirigée par un président et un directeur régional.

## **La FNCA**

La Fédération Nationale du Crédit Agricole a été créée en 1945, c'est une association de représentation des caisses régionales auprès des pouvoirs publics. En effet, la caisse nationale du Crédit Agricole était sous la tutelle de l'Etat. Elle permettait aux caisses régionales d'échanger sur la stratégie du groupe et d'assurer leur représentation collective auprès des pouvoirs publics. La FNCA a trois grandes fonctions qui sont d'orienter, de représenter et de gérer. C'est le lieu où sont prises les grandes orientations du groupe.

## **La Holding SAS Rue de la Boetie**

Elle a été créée en 2001 lors de l'entrée en bourse du Crédit Agricole S.A. C'est une société par actions simplifiées qui rassemble toutes les actions détenues par les caisses régionales dans Crédit Agricole S.A.

## **Le Crédit Agricole S.A**

Au sommet de la hiérarchie, c'est le Crédit Agricole S.A qui est la banque et l'organe central garantissant l'unité financière du groupe, coordonnant les stratégies des filiales spécialisées du groupe en France ainsi qu'à l'étranger. Il veille à la cohésion du réseau et représente le groupe auprès des autorités bancaires. Crédit Agricole S.A détient 25 % du capital des caisses régionales sous forme de CCA<sup>18</sup>.

### 3. La caisse régionale Anjou Maine et l'agence Le Mans Les Maillets

#### **La Caisse régionale Anjou Maine**

La Caisse régionale Anjou Maine regroupe les départements de la Sarthe, de la Mayenne et du Maine et Loire. Cette caisse régionale est administrée par 21 personnes, son président est monsieur Jean-Louis Roveyaz et le directeur général est monsieur Christophe Noel. Elle est composée de 97 caisses locales, elles servent 798 000 clients et ils sont 300 000 sociétaires. Cette caisse compte 214 points de vente dont 92 agences et 122 point de vente rattachés. La caisse régionale Anjou Maine est divisée en neuf régions, nous pouvons les visualiser sur la carte ci-dessous :

---

<sup>18</sup> CCA : certificats Coopératifs d'associés c'est un titre de capital sans droit de vente réservé aux sociétaires d'une société coopérative.

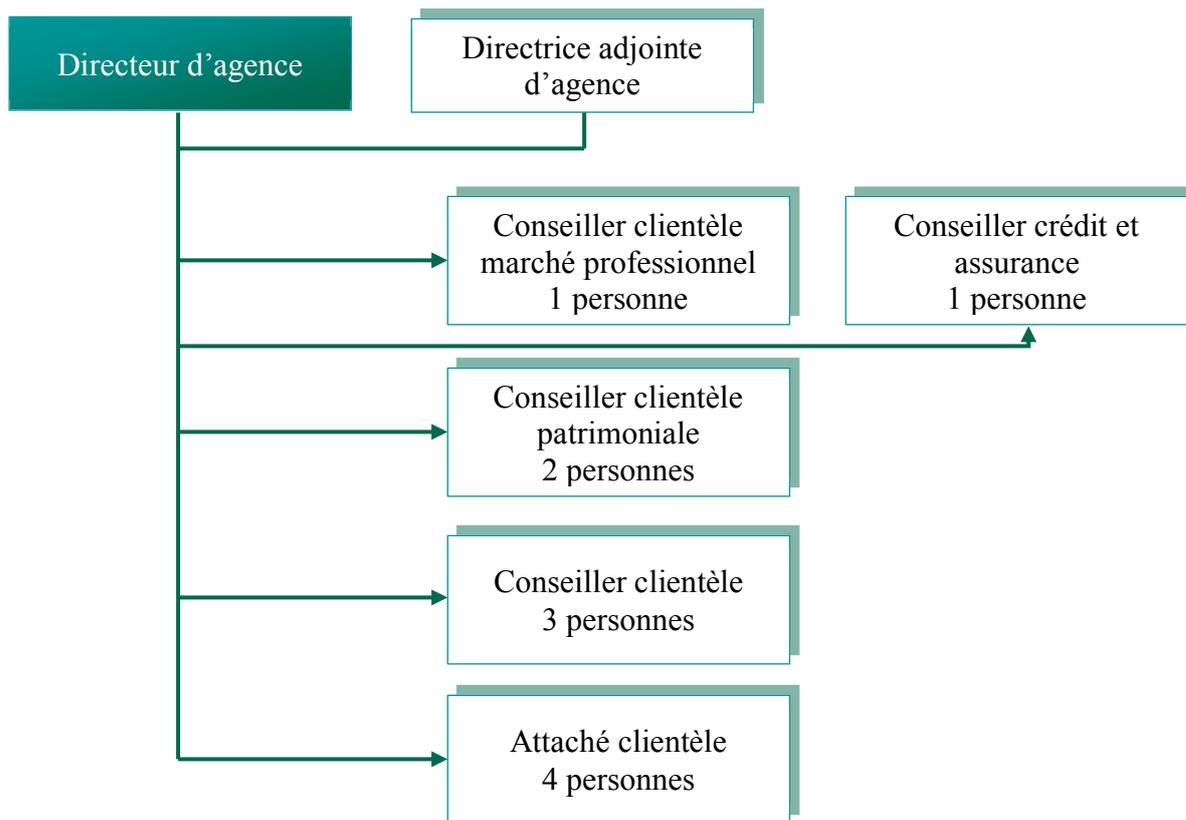


La caisse régionale emploie plus de 1 000 salariés dont 120 à l'agence entreprise, une quarantaine à l'agence multimédia, 19 assureurs agricoles et professionnels et 22 conseillers banque privée. Cette caisse régionale a réalisé en 2014 un Produit Net Bancaire de 462,4 millions d'euros. Il a été accordé en 2014, 2 141 millions d'euros de nouveaux crédits. L'encours de collecte s'établit à 19 milliards d'euros et l'encours de crédit à 13,5 milliards à la fin 2014. Cette caisse Anjou Maine a quatre ambitions :

- Servir autrement nos clients pour leur très grande satisfaction
- Devenir le leader conquérant et durable sur tous les marchés
- Créer la différence par nos compétences collectives et individuelles
- Se mobiliser sur nos équilibres fondamentaux pour investir dans notre futur

