

Université du Maine

Faculté de Droits, Economie et Gestion

Année 2014-2015

Crédit Agricole

Banque et Assurances

Mémoire Master 2 : Management des PME-PMI

Comment évolue le management de la relation clientèle entre la banque et la clientèle professionnelle ? Etude du cas de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale

Présenté et soutenu par

VILELA Christophe

Enseignant conseil :

M PANTIN François

Professeur des Universités

Maître de stage :

M LEROUX Frédéric

Directeur d'agence



## REMERCIEMENTS

Avant tout développement sur cette expérience professionnelle, il paraît opportun de commencer ce mémoire par des remerciements. Je tiens à remercier l'ensemble des membres de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale pour leur accueil chaleureux.

Je remercie particulièrement Monsieur Frédéric Leroux, mon maître de stage, qui m'a permis d'effectuer ce stage au sein de son agence ainsi que Madame Nathalie Rivière, conseillère professionnelle, qui m'a formé et accompagné tout au long de cette expérience professionnelle avec beaucoup de patience et de pédagogie.

Je remercie l'ensemble des employés de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale pour tous les conseils qu'ils ont pu me prodiguer au cours de ces quatre mois.

Je remercie chacune des personnes qui m'ont beaucoup appris pendant ce stage, ainsi que ceux qui ont eu la gentillesse de faire de ce stage un moment très profitable.

Enfin, je voudrais adresser toute ma gratitude à mon professeur référent, François Pantin, pour sa disponibilité et surtout ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion.

# SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	1
Partie I : Contexte général et notions clés .....	3
1. Concepts théoriques du marketing de service.....	3
a. Caractéristiques du marketing de service.....	3
b. Le concept de servuction.....	5
c. Quel marketing pour la banque ?.....	9
2. Concepts théoriques du marketing relationnel.....	13
a. Le marketing relationnel versus le marketing traditionnel.....	13
b. Les aspects essentiels du marketing relationnel.....	15
c. La fidélisation client.....	19
3. les défis et enjeux inhérents à la gestion de la relation client dans le milieu bancaire.....	26
Partie II : Comment évolue le management de la relation clientèle entre la banque et la clientèle des professionnels ? Etude du cas de l'agence du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.....	28
1. Présentation de l'entreprise d'accueil.....	28
a. Historique.....	28
b. Organisation et fonctionnement.....	34
c. Les valeurs.....	37
d. La place du crédit agricole dans le paysage bancaire français.....	38
2. Etude de la clientèle professionnelle du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.....	41
a. Analyse de la clientèle du Crédit Agricole.....	41
b. Une clientèle professionnelle qui n'hésite plus à changer de banque.....	43
c. Pourquoi la clientèle professionnelle change t'-elle de banque ?.....	45
i. La perte de confiance due aux crises économiques.....	45
ii. Le problème de l'offre en bancassurance.....	46
iii. La concurrence.....	47
iv. L'insatisfaction des clients professionnels.....	48

3. La conquête et fidélisation de la clientèle professionnelle par la relation clientèle.....	49
a. La conquête de la clientèle professionnelle.....	49.
b. La fidélisation de la clientèle professionnelle.....	51
4. Les diverses recommandations afin de faire progresser le management de la relation clientèle professionnelle.....	51
a. L'améliorer de la connaissance client.....	51
b. Un conseiller professionnel qui conseille réellement.....	53
c. D'une stratégie multicanal à une stratégie cross-canal.....	54
CONCLUSION.....	56
BIBLIOGRAPHIE.....	58

## INTRODUCTION

D'après le rapport du centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie (Credoc), aujourd'hui 99% des Français sont bancarisés. Par conséquent, ce stage a été l'opportunité de percevoir la manière dont une entreprise dans le secteur bancaire, réussit à s'adapter aux réglementations ainsi qu'à la concurrence accrue dû à un marché mature.

C'est dans ce contexte que du 31 mars au 31 juillet 2015, lors d'un stage au sein de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale, que les missions d'un assistant conseiller professionnels nous ont été confiées. L'accueil clientèle ; l'exécution des opérations courantes, telles que des remises de moyens de paiements, des virements ou informer les clients sur diverses interrogations ; et travailler en binôme avec le conseiller professionnels afin de l'accompagner dans ses différents objectifs (conquête clients, fidélisation, développement des ventes de produits et services...) sont ce que nous avons réalisé. Le but de ce stage était de devenir quasiment autonome afin de pouvoir occuper un poste de conseiller professionnel.

Le groupe Crédit Agricole est le leader du secteur bancaire français. Il s'agit du principal acteur sur le marché bancaire des professionnels en étant la banque d'une entreprise sur deux. L'élaboration de ce mémoire a pour principales sources les échanges avec le conseiller professionnels de l'agence et les différents enseignements tirés de la pratique journalière des tâches auxquelles nous étions affectées. Il nous a donc paru pertinent de s'intéresser à la relation client. En effet, la relation client est primordiale dans la recherche de rentabilité de l'agence. Nous nous sommes donc intéressés à la problématique suivante :

**Comment évolue le management de la relation client entre la banque et la clientèle professionnelle ? Etude du cas de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.**

Pour répondre à cette problématique, nous verrons dans un premier temps les différents concepts théoriques qu'il est nécessaire de connaître, c'est-à-dire le marketing des services et ses caractéristiques, le concept de servuction ainsi que l'adaptation de ce marketing au secteur bancaire. Ensuite, nous nous intéresserons au concept de marketing relationnel qui comprend une comparaison avec le marketing traditionnel, les aspects essentiels du marketing relationnels dont la fidélisation. Enfin, nous développerons les défis et enjeux de la gestion de la relation client dans le secteur bancaire.

Dans un second temps nous débuterons par une présentation du Crédit Agricole. Puis, nous ferons une étude de la relation entre les conseillers professionnels du Crédit Agricole et les professionnels. Nous aborderons ensuite la conquête et la fidélisation de la clientèle professionnelle par la relation client. Pour terminer, nous apporterons plusieurs recommandations destinées à faire évoluer le management de la relation client entre la banque et la clientèle professionnelle.

## Partie I : Contexte général et notions clés

### 1. Concepts théoriques du Marketing de service

#### a. Caractéristiques du marketing des services

Selon l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques (INSEE), une activité de service se caractérise par « la mise à disposition d'une capacité technique ou intellectuelle. A la différence d'une activité industrielle, elle ne peut pas être décrite par les seules caractéristiques d'un bien tangible acquis par le client. Compris dans leur sens le plus large, les services recouvrent un vaste champ d'activités qui va du commerce à l'administration, en passant par les transports, les activités financières et immobilières, les activités scientifiques et techniques, les services administratifs et de soutien, l'éducation, la santé et l'action sociale. »

De plus, l'activité de service (ou tertiaire) peut être marchande ou non marchande, telles que l'éducation, la santé ou encore les actions sociales. Cette activité doit également répondre à un besoin du client et lui apporter satisfaction.

Quatre caractéristiques majeures fondent la différenciation entre l'activité de service et celle de biens manufacturés. En effet, il s'agit de l'intangibilité, de l'indivisibilité, de la variabilité et de la périssabilité.

Le service est dit intangible ou immatériel. En effet, le service est un processus ou un acte parce que le consommateur ne peut ni le sentir, ni le voir, ni le toucher, a contrario des biens matériels. Cette caractéristique rend l'appréciation des services plus difficile pour les clients car ils ne disposent que de la parole du vendeur comme garantie. Afin de réduire son incertitude, le client cherche des signes qui démontrent la qualité du service, par exemple dans une agence bancaire, le client va observer l'état de locaux et de l'équipement ou encore l'accueil et les compétences du personnel. L'intangibilité rend également plus difficile la communication autour du service car présenter un produit d'assurance est plus complexe que de présenter une voiture. La justification du prix n'est donc pas aisée dès lors que le client ne

voit pas ce qu'il achète. Dans le cadre d'une banque-assurance, le client ne validera le coût d'une prime que lorsqu'il aura eu un sinistre et qu'il sera dédommagé. Le caractère intangible du service entraîne une plus forte concurrence, étant donné que le service peut difficilement être breveté. Cependant, le caractère intangible du service n'est pas une fatalité car il offre à l'entreprise prestataire de ce service diverses possibilités, comme la distribution électronique du service, l'implantation aisée de l'entreprise dans une zone etc.

Le service est indivisible. En effet, le client est en contact avec le prestataire pendant la fabrication et la livraison du service. Il n'y a pas de notion de déchet, de rebut, de renvoi en usine. Cette caractéristique signifie à la fois simultanéité et proximité physique. La simultanéité de la production et de la consommation est une caractéristique des services. Alors que les biens sont produits puis vendus, les services sont produits et consommés au même moment. La proximité physique est due au fait que le client doit être présent la plupart du temps durant la production du service alors que cette présence n'est pas exigée lors de la production d'un bien manufacturé.

Un service est éminemment variable selon les circonstances qui président à sa réalisation. Cette variabilité est due au fait que chaque prestataire et chaque client sont des personnes à part et à part entière. C'est ainsi qu'un même service au sein d'une même entreprise peut varier du tout au tout en fonction de l'agence, du client, de l'humeur du producteur etc. Par conséquent, plus le service est réalisé dans des lieux différents, par des intermédiaires différents et repose sur le comportement humain, plus le risque de non-conformité est important. Ainsi, les entreprises investissent dans la formation du personnel afin d'harmoniser le niveau de service rendu. Par exemple, le Crédit Agricole codifie de façon précise la nature des contacts avec la clientèle avec des scripts et mesure la satisfaction.

Un service est périssable dans la mesure où il ne peut pas être stocké étant donné qu'il est produit en même temps qu'il est consommé. Lorsqu'un client se rend dans une entreprise prestataire de services, il joue souvent un rôle très actif. En effet, il participe à la prestation de services notamment en

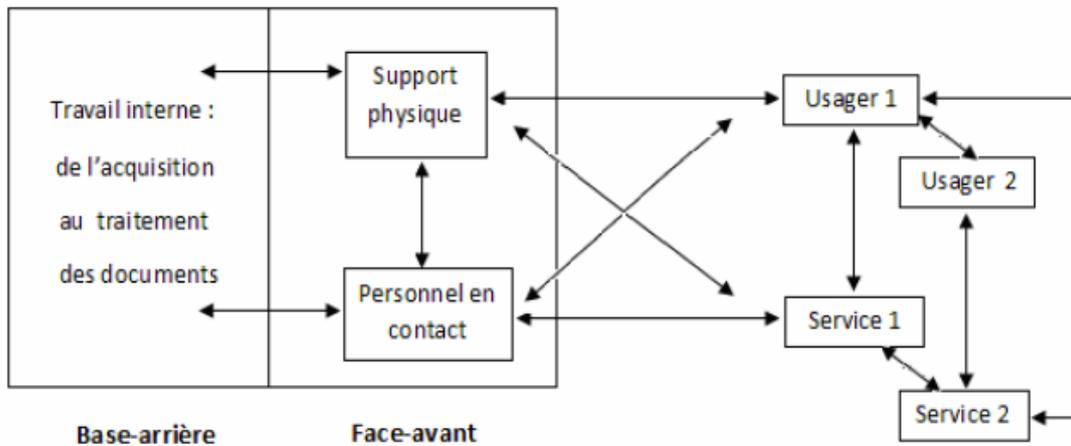
fournissant des indications ou en acceptant des propositions. Par exemple, lorsqu'un individu vient souscrire un contrat d'assurance, le producteur ne peut établir le contrat qu'à partir des informations que lui fournit cet individu.

*Après avoir défini la notion de service et ses différentes caractéristiques, il est important de s'intéresser au concept de servuction afin de bien comprendre comment est produit un service.*

#### b. Le concept de « servuction »

Suite à la montée en puissance du secteur d'activité des services qui représente aujourd'hui trois quarts de l'économie française ainsi que de la nécessité d'inventer de nouvelles approches plus adaptées à cette logique, P. EIGLER et E. LANGEARD développent le concept de « servuction ». En effet, il n'existe pas de mot équivalent au terme « production » faisant référence au processus de création et de fabrication du service. Ce concept a pour objectif de marquer l'existence d'une entité qui recouvre des mécanismes et des démarches singulières ayant des points communs avec ceux de la production mais qui est particulièrement adapté à la nature des services et à la spécificité du comportement des clients dans une relation de service. Son intérêt est donc de bien comprendre la logique particulière de la consommation de service pour mieux cibler l'offre et pour agir au mieux sur l'aspect marketing.

## Le concept de servuction :



Afin de bien repérer l'intérêt de ce concept de « servuction » en opposition à la production, il est important de bien les comparer. Il existe différents points de divergences. Tout d'abord, les acteurs du mécanisme de production se résument aux matières premières à transformer, aux machines qui permettent la transformation des matières premières et au personnel utilisant ces machines qui fabriquent le produit.

S'agissant de la commercialisation de ces produits, ils sont dans des structures spécialisées où les clients rencontrent les produits. Par conséquent, la fabrication est distincte de la commercialisation. Le client n'assiste donc pas à la fabrication. Ainsi, lors de l'échange avec le client, le produit est déjà existant, il est tangible et le processus de production est stable car les ouvriers suivent des processus définis à l'avance.

A propos de la logique de servuction, le service se construit uniquement pendant l'échange commercial. Le client est essentiel, le service n'existe que si le client le consomme. Il est le bénéficiaire de ce dernier. Le support physique qui est nécessaire à la production du service comprend deux composants : les instruments nécessaires au service, par exemple, pour une agence bancaire c'est la salle d'attente, le comptoir d'accueil et les promontoires et l'environnement matériel où se déroule le service, par exemple le quartier, la décoration ou encore l'agencement. Pour ce qui est du personnel de contact, il se définit par les personnes étant en contact direct

avec le client, par exemple les agents qui sont à l'accueil dans une agence bancaire. Le système d'organisation interne correspond à différentes fonctions, telles que la gestion, les ressources humaines, le management. Les autres clients sont les clients qui s'adressent simultanément et dans un même lieu pour un même service. En effet, il est exceptionnel qu'un service soit adressé à un seul client à la fois. De nombreuses personnes pénètrent dans une banque et demandent des retraits d'argent, des moyens de paiement ou encore des renseignements.

Contrairement au produit qui est fondé sur la possession future de l'objet, le service est une action éphémère. De plus, le management du service est plus complexe car il doit gérer l'imprévisible et prendre en compte la présence du client dans la phase de fabrication.

Le concept de « servuction » consiste à organiser des moyens matériels et humains nécessaires à la prestation de service. Au sein de la prestation de service, il y a d'une part le système d'organisation du service et d'autre part le service qui est proposé au client.

La servuction met en avant diverses interactions :

Tout d'abord, une interaction entre le client et le personnel en contact connu sous le nom de front office (face-avant). En effet, sans client il n'y a pas de service.

Il existe également une interaction triangulaire entre le client, le personnel en contact et l'environnement matériel. En effet, le client n'est pas seulement en contact avec le personnel, il est aussi avec un environnement matériel qui est celui du point de vente. Par exemple, dans une agence bancaire le client est en contact avec l'agencement de l'agence, la décoration, la localisation etc. De plus, dans l'environnement matériel tous les objets et équipements qui sont mis à la disposition du salarié et du client pour permettre la réalisation du service appelé le « support physique » sont importants. Néanmoins, cette interaction est possible grâce à un système d'organisation interne, c'est-à-dire tout ce que le client ne voit pas dans l'organisation tels que la stratégie

d'entreprise, le management, la structure organisationnelle et ses différents départements ou encore les procédures. Ce système d'organisation interne également appelé le back office (base-arrière) est décisif dans le processus de production du service car la formation et l'encadrement du personnel en contact, les procédures mises en place, l'agencement du point de vente et les moyens matériels déployés influencent indirectement les clients. Par conséquent, la qualité de la prestation dépend de la bonne interaction entre les parties.

Il existe aussi des interactions entre les clients. En effet, ces interactions sont des éléments qui influencent le comportement ou l'attitude des clients. Elles peuvent donc interférer sur le déroulement du service du client ainsi que sur la qualité du service. Dès lors, il est important d'envisager les relations de concomitance, c'est-à-dire les relations qui s'établissent entre clients ainsi que les conséquences qui en résultent au niveau de leurs services respectifs (l'influence des clients eux-mêmes les uns sur les autres sur le service). Par exemple, dans une file d'attente pour recueillir des informations à la banque, l'utilisateur A peut être stressé par la présence et l'impatience derrière lui d'un utilisateur B qui attend son tour faisant des commentaires. L'utilisateur B peut lui-même être victime du comportement que manifeste le client qui le précède. De plus, la force des interactions vues précédemment est dupliquée lorsqu'un autre client apparaît dans le système. En conséquence, les « relations clients » et les interactions Client/Support Physique/Personnel en contact, bien gérées, sont à l'origine de l'ambiance.

*Le concept de « servuction » a pour intérêt de mieux comprendre la logique particulière de la consommation de service pour mieux cibler l'offre et pour agir au mieux sur l'aspect marketing. Etudions à présent le marketing de banque.*

c. Quel marketing pour la banque ?

L'évolution générale du marketing des services et les pratiques marketing des banques au cours des dernières années posent deux types de questions : d'une part une interrogation relative à la nature du marketing bancaire et d'autre part un questionnement concernant la prise en compte des attentes de la clientèle.

En ce qui concerne la nature du marketing bancaire, les spécificités de la banque et notamment le poids de l'approche technicienne conduisent à s'interroger. En effet, la restauration, le secteur de la santé et les activités bancaires appartiennent au secteur des services. Cependant, leurs caractéristiques intrinsèques sont distinctives. Il convient donc d'identifier les points communs et les singularités du marketing mis en œuvre.

Le marketing bancaire s'inscrit dans une perspective de marketing des services marquée par l'intangibilité, l'inséparabilité, l'hétérogénéité et la périssabilité. Selon Arthur Meidan (1996), à ces quatre composantes majeures et communes peuvent être ajoutées des spécificités :

Tout le système marketing est fortement individualisé. En effet, la personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante que ce soit pour la clientèle de professionnels comme pour les particuliers.

Puis, il y a une absence d'identité spécifique. La différenciation des enseignes est particulièrement difficile à apercevoir pour les consommateurs, d'où l'enjeu de la fidélisation.

Il y a un arbitrage croissance-risque, c'est-à-dire que la vente de services financiers se traduit par l'achat d'un risque. La banque doit donc trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence.

Ensuite, il y a une fluctuation de la demande qui est davantage liée aux variations de l'activité économique générale que dans tout autre secteur.

Une banque a une responsabilité fiduciaire. Elle est garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique.

Enfin, l'intensité de la main-d'œuvre dans les processus a une incidence particulière sur les coûts opératoires et rend plus sensibles l'arbitrage standardisation/personnalisation du service et les choix technologiques, par exemple la mise en place d'automates.

En ce qui concerne la prise en compte des attentes de la clientèle, la formulation des besoins du client intervient au contact du fournisseur, notamment pour les services financiers et d'assurance. La définition des besoins est le résultat d'un processus accompli par le personnel en contact et influencé par les disponibilités de certaines offres et l'intérêt du fournisseur pour certaines. En effet, le client manque de compétences et son ignorance des modalités techniques de l'offre constitue un obstacle à une formulation claire et à la prise en compte des besoins à satisfaire. Par conséquent, ce sont les besoins perçus par le personnel qui sont satisfaits et non le besoin réel découlant d'une réelle connaissance des attentes du client. L'objectif du marketing tend à mettre le client au centre des préoccupations en le substituant à la domination technicienne, ce qui est compliqué si le rôle du personnel est dominant dans l'atteinte du besoin exprimé par le résultat d'un processus. Selon Voisard (1997), les banquiers mettent en avant des circonstances atténuantes en réponse aux réelles prises en compte des attentes des consommateurs.

Il existe des circonstances atténuantes structurelles et conjoncturelles.

Tout d'abord, les conjonctures structurelles qui relèvent de la responsabilité du Trésor : elles déterminent la fiscalité de différents produits tels que le livret A, le Plan Epargne Logement (PEL) ou encore le Livret d'Epargne Populaire et l'imposent aux établissements bancaires et à leurs clients. Ensuite, les circonstances conjoncturelle. Elles tiennent des conditions générales. Par

exemple, lors des années 90, les Sicav monétaires offraient une rémunération plus élevée que la normale ainsi qu'une défiscalisation. L'attention des consommateurs a été focalisée sur ce produit au dépens d'autres produits qui répondaient à une réelle formulation de leurs besoins. En conséquences, les pouvoirs publics proposent de plus en plus fréquemment des enveloppes fiscales à la place de produits élaborés. Chaque banque peut donc différencier son offre dans une logique de meilleure prise en compte des attentes et la perspective d'une concurrence européenne renforcée.

Les attentes et les possibilités d'offres bancaires ont récemment connu des changements sectoriels, c'est-à-dire liés au cadre réglementaire intervenu par l'intermédiaire de nombreux textes portant sur la relation banque-clients. Par exemple en 2001, la convention Belorgey du 11 septembre donne accès au crédit, à l'assurance aux personnes présentant un risque de santé aggravé. De plus, la loi du 17 novembre renforce la sécurité des opérations par cartes bancaires entre clients, commerçants et banques. Enfin, la loi dite MURCEF (Mesures Urgentes de Réformes à Caractères Économique et Financier) améliore les relations entre les banques et leur clientèle, par le développement des conventions de comptes, la médiation et l'interdiction des ventes liées et des ventes à prime.

Elles ont également connu des changements qui cumulent et amplifient les évolutions du reste de l'économie, particulièrement l'impact des technologies, de l'information et de la communication. L'impact des technologies permet d'améliorer la capacité et la qualité des services proposés. L'offre bancaire s'enrichit de nouvelles propositions innovantes et plus globalisantes. Ainsi, le cadre légal de l'activité bancaire a évolué afin de renforcer le contrôle des autorités de tutelle, de la concurrence et d'une meilleure protection des clients bancaires.

Dans une perspective dynamique, il faut souligner le poids important des évolutions des années 80 et 90 où se sont conjugués la saturation des marchés de certains services essentiels, le développement de nouvelles offres et une segmentation croissante. Le marketing des services, même s'il

présente des spécificités bien établies, emprunte bon nombre d'outils et de schémas d'analyse de portée plus générale.

De plus, la gestion de la relation client est au cœur des préoccupations des banquiers. La pression de la concurrence de nouveaux entrants sur le marché renforce encore le besoin de trouver un marketing de collaboration, de connaissance mutuelle de nature à pérenniser la relation entre l'entreprise et son client. Cet apprentissage d'un nouveau type de marketing peut être présenté sous la forme des sept « i » de la relation client :

- Immédiateté de l'information en temps réel, le libre service permanent, la réactivité instantanée, la disponibilité, l'accessibilité par tous médias,
- Interactivité : le dialogue, l'échange pour l'information comme pour la transaction des machines relationnelles,
- Individualisation : le one-to-one, la différenciation, la personnalisation, la flexibilité tarifaire, le sur-mesure,
- Interconnexion : espace et distance abolis, le partage et la circulation de l'information, les services en ligne...
- Intégration : une nouvelle logique de communication permettant navigation, consultation, transaction, acheteurs et vendeurs on-line, simultanéité texte, son, image, conception et production simultanées,
- Itération : marketing de mémoire, relation d'apprentissage, fertilisation croisée, proximité qui décourage l'infidélité.

Enfin, l'importance accordée aux particularismes du marketing des services suggéré par Booms et Bitner (1981) identifie le mix-marketing bancaire en sept composantes.