#### **L'agence des Maillets**

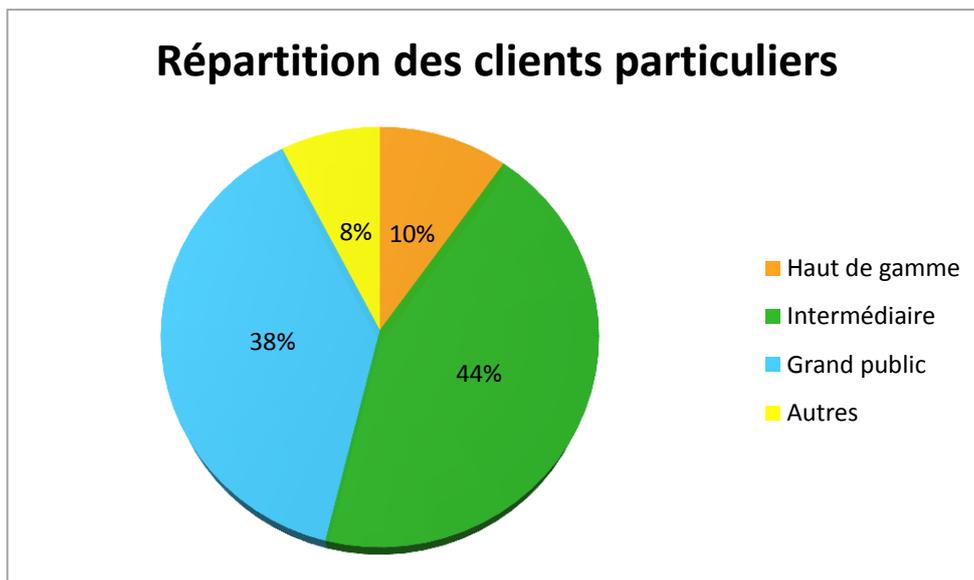
Cette agence avec neuf autres compose la région Le Mans dont son directeur est monsieur Jean Yves Bone. L'agence des Maillets est une agence principale et à celle-ci est rattaché un bureau situé à Yvré l'Evêque. Ce bureau est ouvert seulement le matin. Dans ce bureau, il n'y a pas de conseiller présent en permanence. Ils s'y rendent quand ils ont des rendez-vous fixés à Yvré l'Evêque. 13 personnes sont employées à l'agence des Maillets dont voici l'organigramme. En plus de ses salariés, il y a quelques personnes qui interviennent ponctuellement notamment une de la banque privée, de l'espace professionnel.



Les clients sont segmentés de la manière suivante :

- Les agriculteurs
- Les professionnels
- Les clients haut de gamme
- Les clients intermédiaires
- Le grand public
- Et les clients autres

Cette agence sert 8 073 clients dont 15 agriculteurs et 184 professionnels. Le sociétariat est important puisque parmi les clients particuliers, ils sont 41% à détenir des parts sociales du Crédit Agricole soit 3 261 sociétaires. A travers le graphique ci-dessous, nous pouvons voir la répartition des clients particuliers selon la segmentation utilisé au Crédit Agricole.



La zone de couverture de l'agence est constituée du quartier nord est du Mans, plus particulièrement les quartiers Prémartine, Les Maillets, Le Villaret, Gazonfier, Les Jacobins, les hauts de Coulaines et des communes alentours suivantes : Sargé Les Le Mans, Champagné et Yvré L'Evêque.

Ainsi, nous venons de présenter le groupe Crédit Agricole à travers son histoire, ses valeurs, son organisation, ses domaines d'activités ainsi que la caisse régionale Anjou Maine et l'agence où nous avons effectué le stage. Maintenant, nous étudierons les outils que le Crédit Agricole a mis en place pour satisfaire ses clients.

### III. Les outils mis en place au Crédit Agricole

Nous avons évoqué dans la première partie de ce mémoire, la nécessité qu'un établissement bancaire développe la relation qu'il a avec ses clients notamment par le biais de l'omnicanal. Nous avons vu ce qu'est en général l'omnicanal. Maintenant, nous nous intéresserons aux canaux de communication que le Crédit Agricole utilise pour échanger avec ses clients. Nous aborderons, ensuite, les moyens mis en place par le Crédit Agricole pour améliorer la satisfaction des clients. Enfin, nous terminerons par la mesure de la satisfaction au Crédit Agricole.

#### 1. Le choix de l'omnicanal

En utilisant ce marketing, l'établissement bancaire s'adresse à ses clients en utilisant plusieurs outils de communication pour établir une relation individualisée et interactive avec le client. Ceci permet d'améliorer la relation avec le client et augmenter la rentabilité du client pour l'établissement.

Les différents canaux de distribution permettent à la banque d'accroître la disponibilité de ses collaborateurs et d'adapter ses services aux clients. Comme nous l'avons vu auparavant page 15 se sont deux points sur lesquels les clients ont encore des

attentes. Le fait de développer ces différents moyens de distribution doit contribuer à améliorer la satisfaction des clients de l'établissement.

Les moyens de contact à la disposition du client du Crédit Agricole sont le face à face en agence, le contact téléphonique avec l'agence, les centres d'appels, les e-mails, les alertes sms et Internet. Pour faire face au développement des banques 100 % en ligne, les caisses régionales ont créés en 2009, une banque 100 % en ligne sous le nom de « BforBank », pour les clients qui veulent être autonomes et avoir des services moins chers.

Il semble que des services en ligne moins onéreux des banque en ligne (carte bancaire, frais de tenue de compte etc) servent à attirer de nouveaux clients pour accroître les parts de marché de la banque. Mais un établissement financier sans réseau connaîtra une croissance limitée au rôle de seconde banque. En effet, seulement 2% des français utilisent une banque en ligne comme établissement principal. Ces banques ont moins de clients car certaines personnes ont besoins d'avoir une relation avec leur conseiller clientèle, de pouvoir le rencontrer pour des projets particuliers et ces banques ne le permettent pas. Cependant, certaines catégories de personnes ne peuvent accéder à certains établissements puisqu'ils demandent à leur client d'avoir un minimum d'encours sur les livrets, avoir un minimum de revenus.

Nous aborderons en deux temps les outils de communication du Crédit Agricole : ceux qui permettent au Crédit Agricole de communiquer avec le client, et ceux qui permettent aux clients d'échanger avec leur banque.

### **La communication du Crédit Agricole vers les clients.**

Au Crédit Agricole, une personne peut être cliente dans une agence bancaire classique et avoir accès à ces comptes en ligne, ce qui lui permettra de faire la gestion courante de ces comptes comme effectuer des virements, mettre en place des virements permanents vers des comptes externes, voir les opérations passées sur son compte, consulter le solde de son compte, sans avoir à passer au guichet de son établissement bancaire. Il peut également souscrire lui-même de nouveaux produits. Mais il a toujours la possibilité de rencontrer son conseiller sur les problématiques qu'il souhaite comme le placement, le crédit ...

Un client qui n'habite plus à proximité de son agence mais qui souhaite rester client à cette agence pour diverses raisons : la confiance qu'il a dans son conseiller, raison personnelle, pas de raisons de changer, etc..., cela peut être très difficile de se déplacer à son agence pour pouvoir rencontrer son conseiller pour signer les documents.

Par exemple, un client souhaite avoir un rendez-vous pour une assurance. Pour répondre à ce besoin et à la problématique de la distance, un rendez-vous téléphonique peut être proposé au client. Cependant, le contrat d'assurance doit être signé avant que l'établissement lui fournisse le document pour pouvoir rouler avec ce véhicule. Auparavant, la solution consistait à envoyer le contrat par courrier et au retour de ce dernier signé, envoyer la carte provisoire lui permettant de rouler. Pendant, ce temps, le client ne pouvait utiliser son véhicule.