Les quatre composantes traditionnelles : les politiques de produit, prix, distribution et communication. Ainsi que trois composantes supplémentaires :

Les Participants mettant l'accent sur le rôle de la relation humaine dans un processus de production des services ;

Le lieu Physique, c'est-à-dire l'environnement qui sert de cadre à l'interaction vendeur-client ;

Le Processus d'assemblage du service, c'est-à-dire l'ensemble des procédures et mécanismes qui aboutissent à la livraison du service.

*Comme nous avons pu le constater, tout le système marketing est fortement individualisé puisque la personnalisation de la relation avec la clientèle est très importante, que ce soit pour la clientèle de professionnels comme pour les particuliers. Nous développerons dans cette sous-partie les concepts de marketing relationnel.*

## 2. Concepts théoriques du marketing relationnel

### a. Le marketing relationnel versus le marketing traditionnel

Le marketing traditionnel aussi connu sous le nom de marketing transactionnel est basé sur une transaction et se limite à celle-ci, c'est-à-dire l'achat unique effectué par un client. C'est donc une logique de court terme et de vente isolée. Le marketing transactionnel consiste à promouvoir les caractéristiques d'un produit sans être continuellement en contact avec la clientèle, dans le but de vendre le produit. La relation client n'est que secondaire. En effet, la satisfaction des attentes du client n'est pas recherchée. L'entreprise désire proposer un produit de qualité. Elle mise donc sur une communication de masse afin de déclencher la vente. Le marketing traditionnel est basé sur le fait que la vente de produit permet de gagner de l'argent. Par conséquent, il est orienté sur le produit. Néanmoins, aujourd'hui le marketing classique a atteint ses limites. L'accroissement de la concurrence et la saturation du marché obligent les entreprises à se différencier. La qualité du produit ne suffit plus. Il est donc nécessaire de satisfaire les besoins des clients. Actuellement, fidéliser sa clientèle est plus rentable que de conquérir de nouveaux clients. Dans ces conditions, de nombreux auteurs se sont intéressés à la gestion de la relation client.

Tout d'abord, selon Morgan et Hunt le marketing relationnel est « l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis dans les partenariats latéraux, internes d'achat et de fourniture ». Il est donc basé sur une vision à long terme avec des échanges apportant des bénéfices tant à l'entreprise qu'au client.

Puis, Doyle et Roth (1992), ont quant à eux défini le marketing relationnel comme une relation de confiance sur le long terme auprès des clients les plus importants. La notion de segment prioritaire auprès des clients dit « les plus importants » en ressort.

Enfin, le marketing relationnel est défini par la référence des livres français de marketing *Mercator* comme « un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées et interactives avec les clients en vue de créer et d'entretenir avec eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque ».

Les notions d'interactivité et de relations individualisées avec l'entreprise et la marque sont intégrées dans cette définition plus actuelle. Par conséquent, grâce à une meilleure connaissance du client, l'écoute et l'échange avec ce dernier et le maintien d'une mémoire du client par l'intermédiaire de base de données permettent d'individualiser la relation client et se rapproche donc d'un marketing one-to-one. De nombreuses différences existent entre le marketing transactionnel et le marketing relationnel. Ces différences ont été résumées dans un tableau par Payne, Christopher, Clark et Peck, en 1996 :

Les différences entre marketing transactionnel et relationnel :

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation à court terme</li> <li>• Intérêt pour la vente isolée</li> <li>• Contact avec la clientèle discontinu</li> <li>• Mise en avant des caractéristiques du produit</li> <li>• Peu d'importance au service clientèle</li> <li>• Engagement limité à satisfaire la clientèle</li> <li>• Contact client modéré</li> <li>• La qualité est d'abord le souci de la production</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientation à long terme</li> <li>• Intérêt pour la rétention de la clientèle</li> <li>• Contact avec la clientèle continu</li> <li>• Mise en avant de la valeur du produit</li> <li>• Beaucoup d'importance accordée au service clientèle</li> <li>• Fort engagement à satisfaire la clientèle</li> <li>• Fort contact avec la clientèle</li> <li>• La qualité est le souci de tout le personnel</li> </ul>

*Après avoir distingué le marketing relationnel du marketing traditionnel, il convient de développer le concept de marketing relationnel qui a pour but de fidéliser les clients.*

b. Les aspects essentiels du marketing relationnel

La gestion de la relation client (GRC), en anglais « Customer Relationship Management » est définie par René Lefébure et Gilles Venturi comme « la capacité d'identifier, d'acquérir et de fidéliser les meilleurs clients dans l'optique d'augmenter le chiffre d'affaires et les bénéfices ». Autrement dit, c'est un ensemble d'outils qui permet de mieux connaître les clients pour mieux les satisfaire, préalablement identifiés en fonction de leur activité et de leur rentabilité pour l'entreprise, par l'intermédiaire d'un ensemble de canaux de communication et au cours d'une relation sur le long terme pour permettre à une entreprise d'augmenter sa rentabilité. La gestion de la relation client et

le marketing relationnel sont liés. En effet, une entreprise qui met en place une politique de marketing relationnel va généralement utiliser les outils et techniques de la gestion de la relation client. Néanmoins, la gestion de la relation client ne concerne pas uniquement le service marketing. La direction générale et le service des ressources humaines doivent par exemple eux aussi prendre leurs décisions en fonction des clients de l'entreprise. La gestion de la relation client s'organise autour de quatre grandes étapes : connaître ses clients, différencier ses clients, dialoguer avec ses clients et enfin proposer une offre personnalisée.

Afin de mettre en place une politique de marketing relationnel il est nécessaire de connaître un maximum d'informations sur ses clients. En conséquence, la mise en place d'une base de données clients est indispensable. En effet, l'utilité de la base de données est de mieux connaître ses clients afin d'être capable de mieux les satisfaire. Un client qui est satisfait est un client qui recommandera l'entreprise et achètera à nouveau dans celle-ci. De plus, une base de données peut rechercher les consommateurs les plus importants présents au sein de l'entreprise, c'est-à-dire les clients les plus rentables pour l'entreprise. Pour alimenter sa base de donnée, une entreprise commence par recueillir auprès de ses clients le maximum d'informations personnelles, leurs historiques d'achats, leurs préférences et leurs besoins. Toutefois, le client ne doit pas avoir l'impression d'être interrogé excessivement car il risque de ne plus vouloir répondre et avoir une mauvaise image de l'entreprise. De surcroît, la base de données n'a de sens que si elle est régulièrement mise à jour. Elle peut être mise à jour de deux façons :

- En interne par exemple avec les informations détenues par les vendeurs de l'entreprise.
- En externe par l'achat de fichier auprès de sociétés spécialisées.

Aujourd'hui, il est possible de récupérer de très nombreuses données sur les prospects et clients d'une entreprise, notamment grâce à Internet. Les réseaux sociaux tels que Facebook, Viadeo ou encore Linked in sont utilisés

par des millions de personnes et permettent notamment de récupérer de très nombreuses données. Par conséquent, grâce aux nouvelles technologies, le problème n'est plus de collecter l'information mais de la gérer et la stocker. Les plus grandes entreprises disposent de « data warehouse », traduit en français par « entrepôt de données ». Ces « data warehouse » sont de gigantesques bases de données structurées qui proviennent des différents moyens de collecte des données. Les services marketing et statistiques les utilisent pour faire du « datamining », autrement dit de la fouille de données. Le datamining permet de chercher des nouveaux liens entre les données clients pour y découvrir des informations stratégiques sur le comportement d'achat de ces derniers.

La gestion de la relation client permet de segmenter la clientèle de l'entreprise grâce à une analyse plus précise de la clientèle et de ses comportements. La base de données constituée sert à étudier le comportement des clients. Par l'intermédiaire de ces informations, l'entreprise va pouvoir connaître le client, voir ses différences par rapport à un autre client afin de lui proposer des offres personnalisées et mettre en place une relation continue avec lui pour le fidéliser. Cependant il faut garder en tête l'objectif de rentabilité de l'entreprise, elle s'occupera des besoins des clients les plus rentables en priorité. Pour différencier ses clients, une entreprise peut utiliser deux grandes catégories d'outils. Tout d'abord, les outils de segmentation comportementales comme la règle RFM (Récence, Fréquence, Montant) basée sur l'étude des comportements des clients qui peuvent eux mêmes les déclarer ou alors qui sont mesurés par le système d'information marketing mis en place par l'entreprise. La règle RFM consiste à calculer un score pour chaque client à partir de trois critères qui sont la récence (R), la fréquence (F) et le montant (M).

La récence représente le délai écoulé depuis le dernier achat.

La fréquence est le nombre d'achats effectués par un client sur une période  $t$  et le montant représente le montant cumulé des achats effectués par le client sur la même période  $t$ . Cette règle permet de vérifier l'adéquation offre/demande, de déterminer la probabilité de l'occurrence d'un nouvel achat

par catégorie de clients ou encore de la provoquer en intensifiant la publicité. Puis, les outils de différenciation financiers comme la « lifetime value » ou en français « la valeur à vie du client » permettent une estimation de la valeur de chaque client sur toute leur durée de vie). La « lifetime value » est la somme actualisée des profits sur toute la durée de vie du client moins les coûts d'acquisition du client. Une entreprise va donc pouvoir connaître les clients ayant une plus grande valeur et essayer de les fidéliser même si l'investissement de départ sur le client est plus important, le client rapportera également plus à l'entreprise.

La gestion de la relation client permet aussi d'échanger avec le client. En effet, une entreprise qui met en place une politique de marketing relationnel doit rechercher à satisfaire ses clients au maximum. Il faut donc les écouter, ce qui permet à l'entreprise d'obtenir de précieuses informations qui viendront compléter la base de données. De plus, lors des premiers échanges il sera important de déterminer avec le client par quel canal il souhaite échanger (téléphone, e-mail, voie postale...) et sur quelle plage horaire il est le plus disponible afin de ne pas le déranger. Ces premiers échanges avec les clients peuvent être dus à une campagne de marketing directe de l'entreprise ou à une sollicitation du client »). Lors de ces échanges, le client doit ressentir la bienveillance de son interlocuteur afin d'engendrer sa satisfaction, ce qui fidélisera d'autant plus facilement ce dernier.

Enfin, la base de données permet de proposer une offre adaptée et personnalisée au client. Connaissant ses besoins et ses attentes, l'entreprise doit concevoir une offre qui lui correspond parfaitement. Dans le cas d'une offre de service, cette dernière peut être composée de plusieurs services, par exemple une banque peut proposer à son client l'ouverture d'un compte chèque avec différents modules, tels que un accès en ligne ou la sécurisation de ses moyens de paiement. La mise en place de ces offres personnalisées ne doit pas accroître les coûts de l'entreprise et doit rester un minimum standardisée afin d'éviter de complexifier sa gestion.

Pour conclure, les bases de données doivent être régulièrement mises à jour. En effet, les clients ont un besoin de se sentir importants au sein de

l'entreprise, le personnel doit connaître les clients, être à leur écoute et être disponible. Ainsi, une gestion de la relation client efficace permet de satisfaire le client et de le fidéliser.

*Abordons à présent la notion de fidélisation, notion primordiale dans le marketing de banque pour permettre aux clients comme au personnel de la banque de s'engager mutuellement dans une relation de confiance.*

### c. La fidélisation client

La fidélité dispose de nombreuses définitions. Selon Mowem (1995), la fidélité est définie comme « le degré d'attitude positive du consommateur vis-à-vis d'une marque, l'engagement envers elle et l'intention de continuer à l'acheter ». Par conséquent, cette notion est un enjeu majeur pour les entreprises. Cette dernière influence un client via la confiance.

D'après Morgan et Hunt (1994), la confiance est « un noyau consistant de croyances et de sentiments qui conduisent les acteurs à se prêter mutuellement des qualités de compétences, d'honnêteté, de serviabilité ou de bienveillance ». Il est ici question d'une relation entre deux entités, l'entreprise et son client. Par conséquent, il existe une relation de confiance entre le client et l'entreprise lorsque le client croit en la fiabilité et l'intégrité de l'entreprise. Le client faisant confiance à l'entreprise met cette dernière en position de force par rapport à ses concurrents. Cependant, l'entreprise ne doit pas chercher à abuser de cette supériorité sous peine de perdre la confiance du client. Selon S. Soulez, la confiance est définie comme « la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit ». L'entreprise recherche à obtenir la confiance de ses clients afin qu'ils deviennent fidèles. La confiance peut être expliquée par différents facteurs :

Premièrement, la confiance est liée à l'entreprise. En effet la réputation de l'entreprise qui est le résultat des comportements passés de l'entreprise se répercute directement sur la confiance du client. Obtenir une bonne réputation est un travail de longue haleine pour l'entreprise. Cela demande du temps et de l'investissement. La taille de l'entreprise l'impacte également. Un client

aura plus confiance en une entreprise de grande taille, que se soit en fonction du nombre de salariés ou en fonction de l'importance de sa part de marché. La dépendance envers l'entreprise d'un client agit aussi sur la confiance. Un client aura confiance en une entreprise car elle pense ne pas pouvoir se passer de celle-ci.

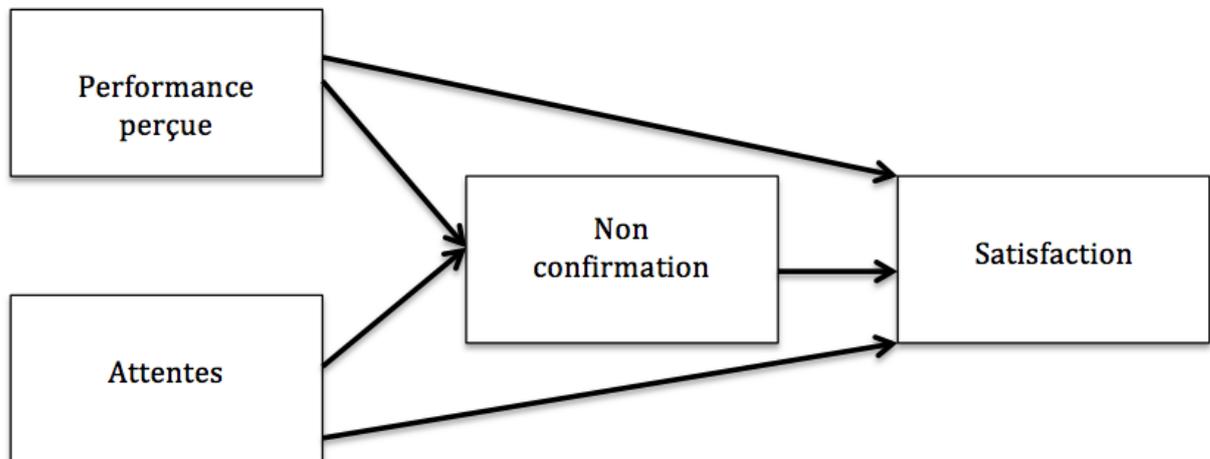
Deuxièmement, les facteurs explicatifs de la confiance sont liés au vendeur. Le niveau d'expertise d'un vendeur agit sur la confiance du client. Un client qui ressent la compétence du personnel de l'entreprise aura confiance en son interlocuteur et dans l'entreprise. Il y a également le comportement relationnel du vendeur. L'interlocuteur du client ayant un bon relationnel créera un bon contact avec celui-ci et anéantira sa méfiance. Le niveau de pouvoir de l'interlocuteur, c'est à dire son pouvoir de décision qui découle de sa position hiérarchique dans l'entreprise, joue un rôle dans la confiance du client. Par exemple, un client qui a à faire au directeur d'agence d'une banque aura tendance à lui faire plus confiance que s'il s'agit du salarié à l'accueil. Enfin, la confiance est également liée au consommateur. En effet, la familiarité du consommateur avec l'entreprise offre une confiance plus importante. Par exemple, le client d'une agence bancaire connu de tous les salariés ne désirera pas changer d'agence car il a l'habitude de traiter avec cette agence et se sentira perdu dans une autre. Par conséquent, il accordera moins facilement sa confiance à une autre agence. Il y a également la propension à faire confiance. Chaque client étant différent, il n'accorde pas sa confiance au même moment. Certains clients sont plus méfiants que d'autres.

L'engagement est quant à lui défini comme toutes actions, tous les moyens qui permettent aux clients et prospects d'une entreprise de participer, de s'impliquer dans la politique marketing de l'entreprise. L'engagement permet de développer et de maintenir une relation entre le client et l'entreprise. Leurs échanges sont permanents. L'engagement a pour objectif d'influencer les comportements des clients et prospects. La technique d'engagement la plus répandue est le bouche-à-oreille qui consiste pour un client à recommander oralement à un autre client, un produit, un service, une marque ou même une entreprise. Il est généralement positif mais peut aussi être négatif. Grâce au

développement d'Internet et notamment des réseaux sociaux, des forums et autres blogs, l'impact du bouche-à-oreille est beaucoup plus important. Internet permet donc aux clients de donner plus facilement leur avis sur un produit ou un service, qu'il soit positif ou non. Ainsi, l'engagement permet de faciliter l'échange entre l'entreprise et les consommateurs et de renforcer leur relation. Il permet également d'augmenter l'attachement d'un client à une marque et d'amener les clients à être plus fidèles. Cependant, les individus les plus engagés ne sont pas forcément les plus rentables mais ils permettent d'attirer de nouveaux clients de par leurs recommandations. De plus, ils peuvent apporter des idées nouvelles afin d'améliorer les produits et les services d'une entreprise.

La satisfaction client est consécutive à un jugement, une évaluation que le client va faire à la suite de l'achat d'un service auprès d'une entreprise. La satisfaction est une notion primordiale en marketing. Néanmoins, elle reste encore aujourd'hui abstraite. Les nombreux auteurs ont cherché à définir la satisfaction, ce qui permet de dégager ses contours. Tout d'abord, le niveau de satisfaction, ou son opposé l'insatisfaction, est déterminé par le client lors de l'achat d'un service. La satisfaction est basée sur la perception que les clients ont à propos de la réponse du service proposé par rapport à leurs attentes et besoins. Ainsi, la satisfaction résulte d'une comparaison entre le service attendu par le client et le service réellement reçu. La satisfaction est donc une évaluation de la qualité que va percevoir le client.

Le modèle de disconfirmation d'Oliver :



D'après Oliver et son modèle de disconfirmation (1980), si la qualité perçue est inférieure à la qualité attendue, c'est-à-dire les attentes, le client éprouvera de l'insatisfaction et sera susceptible de faire des réclamations auprès de l'entreprise. Au contraire, si la qualité perçue est égale à la qualité attendue, le client éprouvera une satisfaction dite « normale » et aura donc une attitude indifférente. Enfin, si la qualité perçue sera supérieure à la qualité attendue, la satisfaction du client sera forte et le client complimentera l'entreprise car les performances sont au-delà de ses attentes. Le client jouera le rôle de prescripteur de l'entreprise.

La satisfaction d'un client peut être définie par trois principales caractéristiques :

- la satisfaction est subjective, c'est-à-dire que chaque client aura une perception différente de la satisfaction,
- la satisfaction est relative, elle dépend des attentes du client,
- la satisfaction est évolutive, celle-ci varie dans le temps.

Ce sont ces trois caractéristiques qui permettent à un client d'évaluer la satisfaction liée à une expérience de service. Chaque client aura donc son propre jugement pour évaluer la qualité d'un service.

Il existe une distinction entre qualité et satisfaction. En effet, la satisfaction d'un client peut découler de la qualité du service rendu car ces deux notions sont liées. W.Sabadie définit la qualité perçue et la satisfaction comme « deux évaluations subjectives qui suivent une ou plusieurs expériences de services ». Grâce à ses travaux, il fait ainsi ressortir trois idées qui permettent de distinguer ces notions.

Premièrement, la qualité perçue provient de toutes les informations externes que le client aura pu trouver à propos du service, par exemple l'image de la marque ou encore la réputation de l'entreprise. La qualité perçue peut être mesurée sans la consommation du service par le client. Quant à la satisfaction, elle est expérientielle, c'est-à-dire qu'un client ne peut savoir s'il sera satisfait d'un service sans le consommer.

Deuxièmement, la qualité perçue précède et détermine la satisfaction du client. La qualité perçue est un élément qui influence le niveau de satisfaction d'un client. Cependant, la satisfaction peut elle aussi avoir un impact sur la qualité perçue par un client. En effet, un client qui a déjà consommé le service d'une entreprise et qui n'en a pas été satisfait n'aura plus la même perception de qualité de l'entreprise et de son service.

Enfin, la qualité perçue est une notion uniquement de nature cognitive, ce qui signifie qu'elle est liée à la connaissance alors que la satisfaction est de nature cognitive et affective, c'est-à-dire que le client doit consommer le service pour savoir s'il est satisfait.

Pour conclure, ces deux notions sont très proches mais non identiques. La modification d'un élément mineur de la chaîne de production d'un service impacte sur le niveau de satisfaction des clients. Par conséquent, cette modification peut avoir des conséquences négatives sur la satisfaction et anéantir le travail réalisé par l'entreprise en matière de management de la qualité. La fidélité d'un consommateur est primordiale pour une entreprise. Ainsi, il n'existe pas seulement des clients fidèles et infidèles mais chaque client a un niveau de fidélité différent. La fidélité a également pour

conséquence l'engagement du client et le comportement de ré-achat auprès d'une même marque ou d'une même enseigne.

La fidélité client dispose de trois dimensions :

- une dimension affective, c'est-à-dire qu'elle agit sur les émotions et les sentiments des consommateurs par rapport à la marque.
- une dimension cognitive car elle agit sur les croyances des consommateurs.
- une dimension conative, c'est-à-dire qu'elle agit sur les comportements d'achat des consommateurs.

La fidélité peut être définie comme une loyauté, un attachement à une marque ou à une entreprise. C'est le résultat de la satisfaction du consommateur après l'acte d'achat du service, de la confiance que le client accorde à la marque ou à l'entreprise en fonction de ses croyances. La confiance dépend du niveau de satisfaction ressenti lors des précédentes expériences du client.

La satisfaction, la confiance et l'engagement ont un impact majeur sur le niveau de fidélité d'un client.

La fidélité exclusive signifie qu'un consommateur est fidèle à une unique marque ou entreprise. A l'heure actuelle, la fidélité exclusive est quasi inexistante à cause du développement d'Internet et de la facilité d'accès et l'instantanéité des informations. En effet, la fidélité est relative, c'est-à-dire qu'un client est relativement fidèle lorsqu'il fait la majorité de ses achats auprès d'une même marque ou enseigne. De plus, la fidélité d'un consommateur se mesure à partir de son attitude, de son comportement. Il est possible de mesurer l'attitude d'un consommateur par rapport à une marque ou à une entreprise suivant son attitude, si elle est positive ou plutôt négative. Le jugement du consommateur est donc étudié par rapport à la marque ou à l'entreprise. Ce jugement est subjectif. Il dépend de multiples facteurs difficilement évaluables, tels que l'intention de ré-achat, la

satisfaction, la confiance ou l'engagement. Le comportement de ré-achat est évalué par les entreprises à l'aide d'indicateurs comme le taux de ré-achat. Ce dernier permet de calculer le pourcentage de clients ayant achetés à nouveau par rapport au nombre total d'acheteurs. Le taux de rétention qui est calcul en pourcentage exprimant la part de marché de la marque chez les consommateurs de la marque, est également utilisé. Par conséquent, il est préférable de mesurer le niveau de fidélité des clients en le situant sur une échelle comportant plusieurs degrés.