Maintenant, le Crédit Agricole propose au client de déposer le contrat sur son espace Crédit Agricole en ligne, le client signe électroniquement son contrat, l'agence lui envoie par mail l'attestation d'assurance permettant au client de rouler immédiatement.

Ce système de déposer le contrat sur l'espace Crédit Agricole en ligne du client existe pour plusieurs types de contrats : les assurances, certains produits d'épargne.

Par l'enrichissement de la fiche du client notamment au niveau des coordonnées (numéro de téléphone portable, adresse mail), nous communiquons avec le client dans son intérêt. En effet, nous pouvons lui envoyer des sms non pas pour lui envoyer des offres commerciales mais pour lui informer que ses moyens de paiements sont disponibles à son agence, lui rappeler qu'il a rendez-vous dans deux jours, puis le jour J. Son conseiller lui indique également par sms que son compte est débiteur etc. Demander par ce même outil à une entreprise récemment créée et cliente, les documents qu'elle était dans l'incapacité de fournir lors de l'ouverture du compte comme l'extrait K-BIS, les statuts etc...

Toujours dans cette optique de pouvoir communiquer avec le client sans lui proposer des offres commerciales, le conseiller peut envoyer par mail la confirmation de la demande de rendez-vous du client avec la liste des documents qu'il doit apporter pour le rendez-vous. De même, mais de façon automatique, pour un client qui a souhaité ou n'est pas contre de ne plus recevoir ses relevés de comptes par courrier mais de les avoir sur son espace Crédit Agricole en ligne, il reçoit un mail lui indiquant que son relevé de compte est disponible.

Cette utilisation de ces outils permet de créer une relation personnalisée, interactive avec le client car ce sont des informations qui ne concernent que lui et permet d'améliorer l'image du Crédit Agricole en montrant que c'est une banque réactive et moderne.

Le Crédit Agricole utilise également ses coordonnées pour envoyer des offres commerciales à ses clients, cependant nous recueillons leur accord au préalable. Si les clients refusent de recevoir des offres commerciales, ils bénéficient quand même des fonctionnalités que nous avons expliqué précédemment (information de l'arrivée des moyens de paiement etc).

Cet établissement continue de communiquer auprès de l'ensemble de la population par les médias notamment par de la publicité à la télévision, radio, affichage. Ses messages sont principalement orientés vers ses valeurs et son fonctionnement c'est-à-dire le mutualisme, le sociétariat, le financement de l'économie locale ainsi que sur la reconnaissance de la fidélité.

### **La communication du client vers le Crédit Agricole**

Le client peut être à l'initiative de la communication. Pour cela, il dispose de plusieurs canaux, les plus courants : le point de vente, le téléphone et de plus en plus l'utilisation des mails mais aussi de plus récents notamment via les applications. Nous nous intéressons maintenant à ses différents outils mis à la disposition du client.

Par choix, nous ne développerons pas les plus courantes. Un client peut demander des informations à sa banque pendant les horaires d'ouverture par téléphone. Ils n'auront pas une plateforme téléphonique mais les attachés clientèles de leur agence ou parfois directement leur conseiller. Pour certaines opérations, comme effectuer un

virement, ils seront redirigés vers l'agence multimédia qui a une ligne sécurisée pour effectuer ce type d'opération contrairement à l'agence. Il en est de même pour les clients qui veulent connaître le solde de leur compte, nous ne pouvons pas communiquer cette information par téléphone, nous les invitons à téléphoner au « filvet » avec leur code personnel, ils obtiendront leur solde. En dehors des horaires de l'agence, ils peuvent obtenir des informations également auprès de l'agence multimédia qui a une amplitude horaire plus importante.

Depuis deux ans environ, quand un client appelle depuis son téléphone dont nous avons le numéro dans sa fiche client, son nom s'affiche, ce qui facilite son identification. Cela peut conduire à plus de satisfaction. En effet, plus besoin de faire répéter son nom plusieurs fois ou même l'épeler quand nous n'arrivons pas à l'identifier. Chaque agence a un objectif de 90 % minimum du nombre d'appels décrochés sur le nombre d'appels sollicités. Cet objectif ambitieux mais réalisable a comme but principal la satisfaction du client. En effet, quand un client appelle, il est pratiquement sûr d'avoir une personne et qu'il ne sera pas obligé d'essayer de contacter son agence dix fois avant de pouvoir lui faire part de son besoin.

Le client peut également contacter son agence par mail, il a deux possibilités soit il envoie le mail à partir de son adresse mail personnel ou à partir de son espace Crédit Agricole en ligne. Nous devons apporter une réponse dans les deux ouvrés jours maximums pour les demandes les plus simples. Un problème se pose lorsque le client demande que nous effectuions des opérations, nous ne sommes pas en capacité de connaître si c'est bien le client qui en est à l'origine (boîte mail pirater, utilisation par un tiers du Crédit Agricole en ligne). De plus, pour toutes opérations bancaires nous avons besoin d'une signature du client. Ceci nous oblige de demander une demande manuscrite avec signature jointe au mail.

Nous pouvons soulever un problème que nous avons rencontré plusieurs fois. Quand un client nous envoie un mail via son espace Crédit Agricole, en répondant par mail, il le recevra dans son espace Crédit Agricole. Mais il n'a l'information que nous lui avons apportée que s'il se connecte à son espace. S'il ne se reconnecte pas, il n'a pas moyen de savoir que nous lui avons répondu via cet espace. Il serait peut être judicieux qu'il reçoive dans sa boîte mail personnel une notification l'informant qu'il a reçu un message dans son espace Crédit Agricole en ligne.

Le principe instauré au Crédit Agricole est de répondre au client par le canal qu'il a utilisé pour nous faire part de sa demande. L'objectif est de conduire à une meilleure satisfaction, nous supposons que le client contacte son agence par le canal qu'il préfère (mail car pas il n'est pas disponible pendant l'ouverture de l'agence, moins d'arrangeant qu'un appel pour lui apporter la réponse). Tous les petits détails que nous venons d'évoquer qui peuvent paraître sans importance ont une incidence positive sur la satisfaction client.

Pour se rapprocher de ses clients, le Crédit Agricole a développé l'application « Ma Banque » qui offre de nombreuses fonctionnalités qui vont au-delà de la gestion bancaire quotidienne. Le client peut avoir quelles sont les agences les plus proches de sa position, envoyer des mails à partir de la messagerie sécurisée de l'application, il peut même accéder à l'agenda de son conseiller pour y fixer un rendez-vous.

Sur ce dernier point, cela nécessite une bonne organisation et coordination car il faut que l'agenda du conseiller soit bien paramétré : plage consacrée pour appeler les clients qui l'ont demandé, pour les réunions hebdomadaire, ainsi que les congés futurs, etc. Les clients ne les connaissent pas, il faut donc qu'elles soient bloquées afin qu'ils ne prennent pas leur rendez-vous à ce moment-là.

Ce problème ne se posait pas quand le client devait passer par un salarié de l'agence pour prendre le rendez-vous car celui-ci connaît ces plages même si elles n'étaient pas bloquées. De même, il faut qu'il y ait une remontée correcte entre les rendez-vous fixés par les clients eux-mêmes dans les agendas des conseillers afin qu'un client ne vienne pas dans son agence pour le rendez-vous et que le conseiller ne soit pas disponible car un autre rendez-vous a été fixé par un autre canal.

Un dernier point que nous pouvons évoquer concerne la durée du rendez-vous. En tant que salarié, par exemple nous savons qu'un rendez-vous pour un prêt habitat, la durée est d'une heure trente, donc nous proposons que des créneaux où cette durée est disponible. Mais un client ne le sachant pas, il pourra le mettre sur un créneau de seulement une heure s'il ne choisit pas le bon motif du rendez-vous. Il existe cette même problématique sur le choix du conseiller.

Au Crédit Agricole, depuis plusieurs années, les conseillers pratiquent la « qualification J-2 ». Il s'agit de contacter deux jours ouvrés avant le rendez-vous le client, l'objectif est connaître plus en profondeur l'objet du rendez-vous, voir s'il nécessite bien un rendez-vous, il se peut qu'il ne soit pas nécessaire et que la solution aux clients soit apportée lors de cette qualification. Nous pensons que cette qualification sera de plus en plus nécessaire avec le développement des rendez-vous fixés par les clients eux-mêmes. En effet, il n'y a plus le filtre de l'attaché clientèle qui peut apporter la réponse directement au client car sa demande ne nécessitait pas de rendez-vous en particulier. Cette application permet au client d'avoir toujours un lien avec son conseiller où qu'il se trouve.

Un client peut également déclarer un sinistre auprès de Pacific a (filiale du Crédit Agricole pour les assurances) directement à partir de l'application Pacifica via son smartphone.

## 2. Des outils pour améliorer la satisfaction du client

Dans ce point, nous verrons des outils que le Crédit Agricole utilise pour proposer une offre personnalisée à ses clients. Ensuite, nous porterons nous intérêt sur les motifs de contact qui concerne les jeunes actifs. Enfin, nous terminerons par le processus des réclamations clients.

Dans les attentes des clients, il ressort qu'ils attendent de leur banque d'avoir une offre personnalisée. Nous pensons que le Crédit Agricole a un outil permettant au client de ressentir qu'on lui propose une offre sur mesure. Sans entrer dans le détail, nous vous présentons cet outil, il s'agit de « e-roue ». Son objectif est de déterminer quels sont les besoins du client au niveau de ses assurances. Nous prendrons l'exemple de la complémentaire santé.

Habituellement, en fonction de ce que souhaite le client, il lui est proposé des formules : initiale (pour un remboursement minimal sur des soins), intégrale (pour un

remboursement en totalité) etc. Avec « l'E-roue », le principe est légèrement différent, le client répond à différentes questions qui vont de ces habitudes en matière de santé (la fréquence qu'il va chez son généraliste, les spécialistes qu'ils consultent, ...), ses besoins (prix des lunettes s'il en possède, la composition de sa famille,...) etc. A la fin du questionnaire, il lui est résumé quels sont ses besoins ainsi que la protection qui correspond à ses besoins. Si pour le client, la cotisation est trop importante, il est libre de choisir un autre niveau de protection mais il sait qu'il ne satisfera pas entièrement ses besoins. En répondant à ce questionnaire, le client est conscient que c'est en fonction de ses réponses qu'on lui propose un produit, il n'a plus l'impression de souscrire à une formule.

Sur les tablettes présentent dans tous les bureaux des conseillers et à l'accueil de toutes les agences du Crédit Agricole Anjou Maine qui sert principalement à la signature des documents, il y a l'application « Moduléo ». Une utilisation de cette application peut être faite à la fin de l'entretien lorsque le conseiller imprime les contrats à faire signer au client. Il est possible de laisser le client naviguer sur « Moduléo » qui présente l'ensemble des produits commercialisé par le Crédit Agricole par thème. C'est un moyen différent de présenter les produits du Crédit Agricole, c'est le client qui sera à l'origine d'informations complémentaires s'il en souhaite plutôt que le conseiller qui présente divers produits. Le client peut se sentir moins agacer par le fait que le conseiller souhaite à tout prix de lui vendre un produit supplémentaire.

Cette application répond aussi aux attentes des clients d'avoir plus d'informations sur les produits car il peut être utilisé pendant un rendez-vous comme un support visuel pour illustrer les propos du conseiller sur des produits qui peuvent sembler complexes pour un client.

Enfin, dernière application que nous mettrons en avant est « Accéo ». C'est une application à disposition des clients sourds et malentendants. Le but est de faciliter l'échange durant un rendez-vous. Par cette application, une personne en visioconférence communiquera en langue des signes avec le client et retranscrit au conseiller en parole ce que le client lui signe. Le client peut également l'utiliser quand il souhaite appeler une personne de son agence, le même principe est utilisé, il doit pour cela se connecter au site Internet d' « Accéo » suivre les indications. La personne malentendante peut au choix demander le sous-titrage en direct de la communication avec son conseiller ou la traduction en langue des signes. Cela montre l'ambition du Crédit Agricole de servir au mieux tous ses clients sans différence. Par cette application, le Crédit Agricole contribue à améliorer la satisfaction de cette clientèle qui sent que l'on s'intéresse à eux.

### **Les motifs de contact**

Une entreprise doit être proactive, elle doit être force de proposition à ses clients sans qu'il ait le sentiment que l'entreprise essaie de leurs vendre tout et n'importe quoi. Il faut contacter un client quand le produit qu'on souhaite lui proposer corresponde à ses attentes du moment. Nous allons voir quels sont les motifs de contact du Crédit Agricole pour les jeunes actifs.

Le premier est celui de l'anniversaire des 18 ans. C'est un motif facile à détecter pour tous clients, lors de l'ouverture du compte ou d'un livret même pour les mineurs, il est enregistré la date ainsi que le lieu de naissance. Les conseillers ont dans leur motif

de contact à traiter, tous les clients qui viennent d'avoir 18 ans. Le motif est traité jusqu'à 60 jours après la date d'anniversaire. Il ne faut pas négliger ce motif, il est très important pour la banque. En effet, c'est le premier contact qui peut faire que ce client choisira cet établissement comme banque principale.

Ce rendez-vous permet de connaître quels sont les projets professionnels du client : continuer ses études, commencer à travailler, aller à l'étranger, besoin de financer le permis de conduire etc. Ce rendez-vous est utile pour mettre les coordonnées à jour en demandant la pièce d'identité (la banque est obligée d'en avoir une copie pour tous les clients majeurs) ainsi qu'un justificatif de domicile. C'est également l'occasion de commencer à l'équiper notamment lui permettre de gérer ses comptes à distance en lui créant son espace Crédit Agricole en ligne, lui proposer des moyens de paiements s'il n'en avait pas encore. S'il continue ses études, lui proposer des solutions pour les financer. S'il prend un logement étudiant, il faut lui indiquer que le Crédit Agricole peut l'assurer etc.