La fidélité d'un client peut résulter de différents comportements et attitudes. D'après A. Dick et K. Basu, dès lors que le comportement de ré-achats observé du client provient d'attitudes positives à l'égard de la marque ou de l'entreprise, il s'agit de fidélité véritable. A contrario, si le comportement de ré-achat n'est pas présent, il s'agira de fidélité latente et il sera important de s'interroger sur les freins à la véritable fidélité. Par ailleurs, l'entreprise peut avoir également l'impression qu'un client est fidèle, comme lorsqu'un client est contraint de maintenir la relation avec l'entreprise car il est dépendant d'elle. Il s'agira en réalité non pas de fidélité mais de rétention. Le client peut également avoir un comportement de ré-achat mais aucune attitude positive à l'égard de l'entreprise ou de la marque, ce n'est donc pas de la fidélité véritable. Autre cas, lorsque le comportement du client provient d'une habitude, qu'il ne se sent pas contraint de maintenir la relation avec l'entreprise ou la marque mais qu'il n'éprouve pas d'attitudes positives ou négatives, il s'agit plus d'inertie que de fidélité. Sur le long terme, cette inertie peut être dangereuse si le client trouve une source plus grande de motivation chez un concurrent comme une baisse du prix, il sortira de l'inertie et changera de marque.

*La fidélisation du client vis-à-vis de la marque est un travail de longue haleine qui s'avère être parfois complexe. Il s'agit à présent de découvrir les défis et enjeux de la gestion de la relation client dans le milieu bancaire.*

### 3. Les défis et enjeux inhérents à la gestion de la relation client dans le milieu bancaire

La « gestion de la relation client » apparaît de façon centrale dans le milieu bancaire. Ainsi, les défis et enjeux sont multiples. En effet, le premier défi est dû aux évolutions des technologies de l'information et de la communication qui poussent les banques à construire une relation digitale efficace avec différents facteurs clés de succès, tels que la disponibilité, l'instantanéité, la maîtrise des outils et de la communication numérique. De plus, grâce à Internet, les clients seraient enfin en mesure de mettre les banques en concurrence et dès lors de créer un marché prix, c'est-à-dire un marché sur lequel les clients pourraient obtenir le produit qu'ils veulent au prix le plus bas, en changeant de prestataire à chaque fois. C'est le « nouveau client » qui hante les esprits des banques. Cependant, il ne faut pas limiter la concurrence bancaire à une concurrence par les prix. En effet, selon l'Observatoire RI France de la Relation Client, les tarifs et la transparence tarifaire impactent la satisfaction globale du client à hauteur de 8%, d'où le second défis des banques qui est de faire face à la défiance des consommateurs vis-à-vis du secteur bancaire qui est intensifié par la crise. En effet, un client voit la banque comme un prestataire excluant toute relation de long terme et qui a une pure relation d'intérêt avec elle. Il peut se passer de son chargé de clientèle car il est en mesure d'évaluer lui-même ses besoins, ses moyens, les meilleurs placements, le niveau de risque qu'il est prêt à prendre, etc. Dans ce contexte, l'enjeu est de parvenir à fidéliser la clientèle par une stratégie d'intensification de la relation, c'est-à-dire amener le client à souscrire à de multiples produits et de développer sa clientèle grâce à la recommandation. Afin d'y faire face, les banques doivent créer un point de contact unique, stable, crédible, capable de personnaliser l'offre et d'avoir une

fluidité du parcours, ce qui signifie pouvoir reconnaître le client quel que soit le canal de communication qu'il choisit. De surcroît, la qualité du service entre également en jeu. Ainsi, le conseiller bancaire doit offrir des prestations à forte valeur ajoutée, telle que la construction de solutions d'expertises. Le modèle de la relation de service de Goffman présente un client qui vient solliciter l'expertise d'un professionnel. Il y a donc une inégalité dans la relation liée à l'expertise entre les parties prenantes. On se rend alors compte qu'il ne s'agit pas d'un marché prix. La prestation bancaire appartient à ce que Lucien Karpik a appelé « l'économie de la qualité », concept qu'il a forgé en se demandant dans quel type de marché évoluaient les avocats (1989). Dans cette économie, les consommateurs ne choisissent pas en fonction du prix, mais en fonction de la qualité des services proposés. Ainsi, Karpik distingue les marchés-prix des marchés-jugements. Observant le travail des avocats, il discerne deux types de compétences, l'expertise et la mobilisation. La première est fondée sur un savoir codifié et s'applique à des situations standardisées, tandis que la seconde est liée à des savoir-faire personnels. L'expertise est mesurable et chez les avocats est majoritairement utilisée par ceux qui traitent d'affaires routinières. En revanche, lorsque les affaires sont plus complexes et qu'il faut faire preuve d'innovation, la mobilisation devient essentielle pour la qualité de la prestation. Les analyses de Karpik nous permettent donc de complexifier la relation de service telle que l'a décrite Goffman. En effet, l'auteur américain fondait la réussite de la prestation sur la compétence du prestataire. Or avec Karpik, on se rend compte que la seule compétence n'est pas suffisante. Il faut réfléchir au cadre de mise en œuvre de celle-ci. Avec la segmentation bancaire, tout se passe comme si les banques avaient choisi de segmenter leurs prestations entre expertise et mobilisation. Les clients à plus fort potentiel pourront bénéficier de mobilisation, donc d'un traitement différencié, lié au fait que leurs intérêts sont pris à leur compte par leurs interlocuteurs bancaires. En revanche, les clients les moins fortunés n'auront qu'un traitement d'expertise, ayant face à eux des producteurs interchangeables.

*Après avoir déterminé les notions clés, il convient de s'intéresser à l'évolution du management de la relation client, en s'appuyant sur un cas particulier, celui de l'agence du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.*

## Partie II : Comment évolue le management de la relation client entre la banque et la clientèle des professionnels ? Étude du cas de l'agence du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.

### 1. Présentation de l'entreprise d'accueil

#### a. Historique

En France, à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle l'agriculture peine à trouver des crédits adaptés, c'est-à-dire à long terme, souples et bon marché. Plusieurs tentatives de création de banques de l'agriculture ont échoué.

Suite à la volonté de la III<sup>e</sup> République de s'attacher le vote paysan en soutenant la petite exploitation familiale, les efforts du ministre de l'agriculture, Jules Méline aboutissent au vote de la loi du 5 novembre 1894 qui donne naissance au Crédit Agricole. Cette loi autorise la constitution de caisses locales du crédit agricole entre les membres de syndicats agricoles qui engagent leur responsabilité selon le principe du mutualisme. Ces caisses locales, constituées sous la forme de sociétés coopératives de droit privé, forment le premier niveau de la « pyramide » institutionnelle édifiée par le Crédit Agricole.

La loi de 1894 ne comportait aucun avantage financier. Par conséquent, les caisses locales se trouvent confrontées à des problèmes financiers, c'est-à-dire à un manque de capitaux, de garanties insuffisantes des petits exploitants. L'État décide de prendre des mesures partielles avec la loi de 1898 sur les warrants agricoles qui permet d'aider à résoudre la question des

garanties, et en prend d'autres plus globales. En 1897, l'État impose à la Banque de France d'accepter à l'escompte les effets des syndicats agricoles et d'apporter des ressources au Crédit Agricole sous la forme d'une dotation de 40 millions de francs or et d'une redevance annuelle de 2 millions. Afin de répartir ces avances, la loi du 31 mars 1899 met en place une commission du ministère de l'Agriculture et institue les « Caisses régionales de Crédit Agricole Mutuel » qui sont au nombre de neuf la première année. Ces caisses coopératives qui sont le deuxième niveau dans la pyramide institutionnelle du Crédit agricole, fédèrent les caisses locales et encouragent la création de nouvelles caisses locales.

A la veille de la première guerre mondiale, les caisses locales comme les caisses régionales se multiplient. Ainsi, chaque département est pourvu au moins d'une caisse régionale. La première guerre mondiale souligne les atouts du dispositif du Crédit Agricole. Ce dernier est sollicité pour financer la mise en valeur de terres en friche pendant la guerre, puis pour le rétablissement des exploitations situées sur les théâtres des opérations. Enfin, il devient de plus en plus l'outil de promotion de la petite propriété rurale.

La loi du 5 août 1920 institue l'Office National de Crédit Agricole, établissement public et constitue le cadre juridique des opérations du Crédit Agricole en France. En 1926, elle prend l'appellation de Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) créée pour donner plus d'autonomie à ce qui n'était alors qu'une direction du crédit au ministère de l'Agriculture et de créer un organisme central de compensation entre les caisses régionales. La Direction générale de la CNCA est confiée à Louis Tardy. La pyramide institutionnelle du Crédit Agricole est ainsi achevée, réunissant des structures de droit privé et un établissement public jusqu'à la loi de mutualisation de 1988.

Au cours des années 1920, le Crédit Agricole continue son expansion sur tout le territoire. Il est autorisé à ouvrir des crédits aux petits artisans ruraux. Puis, à partir de 1923 il finance activement l'électrification des campagnes. Il utilise les premiers mécanismes de prêts bonifiés à l'agriculture dès 1928. La crise de 1930 n'épargne pas les caisses locales et régionales. En effet, les plus

exposées sont aidées par la CNCA dont les missions de contrôle sont accrues, puis un fond commun de garantie des dépôts est créé en 1935. Mais le Crédit Agricole joue aussi un rôle important dans la sortie de crise agricole car il finance par l'escompte les stocks de blés lors de la création de l'office des céréales (ONIC) en 1936. Les mécanismes de paiements utilisés permettent alors de populariser l'usage du chèque et du compte bancaire dans les campagnes. De plus, les mutations financières sont importantes de par l'épargne abondante due à la guerre, le Crédit Agricole crée le bon à cinq ans, produit d'épargne simple et sûr qui connaît un très grand succès et amorce la marche du Crédit Agricole vers l'autofinancement. Les flux financiers entre l'État et le Crédit Agricole s'inversent car le Crédit Agricole remonte désormais l'épargne des campagnes vers le Trésor.

Pour pouvoir financer l'effort de reconstruction de l'après-guerre et la mécanisation de l'agriculture, le Crédit Agricole intensifie la collecte pour compléter les ressources venues de l'État. Les caisses régionales ouvrent de nombreux bureaux (1 000 en 1947, 2 259 en 1967) tandis que les démarcheurs placent des bons à 5 ans et les obligations à long terme créées en 1950.

A partir de 1963, les progrès de la collecte mettent le Crédit Agricole en situation d'autofinancement. En 1945, est créée la Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA), association de représentation des caisses régionales auprès des pouvoirs publics et de la CNCA, qui, « refondée » en 1947, va jouer un rôle croissant dans la formation du personnel et surtout l'extension des compétences du Crédit Agricole, notamment pour offrir aux déposants les crédits et services attendus en retour des dépôts. A cet égard, 1959 constitue une date importante car le Crédit Agricole est autorisé par décret à financer le logement principal en milieu rural, quel que soit le statut du propriétaire.

Le Crédit Agricole devient l'outil financier des lois d'orientation agricole de 1960 et 1962, qui visent à donner la parité sociale et économique aux paysans français face aux autres secteurs de l'économie et à les préparer à affronter la concurrence du marché commun.

C'est à partir d'un décret d'application de 1965 que ces mesures vont donner leur plein effet. Grâce à un ample renouvellement des dirigeants, à la fois dans les caisses régionales et à la caisse nationale (Paul Driant, premier président issu du monde agricole en 1960, Jacques Mayoux, directeur général en 1963), l'institution Crédit Agricole se modernise profondément.

En 1966, dans le cadre de réformes financières importantes menées par le gouvernement, visant à la fois à dynamiser l'épargne et à « débudgétiser » ses interventions, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) obtient l'autonomie financière, ce qui signifie que sa collecte ne passe plus par le Trésor, c'est elle qui assure désormais la péréquation entre caisses régionales déficitaires en ressources ou excédentaires. La loi de la « ruralité » de 1971 étend les possibilités de financement du Crédit Agricole à toutes les zones rurales, ce qui lui permet de s'adresser à une nouvelle clientèle, telle que les artisans et les industries agroalimentaires.