L'événement « détection des jeunes actifs » a pour critère tous les clients âgés de 18 à 30 ans non vus depuis plus de deux mois ayant dans leur fiche client comme catégorie socio-professionnelle étudiant, chômeur ou sans activité et avec une forte probabilité d'être jeune actif car il reçoit une entrée d'argent régulière. L'objectif est de développer la relation avant que le client ressente le besoin de contacter l'établissement et ait le sentiment qu'il ne préoccupe pas de ses besoins. Lors du rendez-vous, le conseiller s'intéresse au projet du client : financer et assurer le premier logement, financer et assurer un véhicule, la complémentaire santé, comment il souhaite constituer son épargne ? ...

Un dernier motif qui concerne exclusivement les jeunes est celui de l'expiration de leur carte bancaire mozaïc. Il concerne tous les clients de 25 ans ou plus mois qui ont une carte mozaïc qui arrivent à échéance à la fin du mois suivants et qui n'ont pas d'autre carte bancaire. Lors de ce rendez-vous, le conseiller avertit le client que sa carte bancaire ne sera pas renouveler automatiquement, il faut qu'il évalue les besoins du client pour lui proposer la carte bancaire qu'il lui correspondra le plus.

Il existe également des motifs non spécifiques pour les jeunes mais ils peuvent être concernés. C'est entre autre le cas pour les plans épargne logement qui ont dix ou douze ans, les nouveaux clients depuis 3 mois, 9 mois.

En contactant les nouveaux clients de 90 jours ou de 270 jours, le conseiller cherche à savoir si les solutions mises en place leur conviennent, correspondent toujours à leurs besoins. Le but est de renforcer la relation nouée il y a peu, apporter des conseils, détecter des nouveaux besoins et de proposer des solutions adaptées. C'est également une opportunité pour mesurer les engagements de domiciliation de flux s'il en a été pris lors de l'entrée en relation (par exemple, en contrepartie d'un financement).

Le conseiller clientèle a également la possibilité de cibler les clients dont le PEL à 10 ou 12 ans pour leur indiquer les droits qu'ils ont acquis s'ils envisagent d'acquérir un logement, faire des travaux etc. Le rendez-vous sert également à donner des conseils aux clients au niveau de ses placements car un PEL arrivé à échéance à ses intérêts qui deviennent fiscalisés. Ainsi, l'objectif est d'optimiser l'épargne du client mais aussi conserver les fonds au sein de cette banque.

Tous ces contacts avec les jeunes est de leur prouver que le Crédit Agricole est là pour les accompagner, créer un vrai lien avec eux afin qu'il est confiance dans leur banque pour les rendre fidèle.

### **Le processus de traitement des réclamations clients**

Pour pouvoir rédiger ce point, nous avons interrogé monsieur Tardivel du service qualité client du Crédit Agricole. Le Crédit Agricole Anjou Maine a obtenu la certification ISO 9001 pour le traitement des demandes et des réclamations clients qui nécessite l'intervention du siège. Le Crédit Agricole a mis en place un processus qui est très bien organisé. Par l'accès de chaque fiche client, il est possible de créer et de suivre une réclamation client. Les motifs disponibles de demandes ou de réclamations sont très nombreux cela va du refus du paiement sans contact avec sa carte bancaire, l'exonération des frais pour les étudiants à l'étranger, le rejet de prélèvement, des remises de chèque non crédité, des contestation de paiement par carte bancaire (par exemple un même achat débité deux fois du compte), la copie de chèque débité, la réédition des relevé de comptes antérieur à 2013. Ce sont les motifs de contacts que nous avons le plus utilisés lors de notre stage.

Le Crédit Agricole ne communique pas auprès de ses clients sur le fait qu'il est certifié ISO 9001 pour le traitement des demandes mais il le fait auprès de ses salariés.

Le traitement des demandes et des réclamations implique 25 unités du siège, la demande du client est prise en charge par le siège sous 48 heures. En fonction de la demande, le délai de traitement est différent mais celui-ci peut être communiqué au client car en fonction de la demande un délai à titre indicatif est indiqué. En moyenne, toutes demandes confondues la réclamation est traité dans les 3 jours. Quand l'unité du siège transmet la réponse à l'agence, la personne ayant saisie la demande ou la réclamation a quatre jours pour communiquer la réponse au client.

En 2014, il y a eu 66 000 demandes et réclamations via ce processus, auquel il faut ajouter toutes celles qui sont traitées en agence sans l'intervention du siège, il s'agit essentiellement des demandes de remboursements de frais notamment des agios. Il y a environ 60 % des réclamations qui sont traités directement en agence et 40 % par les unités du siège via le processus de réclamation. Ils ont deux indicateurs de suivi. Le premier indicateur est le suivant : tous les mois sur le nombre de réclamations traitées et clôturées (c'est environ 5 000), dans combien de cas le délai annoncé a été respecté. Ce fut le cas en 2014 à 95 %. Le second repose sur le même principe mais il est sur trois mois cumulés.

### **La mesure de la satisfaction au Crédit Agricole Anjou Maine**

La mesure de la satisfaction client se fait par trois enquêtes :

La première ne concerne que les clients particuliers. Elle est effectuée par un organisme extérieur. L'an passé les clients ont été interrogés entre mars et fin mai. Il y a eu 921 clients vu ou non vu au cours de l'année écoulée du Crédit Agricole Anjou Maine qui ont acceptés de répondre à cette enquête. Sont également interviewés des clients des principaux concurrents qui sont la Caisse d'Epargne, le Crédit Mutuel et la Banque Postale. La même question est posée à tous les répondants : sur une échelle de 1

à 10, recommanderiez-vous votre banque à un proche, à un ami, à un collègue et pourquoi le feriez-vous ? L'objectif est d'obtenir des pistes d'action pour s'améliorer.

Par cette enquête, le Crédit Agricole souhaite connaître son indice de recommandation client (NPS en anglais : Net Promoter Score). L'indice est obtenu par différence entre les promoteurs et les détracteurs. Sur la représentation ci-dessous, nous visualisons les répondants qui sont classés parmi les détracteurs etc....



En France, en 2012, l'indice de recommandation client était de - 15 %, celui des banques mutualistes était de - 18 %.<sup>19</sup> Les clients Français ne sont pas des « avocats » de leur banque. Il en est de même pour le Crédit Agricole Anjou Maine. Ce score est calculé depuis trois ans via l'enquête que nous venons d'évoquer. En 2012, cet indice pour la caisse régionale Anjou Maine était de - 15 %. Il serait de - 5 % en 2014. Cet indice s'améliore par le fait de la mise en place du plan à moyen terme « VISEO ». Le Crédit Mutuel et la Banque Postale ont un indice meilleur que le Crédit Agricole Anjou Maine mais cet écart a tendance à s'atténuer.