D'autres réformes, notamment l'élargissement des zones rurales, la possibilité de faire des prêts aux PME-PMI permet d'étendre le champ de compétences du Crédit Agricole en même temps qu'elle réduise ses avantages fiscaux. Par ailleurs, pour répondre à des besoins spécifiques et contourner la rigidité du code rural, des filiales sont créées par la CNCA : l'Union d'études et d'Investissements (UI) en 1967 pour les prises de participations, la Segespar en 1968 pour la gestion d'actifs et enfin Unicrédit en 1971 pour les crédits aux industries agroalimentaires. De plus, le Crédit Agricole s'affirme comme la banque du logement et des ménages en distribuant des prêts d'épargne-logement à partir de 1967, des prêts immobiliers conventionnés à partir de 1972 et des prêts d'accession à la propriété en 1977. De surcroît, depuis la création en 1966 d'un service de publicité chargé de gérer la marque Crédit Agricole, une stratégie de marketing se met progressivement en place : en 1976 est lancée la signature « le bon sens près de chez vous ». Sur le plan international, le Crédit Agricole ouvre sa première succursale à Chicago en 1979. Cette année-là, la revue « The Banker » classe le Crédit Agricole au premier rang mondial des banques, ce qui fait d'un coup apparaître sa puissance financière et son

insertion dans la communauté bancaire. La loi bancaire de 1984 entérine cette insertion car elle s'applique au Crédit Agricole jusque-là soumis uniquement au code rural, tout en reconnaissant son organisation particulière. La signature d'un accord interbancaire en 1984, qui marie la carte bancaire verte du Crédit Agricole avec la carte bleue des autres banques, marque un pas supplémentaire dans l'intégration.

La loi de mutualisation du 18 janvier 1988 permet que le capital de la CNCA , transformée en Société Anonyme, soit cédé par l'Etat pour 90% aux caisses régionales et pour 10% au personnel. Le Crédit Agricole devient totalement indépendant de l'État, ce qui met fin entre autres aux prélèvements autoritaires de ses excédents. En 1993, Lucien Douroux, qui avait porté le projet de mutualisation à la Fédération Nationale du Crédit Agricole avec le Président Yves Barsalou, devient le premier directeur général de la CNCA nommé par le Crédit Agricole et issu de ses rangs. En introduisant en bourse en 2001 la CNCA sous le nom de « Crédit Agricole S.A. », les caisses régionales, actionnaires majoritaires, participent à de grandes opérations de croissance externe. Du côté des caisses régionales, un regroupement est amorcé officiellement à partir de 1990 dans un souci de maîtrise des coûts. L'objectif est de réduire le nombre de caisses existant. En 1990, le Crédit Agricole perd le monopole des prêts bonifiés à l'agriculture et il termine son processus de « normalisation », puisque le financement des grandes entreprises lui est ouvert en 1991.

La diversification opérée par le Crédit Agricole dans ses métiers avait commencée dès la fin des années 1980 : en matière d'assurances, la filiale d'assurance vie, Predica, créée en 1986, devient N°1 français en 1994, tandis que Pacifica est créée en 1990 pour couvrir le secteur de l'assurance dommages. Sur le plan international, des participations sont prises dans le capital du Banco Ambrosiano Veneto (Italie) en 1989 et du Banco Espirito Santo (Portugal) en 1991.

En 1996, le Crédit Agricole acquiert la Banque Indosuez, ce qui lui vaut une reconnaissance en matière de banque de financement et d'investissement et de réseau international.

En 1999, la diversification se poursuit avec l'entrée dans le capital du Crédit Lyonnais à la faveur de la privatisation de l'établissement et l'acquisition d'un des leaders du crédit à la consommation, Sofinco et de Finaref en 2003.

En juin 2003, à l'issue d'une bataille boursière déclenchée par la cession aux enchères en décembre 2002 de la part de l'État dans le Crédit Lyonnais, le Crédit Agricole S.A. reprend les parts de cette banque. Ce rapprochement opéré en 2003 et 2004 donne lieu au regroupement des différents métiers par filiales : c'est ainsi qu'en 2004 naît Calyon, filiale issue du rapprochement des activités de banque de financement et d'investissement du Crédit Lyonnais et de Crédit Agricole Indosuez, tandis que le Crédit Lyonnais, recentré sur la banque de détail, lance sa nouvelle marque LCL en août 2005.

Crédit Agricole S.A. entame un plan de développement en 2005, qui doit permettre d'accroître l'internationalisation du Groupe, tandis qu'en 2004, les caisses régionales se donnent pour objectif d'incarner la banque de la relation durable et de conforter leur place de leader français, en pénétrant davantage les grandes villes. Le plan de développement 2006/2008 est mis en œuvre avec les acquisitions en Égypte, Ukraine, Serbie, Grèce et en Italie en banque de détail et le développement dans la bancassurance au Portugal.

Enfin, fin 2007, le groupe Crédit Agricole est nommé banque de l'année au plan mondial pour sa démarche de responsabilité sociale et environnementale, par le magazine The Banker. Début 2008, Crédit Agricole S.A. affiche de manière encore plus concrète ses engagements responsables en signant avec 8 de ses filiales la charte de la diversité et en s'engageant dans la lutte contre la pauvreté aux côtés du Professeur Yunus en créant la fondation Grameen Crédit Agricole.

*Intéressons-nous à présent à l'organisation et au fonctionnement du Groupe Crédit Agricole.*

#### b. Organisation et fonctionnement

Le Groupe Crédit Agricole est organisé à travers trois organes majeurs que sont le Crédit Agricole S.A., les caisses régionales et la Fédération Nationale du Crédit Agricole. Ces derniers sont liés les uns aux autres et ont chacun un rôle.



Crédit Agricole S.A. exerce de multiples missions. Tout d'abord, c'est l'organe central du groupe, il veille donc à la cohésion et au bon fonctionnement du réseau, et représente le Groupe auprès des autorités bancaires. Puis, il est responsable de la cohérence de son développement stratégique, c'est-à-dire qu'il coordonne en liaison avec ses filiales spécialisées les stratégies des différents métiers en France et à l'international. Enfin, il a pour mission d'être la banque centrale, ce qui signifie qu'il doit garantir l'unité financière du Groupe.

En ce qui concerne ses activités, elles sont organisées en trois différents métiers. Son premier métier consiste à être l'organe central du Groupe comme il a été vu précédemment. Le Crédit Agricole S.A. a également des activités financières spécialisées, c'est-à-dire qu'il s'occupe de la gestion d'actifs, de l'assurance, de la banque privée, des crédits à la consommation,

du crédit-bail et de l'affacturage. Le dernier métier du Crédit Agricole S.A. est la banque de financement et d'investissement. Enfin, le Crédit Agricole S.A. détient environ 25% du capital de chaque caisse régionale, sauf la Corse.



Les caisses régionales du Crédit Agricole sont des sociétés coopératives et des banques de plein exercice. Elles commercialisent une gamme complète de produits et services financiers. Elles sont composées de 2 512 caisses locales, ce qui forme le socle du Crédit Agricole. Ces dernières détiennent l'essentiel du capital des caisses régionales. L'ensemble des caisses locales compte plus de 6,9 millions de sociétaires qui désignent leurs 32 000 administrateurs. Du fait de son implantation auprès des particuliers, des agriculteurs, des professionnels, des entreprises et des collectivités locales, les 39 Caisses régionales de Crédit Agricole représentent la première banque du quotidien des Français. De plus, elles occupent la première place sur la quasi-totalité des marchés de proximité en France avec environ 20 millions de clients. Les caisses régionales de Crédit Agricole contrôlent majoritairement le capital de Crédit Agricole SA. Enfin, la Fédération Nationale du Crédit Agricole constitue leur instance d'information, de dialogue et d'expression.



La Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA) est l'instance de réflexion, d'expression et de représentation des caisses régionales. La FNCA joue le rôle de chambre professionnelle, c'est-à-dire qu'elle assure la synthèse des débats provenant du terrain afin de pouvoir faire des propositions et de choisir l'orientation des caisses régionales. De plus, elle représente les caisses régionales de Crédit Agricole et le Groupe auprès des pouvoirs publics, des organisations professionnelles et des instances du monde coopératif et mutualiste. Enfin, la Fédération remplit des fonctions de service aux caisses régionales. En effet, elle s'occupe du domaine de la formation professionnelle et de la gestion des ressources humaines.

En résumé, à la base de l'organisation du Crédit Agricole environ 6,9 millions de sociétaires. Ils sont regroupés en caisses locales dont ils élisent les administrateurs. Les caisses locales sont elles même fédérées en caisse régionale dont elles détiennent l'essentiel du capital. Les caisses régionales du Crédit Agricole sont des banques coopératives autonomes de plein exercice. Les caisses régionales se sont dotées d'une maison commune, La Fédération Nationale du Crédit Agricole (FNCA). Elle participe aux grandes orientations du groupe et représente les caisses auprès de leur environnement politique social et économique. On la qualifie de parlement des caisses régionales. Crédit Agricole SA coté en bourse depuis 2001 est la banque centrale et la tête de réseau du groupe. Il est aussi l'organe central des caisses régionales. Crédit Agricole SA assure l'unité financière du groupe et la cohérence de son développement. Il conçoit les produits et services

proposés dans les agences bancaires des caisses régionales. Il est responsable des filiales du groupe en France et à l'international. Parmi ces filiales, on retrouve LCL et les banques de proximité à l'international, les métiers spécialisés comme l'assurance, la gestion d'actifs, la banque privée, le crédit à la consommation, le crédit-bail et l'affacturage et la banque de financement et d'investissement (Crédit Agricole incorporated investment bank). Les caisses régionales de Crédit Agricole sont regroupées via la SAS La Boétie, l'actionnaire majoritaire de Crédit Agricole SA (56%). Le reste du capital est réparti entre investisseur institutionnel, actionnaires individuels et salariés. Crédit Agricole SA détient 25% de chaque caisse régionale, excepté la Corse.

*Nous venons de voir que l'organisation du Crédit Agricole est la suivante : il s'agit d'un Groupe composé de trois entités majeures, Crédit Agricole SA, les caisses régionales et la FNCA. Analysons à présent les valeurs défendues par le Groupe.*

### c. Les valeurs

Le Groupe Crédit Agricole est aujourd'hui un groupe international d'entreprises aux statuts divers. En effet, il est composé de 39 banques coopératives, « les caisses régionales » et également d'autres banques de proximité, telles que le LCL et les banques de proximité à l'international ainsi que des filiales spécialisées, c'est-à-dire banque de financement et d'investissement, assurance, gestion d'actifs, métiers financiers spécialisés dans le crédit à la consommation, le crédit-bail et l'affacturage, etc. Par conséquent, chacune de ces entreprises a une culture et une histoire fortes. Mais elles ont toutes un socle commun, des valeurs issues de la solidarité agricole et rurale.

Le Crédit Agricole dispose de valeurs mutualistes. En effet, c'est un modèle économique fondé sur la coopération d'acteurs qui travaillent ensemble avec le souci de l'intérêt général. Ce modèle est à l'origine créé par des coopérateurs insatisfaits du modèle capitaliste. Il s'est développé dans le

secteur agricole « coopératives » pour se propager à différents secteurs économiques comme la banque et les assurances. En conséquences, proximité, responsabilité et solidarité sont les valeurs historiques du Groupe, intimement liées à son identité coopérative. Chaque entreprise du Groupe partage la conviction qu'elle est non seulement moderne mais aussi facteur de solidité et de développement. Tout d'abord, des valeurs de proximité, c'est-à-dire que l'organisation favorise les initiatives locales des acteurs du territoire, puis, la responsabilité, autrement dit une banque mutualiste qui accompagne et encourage les porteurs de projets avec une approche responsable, enfin, la solidarité, ce qui signifie un accompagnement des personnes en difficultés par des dispositifs adaptés.

Pour conclure, dans un environnement réglementaire plus contraignant et une économie atone, le Groupe Crédit Agricole continue de jouer son rôle de premier financeur de l'économie française.

*Le Groupe Crédit Agricole défend de grandes valeurs, telles que des valeurs mutualistes, corporatives, la responsabilité, la solidarité et la proximité, ce qui fait du Groupe, le premier financeur de l'économie française grâce à la confiance que les clients lui accorde. C'est ce que nous verrons dans cette sous-partie.*

#### d. La place du crédit agricole dans le paysage bancaire français

Le groupe Crédit Agricole, c'est-à-dire le Crédit Agricole S.A., la FNCA, les caisses régionales ainsi que l'ensemble de ses filiales, compte près de 15 000 clients dans le monde dont les deux tiers en France et 31 500 administrateurs des caisses locales et régionales. Il met son expertise dans les métiers de la banque assurance et de la finance au service de 50 millions de clients, 8,2 millions de sociétaires et 1,1 millions d'actionnaires.

Le groupe Crédit Agricole est le premier financeur de l'économie française et l'un des tous premiers acteurs bancaires en Europe. Il est également leader de la banque de proximité en Europe, premier gestionnaire d'actifs européens et premier bancassureur en Europe. Enfin, il est le troisième acteur européen en financement de projets.

Son produit net bancaire est égal à 31,2 milliards d'euros en 2014. Le Produit National Brut (PNB) est défini selon l'INSEE comme « la différence entre les produits et les charges d'exploitations bancaires hors intérêts sur créances douteuses mais y compris les dotations et reprises de provisions pour dépréciation des titres de placement ». Autrement dit, le PNB est la valeur ajoutée des établissements financiers s'ils sont comparés aux entreprises classiques. Quant au résultat net total, il est de 4 920 millions d'euros, soit une baisse de 27% par rapport à l'année 2013.

En ce qui concerne la fédération Maine-Anjou, dont l'agence CA Le Mans Chasse Royale fait partie, le PNB s'établit à 463 millions d'euros au 31 décembre 2014 contre 474 en 2013, soit une diminution de 2%. Pour ce qui est du résultat net, celui-ci passe de 113 millions d'euros au 31 décembre 2013 à 114 millions d'euros au 31 décembre 2014, soit un coefficient d'exploitation de 55,3%.

Quant à part de marché de la collecte, la caisse régionale est leader avec 35% des parts devant le CM Maine Anjou et Basse Normandie (22%) et la CE Bretagne Pays de Loire (12%). Elle est également leader du marché en terme de crédits avec 36% tandis que le CM Maine Anjou et Basse Normandie détient 25% et la CE Bretagne Pays de Loire dispose de 10% des parts de marché.

La caisse régionale de l'Anjou et du Maine compte plus de 793 000 clients parmi lesquels plus de 318 000 sont sociétaires sur les 1,655 millions d'habitants étant présents dans les limites de cette caisse régionale. Elle dispose également de 202 points de ventes dont 95 agences et 91 points de ventes rattachés. La caisse totalise 2002 salariés en 2014 et atteint les parts de marché suivantes :

Tout comme le Groupe Crédit Agricole qui a vu ses capitaux propres progresser à 76,3 milliards d'euros en 2014, le Crédit Agricole Anjou et du Maine dispose de fonds propres à hauteur de 2 510 millions d'euros en augmentation de plus de 2,7% par rapport à 2013 (2 360 millions d'euros), ce qui lui permet de posséder une ossature financière très solide. De plus, en 5 ans les fonds propres ont été consolidés avec une augmentation de 23%.

Le Jeudi 9 juillet 2015, s'est tenue à Londres la remise des « Euromoney's Awards for Excellence 2015 », prix qui récompensent chaque année les meilleures banques dans le monde. Le Crédit Agricole a reçu le titre prestigieux de « Best Bank in France », dans une catégorie qui recouvre tous les métiers du Groupe. De plus, le groupe Crédit Agricole est considéré comme un émetteur de qualité par les plus grandes agences de notations financières : il obtient les notes de A avec perspective négative pour *Standar & Poor's*, A avec perspective stable pour *Fitch* et A2 pour *Moody's* avec perspective négative en 2015.

Pour conclure, le Groupe Crédit Agricole est un acteur majeur de la bancassurance en France ainsi qu'en Europe. En effet, le Crédit Agricole est la banque d'un particulier sur trois, d'une entreprise sur deux et de neuf agriculteurs sur dix. De plus, s'agissant d'un Groupe mutualiste qui compte à la fin 2014 plus de 50 millions de clients, le Groupe Crédit Agricole est géré par ses clients sociétaires qui élisent les administrateurs. Les administrateurs vont quant à eux participer aux conseils d'administration des caisses locales, des fédérations régionales et au conseil de surveillance dans le but d'orienter les choix, de s'assurer de la bonne gestion du groupe ainsi que du niveau de qualité des services rendus aux sociétaires-clients.

*Dans cette seconde sous-partie, il s'agira de s'attacher à l'étude de la clientèle professionnelle du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale, composée à la fois d'entreprises, de plus ou moins grande importance et de particuliers.*

## 2. Etude de la clientèle professionnelle du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale

### a. Analyse de la clientèle professionnelle

Le Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale regroupe deux points de vente et une permanence : l'agence de La Chasse Royale, située dans la galerie Auchan et celle de La Bazoge. Elle est constituée de 17 salariés dont le directeur est Monsieur Frédéric Leroux. Le montant des capitaux gérés par l'agence s'élève à 345 000K€. De plus, l'agence compte environ 10850 clients dont 800 clients professionnels.

La clientèle des professionnels est une clientèle particulière pour les banques. Celle-ci est composée à la fois d'entreprises et de particuliers. Elle comprend les très petites entreprises, les artisans, les commerçants ou encore les professions libérales. Cependant, la clientèle bancaire professionnelle comporte des différences avec les grandes entreprises mais aussi avec les clients particuliers. En effet, par rapport aux grandes entreprises, les clients professionnels ont des comportements d'achats plus simples. Le client professionnel est un consommateur qui effectue un achat très impliquant où il joue les rôles de décideur et d'utilisateur. Il se déplace sur les lieux de vente et effectue ses achats. A contrario, les grandes entreprises disposent de services ou de centres d'achats. Les professionnels ont donc peu de pouvoir face au vendeur, du fait qu'ils achètent en petite quantité. Néanmoins, par rapport aux particuliers, le client professionnel ne souscrit pas un crédit pour son propre plaisir mais il investit dans le cadre de son travail, par exemple pour l'achat d'un fond de commerce. Ils sont également différents des clients particuliers du fait que les banques leur accordent une attention particulière et

des conditions commerciales spécifiques. Par conséquent, les clients professionnels ont des besoins de financement particulier.

Ils souhaitent être différenciés par rapport aux grandes entreprises et aux clients particuliers. Ils considèrent que leur statut est particulier étant donné qu'ils ne sont ni une entreprise ni un particulier. Les clients professionnels souhaitent donc être reconnus en tant que telle. Ils attachent majoritairement une importance à la qualité de la relation avec leur conseiller bancaire. De plus, les clients professionnels désirent être bien conseillés au niveau de leurs besoins professionnels tout comme pour leurs besoins privés. Ces deux types de besoins sont interdépendants.

De surcroît, le marché des professionnels est très hétérogène. En effet, la clientèle professionnelle peut pratiquer divers métiers. Ils sont classés en quatre grandes familles : les artisans, les commerçants, les professions libérales et les autres professions de services. Ainsi, les professionnels sont généralement des structures n'ayant pas ou très peu de salariés.

Afin de pouvoir identifier la clientèle professionnelle, des critères de segmentation sont utilisés par le Crédit Agricole :

Tout d'abord, la segmentation intervient selon la taille salariale de la structure, c'est-à-dire, les Très Petites Entreprises (TPE) ou les Petites et Moyennes Entreprises (PME). En effet, les grandes entreprises sont gérés par l'espace professionnel et non par les conseillers professionnels.

Puis, intervient le critère du chiffre d'affaires. Le conseiller professionnel dispose au sein de son portefeuille client toutes les structures ayant un chiffre d'affaires inférieur à 300K euros. Cependant, il existe quelques exceptions pour des structures où le client fait la demande de rester géré par l'agence et non par l'espace professionnel.

Enfin, la clientèle est également segmentée par le type d'activité. Par exemple, les pharmacies ne sont pas gérées par le conseiller professionnel tout comme les agriculteurs.

Pour conclure, en France, le marché des professionnels est majoritairement constitué d'artisans. En effet, il s'agit de la catégorie la plus représentée avec 800 000 entreprises. Puis, les professions libérales représentent environ 650 000 entreprises. Enfin, les commerçants comptent 500 000 entreprises et les autres professions de services environ 350 000 entreprises. En ce qui concerne l'agence de Le Mans Chasse Royale, je n'ai pas pu récolter les informations nécessaires qui permettaient de connaître les chiffres exacts. Cependant, au vue de mes observations, cette proportion est plus ou moins respectée.

Malgré leur confiance accordée au Groupe, les entreprises, toujours à la recherche de la meilleure qualité mais aussi du meilleur prix, n'hésite plus à changer de banque. Il s'agit de la notion de « volatilité », présentée dans la sous-partie suivante.

b. Une clientèle professionnelle qui n'hésite plus à changer de banque

De nos jours, tout comme la clientèle des particuliers, la clientèle professionnelle recherche la meilleure qualité de ses services bancaires au meilleur prix. La clientèle professionnelle n'hésite donc plus à changer de banque pour obtenir les meilleures conditions. C'est la libre concurrence. Par conséquent, il s'agit d'une clientèle de plus en plus volatile et difficile à fidéliser.

La volatilité, c'est le fait que le consommateur quitte une entreprise, une marque pour une autre parce qu'il a trouvé le même produit ou le même service moins cher ou bien parce qu'il n'est pas satisfait de la qualité. En conséquences, au sein d'un marché mature et concurrentiel, la banque doit donc être la meilleure et proposer les meilleurs services afin de capter la clientèle de la concurrence. Ainsi, afin de contrer le phénomène de volatilité,

les banques doivent proposer un service de qualité aux yeux des clients.

D'après l'étude Accenture Global Consumer Pulse Survey de 2014, 54 % des consommateurs français ont changé de fournisseur à cause d'un service jugé insuffisant. Parmi les métiers les plus impactés par la fuite des clients nous retrouvons la banque. Ainsi, limiter la volatilité de la clientèle est l'une des préoccupations qui se trouve au cœur du Crédit Agricole. En effet, l'importance des investissements en marketing et en communication, le fait qu'il est plus simple de vendre ses produits et services à un client où une relation existe déjà, sont les facteurs qui démontrent qu'il est aujourd'hui moins coûteux pour une banque de fidéliser sa clientèle plutôt que de conquérir de nouveaux clients. Cette volatilité est donc une donnée qui doit être très surveillée par l'intermédiaire de données. Le taux d'attrition également connu sous le nom « churn rate » en anglais, permet de calculer sur une période donnée le nombre de clients ayant quittés la banque en faisant le ratio suivant : nombre de clients perdus / nombre de clients total. Ce taux est utilisé par le service de marketing opérationnel du Crédit Agricole. Cependant, je n'ai pas réussi à me procurer les données nécessaires pour l'agence Chasse Royale.