La relation « VISEO » qui est pratiquée depuis trois ans consiste entre autre à utiliser des mots spécifiques pour accueillir un client, répondre à ses attentes. Ce changement n'est pas facile pour tous les collaborateurs. En effet, les personnes qui sont salariés du Crédit Agricole depuis longtemps ne trouvent pas utiles d'utiliser ses mots car ils ont su nouer une relation avec leurs clients et ont leur propre façon d'accueillir un client. En revanche, pour les nouveaux embauchés, utiliser la relation « VISEO » peut les aider dans leurs rendez-vous. En effet, elle permet d'avoir une trame pour aborder le rendez-vous en fonction du besoin du client.

Il existe également les phrases à utiliser pour accueillir un client à l'agence, au téléphone. L'objectif est d'harmoniser les méthodes entre les collaborateurs, avoir toujours le même accueil, maintenir constamment la même qualité. Un client qui se rend dans une autre agence sera accueilli de la même façon.

Cette pratique peut avoir des effets négatifs. En effet, certains clients peuvent trouver cela sur fait, déplacé, préférerait avoir un « simple » bonjour et pensent que cela enlève la personnalité de chaque collaborateur.

Cependant, ces personnes ne sont qu'une minorité car depuis l'utilisation de « VISEO » par l'ensemble des collaborateurs, l'indice de recommandation client s'améliore. Ce plan « VISEO » a été mis en place car le l'indice de recommandation client était et est toujours meilleur au Crédit Mutuel. Il ressortait de l'enquête qu'au Crédit Mutuel, les clients ressentaient peu de différence à l'accueil entre les agences.

<sup>19</sup> Relations banques et clients, Deloitte, 1<sup>ère</sup> édition page 11.

La seconde enquête concerne tous les clients, les particuliers comme les professionnels. Sur la caisse régionale Anjou Maine, se sont 1 000 clients qui répondent chaque mois. Les clients ciblés pour cette enquête sont les clients qui ont eu un élément important dans leur vie de client. C'est le cas notamment pour un nouveau client, un client ayant été reçu par son conseiller pour une demande de prêt etc.

Cette enquête est réalisée auprès des clients de chaque agence. Tous les mois, chaque agence a à sa disposition les résultats de l'enquête. Par cette enquête, cinq indicateurs sont suivis sur trois items : la très grande satisfaction, le score de satisfaction et la recommandation.

- L'entrée en relation
- Les entretiens clients
- Les crédits réalisés (personnels, habitats etc...)
- L'accueil
- Et les demandes clients

Au niveau de la caisse régionale, il ressort que les clients sur l'ensemble des indicateurs donnent une note de très grande satisfaction de 3/10 et la recommandation se situerait à environ 40 %. Nous développerons quelques indicateurs afin de connaître sur quoi les clients sont interrogés. Nous en avons choisis quelques-uns qui nous semblent important pour le développement de la relation client et qui peuvent faire que le client devienne ou reste fidèle.

Sur les indicateurs « entrée en relation » et « entretien client », nous recherchons à connaître leur avis sur la qualité de contact lors de la prise de rendez-vous, s'ils sont satisfaits du rendez-vous. Nous leur demandons également si le conseiller les a écoutés attentivement au début de l'entretien, s'ils ont évoqués l'ensemble de leur besoin et si une présentation du site Internet et des applications du Crédit Agricole leurs ont été faites.

Sur l'indicateur « crédit réalisés », il est demandé au client, le délai entre le jour de sa demande pour un rendez-vous et le rendez-vous. Il a été fixé comme délai moyen 5 jours. Cependant, il est difficilement respectable en cette période de taux bas où les demandes de prêts ou de réaménagements sont nombreuses. Il est mesuré la satisfaction du client sur l'accompagnement par le conseiller, le suivi de son dossier de prêt, s'il a reçu des explications pour remplir les offres de prêts. Enfin, s'il trouve compliqué ou plutôt simple de faire un prêt au Crédit Agricole.

Sur l'indicateur « demandes clients », il est mesuré la prise en charge sous 48 heures, s'il a été indiqué au client le délai de traitement, si nous lui avons communiqué la réponse et si sa demande a été traitée. Enfin, il lui a été demandé si la relation avec son agence s'est dégradée, n'a pas changée ou s'est améliorée. Les motifs de réclamations concernent essentiellement les frais que ce soit les agios, les frais de carte, frais de prélèvement ; la perte, le vol des moyens de paiement et les fraudes sur Internet ; et les problèmes qu'ils rencontrent en utilisant leur carte bancaire, un problème sur un emprunt, un virement, une assurance.

Sur l'agence des Maillets, entre juin 2014 et juin 2015, il ressort une nette amélioration de la très grande satisfaction sur les cinq indicateurs. En effet, la note par exemple sur l'entrée en relation passe de 3,3 à 5,8 sur dix, celle de l'accueil de 2,8 à 4,3.

Cependant, nous pouvons noter que les clients peuvent être encore plus satisfaits en s'améliorant sur quelques points. Il s'agit de présenter plus souvent le site du Crédit Agricole, évoquer l'ensemble des projets qu'ils ont, les contacter deux jours avant le rendez-vous pour leur confirmer. Enfin, un axe d'amélioration important à effectuer et facile à réaliser se situe au niveau des demandes clients. Les clients ne sont pas informés du délai de traitement de leur demande ainsi que de la réponse alors que la demande est traitée dans le délai.

Le dernier point soulevé est valable également au niveau de la caisse régionale puisque dans 61 % des cas, le client n'est pas informé du délai nécessaire pour traiter sa demande alors 71 % des réclamations sont traitées dans les délais.

Les dernières enquêtes sont des enquêtes spécifiques réalisées sur l'agence entreprise, ou sur un segment de clientèle ciblé. Le Crédit Agricole effectue ses différentes enquêtes pour plusieurs raisons. La première est de connaître le niveau de satisfaction des clients. La seconde est de donner la possibilité aux clients de s'exprimer, de connaître leurs attentes pour qu'il passe de client insatisfait à client satisfait ou de client satisfait à client très satisfait. En fonction des suggestions des clients, il recherche des actions correctrices qui peuvent être mises en œuvre rapidement pour éviter que d'autres clients rencontrent ce problème et soient à leurs tours insatisfaits. D'autres mesures plus complexes, plus longues à mettre en place seront intégrées dans le plan d'actions à moyen terme comme ce fut le cas avec « VISEO ». Un an après, une nouvelle enquête est effectuée, son but est de mesurer l'évolution des réponses pour voir si les actions correctrices ont porté leur fruit et de détecter de nouvelles attentes.

## IV. La reconnaissance de la fidélité

Le Crédit Agricole communique actuellement sur le fait qu'il connaît ses clients et qu'il récompense les clients fidèles. En effet, chaque client peut connaître son niveau de fidélité sur son accès Crédit Agricole en ligne. Dans cette dernière sous partie, nous mentionnerons les critères que le Crédit Agricole retient pour considérer qu'un client est fidèle. Ensuite, nous nous intéresserons aux avantages dont peut bénéficier un client fidèle.

### 1. Les critères de la fidélité

Le Crédit Agricole Anjou Maine segmente en trois catégories ses clients fidèles. Le niveau de fidélité des clients repose sur deux critères : le nombre d'univers de besoin possédés et l'ancienneté de la relation.

#### Les critères

Pour qu'un client soit considéré comme fidèle, il faut qu'au moins une personne du groupe client commercial soit majeure et juridiquement capable. Un groupe client commercial est composé des parents ainsi que des enfants mineurs s'ils en ont. La personne doit être cliente depuis au minimum 3 ans et avoir au minimum deux univers de besoin et que nous pouvons penser qu'il s'agisse de sa banque principale.

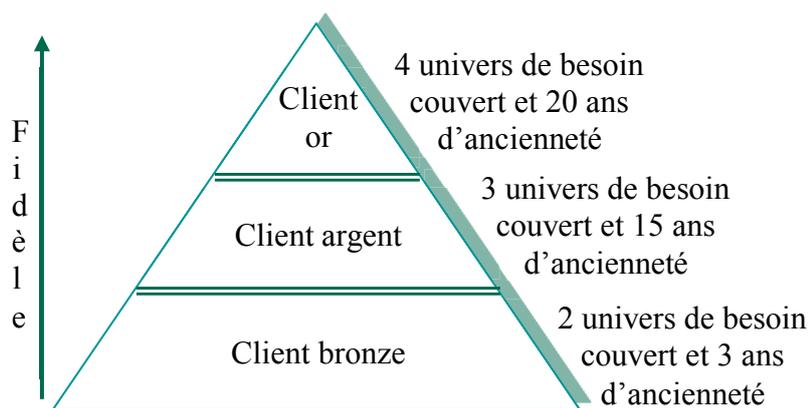
Le Crédit Agricole pense qu'il est la banque principale si le client effectue plus de 120 opérations par an, qu'elles soient débitrices ou créditrices, que ce soient des paiements par carte, chèque, virement, prélèvement etc... et qu'il y a un flux créditeur supérieur à 6 000 euros par an sur l'ensemble des comptes courants.

Cet établissement regroupe en quatre univers, les besoins des clients :

- La banque au quotidien
- La protection
- L'épargne
- Le crédit

Le calcul de la fidélité est mise à jour deux par an. Un client identifié fidèle l'est pour une durée de 12 mois.

La typologie des clients fidèles :



Dans les critères que retient cet établissement pour déterminer la fidélité d'un client, il manque l'aspect de l'attachement à la marque. Il s'agit donc d'une fidélité relative. C'est le cas pour cet établissement mais également l'ensemble du secteur. En effet, lorsque nous demandons au client pourquoi il reste dans leur banque, les réponses portent peu sur l'attachement mais sur des aspects pratiques tels que la proximité, le crédit en cours, pas de raison de changer, pas de problème avec l'agence, c'est compliqué de changer, se sont tous les mêmes.

## 2. Les avantages pour un client fidèle

Un client peut connaître son niveau de fidélité dans son espace Crédit Agricole en ligne, il peut également visualiser les avantages dont il peut bénéficier. Il peut également connaître ces avantages en se rendant dans son agence bancaire. Pour bénéficier d'un ou plusieurs avantages, il doit prendre rendez-vous avec son conseiller.

Le premier avantage dont il peut bénéficier est un bon à valoir de 30 euros sur une nouvelle souscription d'un contrat. Cet avantage est utilisable une fois par an pour le client fidèle ou il peut le transmettre à un proche qu'il soit client au Crédit Agricole Anjou Maine ou d'une autre caisse régionale ou qu'il devienne client grâce à ce bon à valoir. Ce bon est utilisable pour une souscription à une assurance des biens ou des

personnes et pour les cartes bancaires haut de gamme c'est-à-dire les cartes bancaires gold/visa premier ou world elite/infinite.

Le second avantage est l'avantage dit intergénérationnel. Un client fidèle peut transmettre cet avantage à ses enfants, ses petits-enfants. Il est conditionné à un financement immobilier d'une première acquisition d'une résidence principale auprès du Crédit Agricole. En réalité, il s'agit de deux avantages : l'assurance habitation à un euro la première année et d'un prêt à la consommation au taux de 0 % pour l'aménagement intérieur d'un montant maximum de 5 000 euros pour une durée maximale de 8 ans. Ces avantages doivent être utilisés par le même bénéficiaire dans le cadre d'un même achat immobilier, le bénéficiaire peut bénéficier s'il le souhaite que d'un seul avantage

Les avantages peuvent être utilisés que par un seul partenaire du groupe client commercial famille. Ils peuvent être utilisés tous les deux la même année. Par contre, un client qui utilise un ou ses deux avantages doit attendre un an pour pouvoir à nouveau en bénéficier. Un client fidèle peut avoir d'autres avantages non spécifié sur leur accès Crédit Agricole en ligne comme par exemple un taux préférentiel pour un prêt.

L'objectif de ses avantages est d'accroître la fidélité des clients. En effet, un client bronze peut passer client argent. Ce client peut avoir 15 ans d'ancienneté et seulement deux univers de besoin (épargne et banque au quotidien), en utilisant un des deux avantages, il aura un troisième univers de besoin et par conséquent, deviendra client argent. Le second objectif pour le Crédit Agricole est de conquérir les enfants et les proches des clients fidèles.

Cependant, nous pouvons soulever un problème. En effet, le Crédit Agricole est organisé sous forme de caisses régionales. Un client qui change de caisse régionale car il a déménagé, perd son avantage fidélité acquis dans sa précédente région. En effet, actuellement, un client ne peut transférer ses comptes bancaires d'une caisse régionale à une autre, il est obligé soit de clôturer ses comptes et d'en ouvrir de nouveau dans sa nouvelle caisse ou de conserver les anciens.

Mais ceci est évolution car le Crédit Agricole développe un nouveau outil qui permet de conserver en transférant ses comptes et certains livrets d'une caisse régionale à une autre. Nous sommes actuellement dans une phase de tests. Toutes les caisses régionales peuvent recevoir des clients d'une autre caisse régionale. Pour le moment, seule cinq caisse régionale peuvent « donner » des clients aux autres caisses régionales avec la conservation des mêmes numéros de comptes et placements. Ainsi, nous pouvons penser qu'à terme, le client conservera sa fidélité même s'il change de caisse régionale.

## *Conclusion*

Dans ce mémoire, nous nous sommes intéressés aux outils et aux enjeux liés à la satisfaction client dans un secteur concurrentiel. Nous avons mis en évidence que ce secteur bancaire est fortement concurrentiel, qu'il a évolué notamment avec les nouvelles technologies. Cette évolution s'est accompagnée d'un changement du comportement du client qui peut être client de plusieurs établissements bancaires, plus exigeant, plus volatil. Nous avons présenté le Crédit Agricole ainsi que les outils qu'il utilise pour satisfaire ses clients.

Ce contexte rend la conquête de nouveaux clients difficile et coûteuse. C'est une des raisons pour laquelle la fidélisation des clients est prioritaire pour les établissements bancaires. Mais pour fidéliser les clients, il faut avant tout les satisfaire. A travers ce mémoire, nous pouvons remarquer que les clients sont plutôt satisfaits de leur banque. Cependant, ils ont encore de nombreuses attentes.

Nous avons mis en évidence, le lien entre confiance, satisfaction et fidélité. Ainsi, il apparaît que la satisfaction n'est pas suffisante pour fidéliser les clients. Il faudrait pouvoir déterminer les attentes futures ou non exprimées des clients pour accroître leurs satisfactions. Les clients attendent notamment une personnalisation de la solution qui leur est proposé et pas seulement une personnalisation de la relation. Une offre plus personnalisée sera source de satisfaction. Nous pouvons affirmer que la fidélité des clients a baissé ces dernières années et qu'il est moins coûteux de fidéliser des clients que de conquérir de nouveaux.

Nous émettons une petite réserve, l'entreprise ne doit pas pour autant focaliser tous ses moyens sur la fidélisation des clients notamment par des politiques de fidélisation. Un risque serait de satisfaire que leurs attentes qui évolueront au cours du temps avec l'âge des clients. Des personnes percevront l'image de l'entreprise comme étant vieillissante. Il sera donc de plus en plus difficile pour l'entreprise d'attirer de nouveaux clients plus jeunes.

Il apparaît ainsi, que les actions de fidélisation doivent être complétées par des actions de conquête. En effet, les nouveaux clients permettent d'atténuer les effets l'attrition des clients. Une entreprise cherche à conquérir de nouveaux clients, dans le but de les fidéliser et pour cela elle doit satisfaire leur besoin.

En résumé, pour qu'un établissement bancaire puisse se développer, il doit faire des campagnes promotionnelles pour attirer de nouveaux clients, augmenter le volume d'affaires des clients anciens et éviter leur départ qui est très coûteux. Pour cela, il peut mettre en place des politiques de rétention.

Pour finir, nous pouvons conclure en disant que faire bien n'entraîne pas nécessairement la fidélité des clients alors que faire mal entraîne systématiquement le mécontentement, l'insatisfaction et donc l'infidélité.

## Bibliographie

### Ouvrages

Armstrong G., Kotler P., Le Nagard-Assayad E., Lardinois T. (2013), *Principes de marketing*, 11<sup>ème</sup> édition, Pearson.

Badoc M., Trouillaud E. (2013), *Le marketing bancaire et de l'assurance : nouvelles tendances*, 3<sup>ème</sup> édition, RB édition.

Bouglet J. (2013), *La stratégie d'entreprise : diagnostic stratégique, stratégie business, stratégie corporate, mise en œuvre de ces stratégies*, collection les Zoom's, 3<sup>ème</sup> édition, Gualino.

Brown S. (2000), *CRM : customer relationship management*, Village mondiale.

Charby L., Gillet-Goinard F., Jourdan R., (2014), *La boîte à outils de la relation client*, Dunod.

Côté M., Malo MC., Simard P., Messier M. (2008), *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, 2<sup>ème</sup> édition, Chenelière Education.

Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Vuibert.

Demeure C. (2008), *Marketing*, 6<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Durafour D. (2000), *Marketing et action commerciale*, Dunod.

Gervais M., Herriau C. (2011), *Stratégie de l'Entreprise*, 6<sup>ème</sup> édition, Economica.

Hill N., Netter O., (2000), *Satisfaction client : De la conquête à la fidélisation*, Edition Eska.

Jallat F., Peelen E., Stevens E., Volle P. (2014), *Gestion de la relation client*, 4<sup>ème</sup> édition, Pearson.

Lamarque E., Zollinger M. (2008), *Marketing et stratégie de la banque*, 5<sup>ème</sup> édition, Dunod.

Monnier P., Mahier-Lefrançois S. (2008), *Les techniques bancaires : en 52 fiches : pratiques, applications corrigées*, Dunod.

Morgat P. (2000), *Fidéliser vos clients : Stratégies, outils et gestion relation client*, Editon d'Organisation.

Ray D. (2002), *Mesurer et développer la satisfaction clients*, 3<sup>ème</sup> tirage, Edition d'Organisation.

## Les ressources électroniques

[http://www.lesechos.fr/14/03/2014/LesEchos/21647-030-ECH\\_l-ineluctable-declin-des-agences-bancaires.htm](http://www.lesechos.fr/14/03/2014/LesEchos/21647-030-ECH_l-ineluctable-declin-des-agences-bancaires.htm)

<http://www.lesechos.fr/thema/relation-client-2014/0203904155740-les-nouveaux-defis-du-marketing-omnicanal-1061533.php>

<http://www.latribune.fr/entreprises-finance/banques-finance/banque/20110520trib000623196/les-clients-des-banques-sont-de-moins-en-moins-fideles.html>

[http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Votre%20Secteur/Banque/Deloitte\\_Etude\\_2011\\_Relations\\_banques-clients.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/Votre%20Secteur/Banque/Deloitte_Etude_2011_Relations_banques-clients.pdf)

[http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/1544/rerelations\\_banques\\_et\\_clients.pdf](http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/1544/rerelations_banques_et_clients.pdf)

[http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/1085/rerelations\\_banques\\_et\\_clients\\_2012.pdf](http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/1085/rerelations_banques_et_clients_2012.pdf)

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-1-page-123.htm>

<http://www.revue-banque.fr/banque-detail-assurance/article/defi-fidelisation-client>

[http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la\\_fidelisation\\_des\\_clients.pdf](http://www.creg.ac-versailles.fr/IMG/pdf/la_fidelisation_des_clients.pdf)

<http://www.bearingpoint.com/fr-ch/7-5243/banque-de-detail-regagner-la-confiance-des-clients-point-de-vue/>

<http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-1-page-123.htm>

<http://www.fbf.fr/fr/files/987KJD/Chiffres-cles-secteur-bancaire%20-français-06062014.pdf>

<http://www.fbf.fr/fr/files/9GXC76/La-banque-des-particuliers-et-des-entreprises-06032014.pdf>

Laplane Guy, *Les stratégies bancaires 2011*, Extrait cours, pages 26-33.

<http://www.lesechos.fr/thema/relation-client-2014/0203904155740-les-nouveaux-defis-du-marketing-omnicanal-1061533.php>

<http://www.credit-agricole.com/>

<http://www.ca-anjou-maine.fr/>

[http://www.creditagricole.info/fnca/esn\\_5066/notre-histoire](http://www.creditagricole.info/fnca/esn_5066/notre-histoire)

<http://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Quelle-relation-client-dans-le-secteur-Banque--12655-1.htm>