De plus, la relation client banque/professionnels se dématérialise de plus en plus. Par conséquent, les supports physiques sont supprimés afin d'être plus efficace et réactif aux demandes des clients. La volonté des professionnels tend à contacter et à l'être par leur conseiller, par téléphone ou par mail pour gagner du temps dans le traitement des demandes. Ce phénomène continue de s'amplifier avec la contractualisation en ligne due à l'explosion des nouvelles technologies de communications et notamment au développement d'Internet. Le Crédit Agricole permet à ses clients de récupérer tous leurs documents bancaires tels que les contrats, les ordres de virements ou encore les ordres de retraits sur leurs comptes en ligne. Internet permet en effet un accès à l'information beaucoup plus facile et rapide pour les clients qui peuvent directement faire des devis en ligne par exemple et ainsi faire jouer plus facilement la concurrence sur leur dossier. De plus, les clients peuvent aujourd'hui consulter et gérer leurs comptes directement depuis leur

téléphone portable via une application et ce où qu'ils se trouvent. La dématérialisation de la relation avec le client professionnel accentue encore plus la volatilité de cette clientèle. Cependant, différentes conditions réglementaires sont à respecter, par exemple au niveau de la conservation de la valeur légale des documents ainsi que leur archivage.

Pour conclure, dans l'univers bancaire la notion de volatilité doit être nuancée pour la clientèle professionnelle. En effet, il est très difficile de changer de banque à cause de la lourdeur des démarches administratives. Par conséquent, les clients ne transfèrent généralement qu'une partie de leurs comptes ce qui explique l'augmentation de la multi-bancarisation des clients. Les clients multi-bancarisés n'entraînent pas la perte de clients pour l'établissement bancaire mais celui-ci va souscrire des produits et services financiers à la concurrence et ainsi diminuer ses revenus potentiels. Il ne s'agit donc pas de volatilité au sens stricte mais la valeur du client va diminuer car les revenus rapportés par ce client seront partagés entre plusieurs établissements bancaires.

*Comme nous venons de le voir, le développement des Techniques de l'Information et de la Communication engendre une volatilité plus importante. Cependant, il ne s'agit pas de l'unique facteur qui expliquerait ce changement de banque. Dans cette troisième sous-partie, nous verrons ce qui permet également d'expliquer cette volatilité.*

c. Pourquoi la clientèle professionnelle change t'-elle de banque ?

i. La perte de confiance due aux crises économiques

Suite à la crise des subprimes de 2007 et à la crise bancaire et financière de 2008, un climat de méfiance s'est instauré. En effet, ces dernières ont entraîné une chute de la popularité des banques. De plus, elles furent suivies par la crise des dettes souveraines de la zone euros en 2010 qui a renforcé cette tendance. Ainsi, ces crises successives impactent les clients professionnels qui les poussent à maîtriser leurs coûts, notamment les coûts des services bancaires.

Ces crises ayant altérées la confiance accordée aux banques et aux conseillers bancaires, les clients sont devenus de plus en plus méfiants et exigeants envers leur partenaire bancaire. Par conséquent, le rôle des conseillers est de prodiguer des conseils et les expliquer simplement dans le but de rassurer leurs clients. De nos jours, apporter un éclairage aux clients est un facteur clé de succès sur le marché des professionnels. Un client satisfait deviendra un avocat de l'entreprise et permettra potentiellement de conquérir de nouveaux clients. Au contraire, un client mécontent et insatisfait peut potentiellement devenir un détracteur, c'est à dire une personne qui critiquera l'entreprise, ce qui aura un effet dévastateur notamment grâce au nouveaux moyens de communication, tels que les réseaux sociaux ou les blogs. De plus, cette méfiance peut entraîner les clients à changer de banque si celle-ci n'a pas su les rassurer.

Pour conclure, le Crédit Agricole fut impacté de cette méfiance notamment à cause de son introduction en bourse en 2001. Cependant, cet effet a été minoré grâce à l'image qu'il véhicule. En effet, le Crédit Agricole reste une banque coopérative et mutualiste, ce qui lui a permis de résister à cette crise de confiance.

*Afin de diminuer la volatilité et conquérir la confiance de ses clients professionnels, le Groupe a développé divers produits et services financiers.*

## ii. Le problème de l'offre en bancassurance

Pour répondre aux différents besoins de sa clientèle professionnelle, le Crédit Agricole a développé une gamme de produits et services financiers. En effet, il est possible d'ouvrir un compte professionnel, d'obtenir un crédit, de prendre des assurances de bien, de personnes ou encore de différents produits financiers, de solution de crédit-bail, de location longue durée etc.

Cependant, les produits et services proposés par une banque sont souvent similaires aux produits et services proposés par une autre. Il est donc difficile pour le Crédit Agricole de se différencier par son offre dans la bancassurance.

De plus, les produits et services innovants sont rapidement copiés, ce qui ne permet pas de se différencier sur le long terme.

Néanmoins, le recours à un partenaire financier pour une entreprise est indispensable. En effet, un professionnel ne peut créer, développer ou gérer son affaire sans faire appel à une banque. Ainsi, les produits et services de bancassurances pour les professionnels sont très souvent perçus comme une obligation. Les clients professionnels ne pouvant pas différencier les offres de produits ou services de bancassurances associés au fait qu'ils en retirent une satisfaction relativement faible vont donc être très sensibles aux conditions financières appliquées par les banques, ce qui amènera une volatilité importante.

*Nous l'avons vu précédemment, la clientèle professionnelle n'hésite pas à changer de banque si celle-ci n'est pas satisfaite des services proposés par la banque précédente. Ce qui caractérise le marché manceau est la concurrence importante entre les banques. Cela demande donc à la banque en charge du client professionnel, de fournir des efforts pour le conserver dans sa banque et ainsi diminuer la volatilité.*

### iii. La concurrence

Les clients professionnels ont souvent recours à plusieurs partenaires financiers tout au long du cycle de vie de leurs structures. Il s'agit d'une démarche qui est rarement voulue par le client mais causée par une meilleure offre faite par la concurrence.

Au niveau de la ville du Mans, le marché bancaire est très concurrentiel. Par exemple, lorsqu'un client désire un financement pour une création d'entreprises, celui-ci dispose de nombreuses propositions de banques. Malgré sa place de leader sur le marché bancaire français, le Crédit Agricole doit se battre avec ses concurrents pour conserver et développer sa clientèle. En effet, la Caisse d'Épargne propose des taux de financement très attractifs et la Banque Populaire propose quant elle des solutions de terminal de paiement électronique (TPE) à des prix attractifs. Ces conditions de taux et de tarifs promotionnels jouent le rôle de produit d'appel afin de

recupérer ensuite les flux financiers des clients.

En ce qui concerne la concurrence des banques en ligne pour la clientèle professionnelle, celle-ci n'est pas encore très présente. Les banques en ligne captent principalement pour le moment les particuliers. Les clients professionnels préfèrent avoir un conseiller en agence pour ce qui est de la partie professionnelle de leur compte, du fait des demandes qui sont parfois urgentes et imprévisibles. De plus, ces clients apprécient que le conseiller professionnel puisse s'occuper de la partie professionnelle et privée.

La forte concurrence des autres banques dites « traditionnelles » présentes sur le secteur du Mans est importante. Cependant, la concurrence des banques en ligne n'est pas non plus à négliger. Il s'agit d'un des facteurs majeurs de volatilité.

*La perte de confiance, les propositions de services et la concurrence ne sont pas les seules causes de l'augmentation du taux de volatilité. L'insatisfaction de la clientèle professionnelle est la principale cause.*

#### iv. L'insatisfaction des clients professionnels

L'insatisfaction est la principale cause de la volatilité de la clientèle professionnelle. Cette insatisfaction découle de l'incapacité de la banque à répondre aux attentes des clients.

La cause principale d'insatisfaction ayant aboutie au départ d'un client professionnel est le refus d'une demande de financement. D'après les Echos de mai 2014, 17% des entreprises à qui on a refusé un crédit ont quitté leur banque. Les banques essayant de maîtriser le risque et le durcissement des contraintes de régulations bancaires du comité de Bâle, font que l'accès au crédit pour les TPE et les PME est aujourd'hui plus compliqué. Les clients professionnels n'hésitent plus à quitter une banque pour une autre en cas de refus de financement.

Une autre cause d'insatisfaction est les conditions de taux et les conditions financières. Du fait de la présence de nombreuses banques pour attirer un

client, les entreprises n'hésitent plus à faire jouer la concurrence sur chacune de leur demande. Lors de ce stage, il est arrivé plusieurs fois que certains clients fassent une demande de financement dans le seul but de pouvoir mieux négocier avec leur banque principale.

L'insatisfaction peut provenir de l'indisponibilité du conseiller bancaire. En effet, la clientèle des professionnels est de plus en plus exigeante en matière de délais et de réactivité. Le client veut que son conseiller réponde à sa demande quasi immédiatement. Cette exigence crée des problèmes lors des congés du conseiller professionnels par exemple.

Enfin, le changement de conseiller peut être un facteur d'insatisfaction. Le client a une réticence au changement et n'apprécie pas de changer de conseiller lorsque la relation est bonne. Par conséquent, ce changement peut amener le client à changer de partenaire financier.

Les causes d'insatisfactions sont donc nombreuses et dans le pire des cas celles-ci peuvent amener les clients à changer de banque, ce qui peut venir accentuer le phénomène de volatilité de la clientèle.

*Après avoir étudié les différents facteurs qui entraînent la volatilité de la clientèle professionnelle, voyons à présent la conquête et la fidélisation de cette clientèle par la relation clientèle.*

### 3. La conquête et fidélisation de la clientèle professionnelle par la relation clientèle

#### a. La conquête de la clientèle professionnelle

Aujourd'hui, le marché bancaire français est un marché mature. En effet, les taux de bancarisation des particuliers et des professionnels sont quasiment à 100%. Le potentiel au niveau des acquisitions de nouveaux clients qui ne sont pas encore bancarisés est donc quasi nul. Ainsi, la conquête de parts de marché passe obligatoirement par le fait de récupérer les clients chez les banques concurrentes. Cependant, les offres bancaires

sur le marché des professionnels étant presque les mêmes dans tous les établissements bancaires, la conquête est d'autant plus difficile.

Néanmoins, la conjoncture actuelle avec les taux d'intérêt très bas est un levier à la conquête ou reconquête de nouveaux clients. En effet, durant ce stage, il a été possible de remarquer que les nouveaux clients acquis par l'agence de Le Mans Chasse Royale sont déjà clients dans une banque concurrente. Ce contact naît de la volonté du prospect d'obtenir les meilleures conditions financières pour ses services bancaires.

En ce qui concerne la clientèle professionnelle, la conquête de cette dernière passait principalement par deux moyens. Tout d'abord, le premier moyen consistait à refinancer ou financer un projet d'un nouveau client. Cependant, ce moyen fut beaucoup moins important car les dirigeants s'adressaient à l'agence bancaire dans l'optique d'une amélioration de leur partie privée. D'où le second moyen qui consistait à la conquête ou reconquête à travers la captation de la partie privée de la clientèle professionnelle. En effet, lors de cette période de stage, l'activité du conseiller professionnel s'est portée sur le fait de proposer des rachats externes des crédits habitation concurrents aux clients professionnels afin de capter les flux privés et professionnels.

Pour conclure, aujourd'hui la conquête ou reconquête de clients est principalement possible grâce aux taux d'intérêt faibles. Malgré le point positif qui est la possibilité de capter de nouveaux clients, ceci fait également perdre de l'argent au Crédit Agricole car il est dans l'obligation de réaménager ses clients s'il ne souhaite pas les voir partir à la concurrence.

*La conquête de nouveaux clients professionnels n'est pas chose aisée puisque le marché ne permet pas de proposer des services différenciés par rapport aux banques concurrentes. Par conséquent, il est plus rentable de fidéliser la clientèle plutôt que d'en conquérir une nouvelle. Ce principe est développé dans la partie suivante.*

## b. La fidélisation de la clientèle professionnelle

De nos jours, dans le secteur bancaire, les innovations sont très facilement et rapidement copiées par la concurrence, ce qui limite fortement le potentiel de la différenciation par les produits. Par conséquent, la différenciation doit obligatoirement passer par le management de la relation client. En effet, la différenciation de la relation client permet de fidéliser la clientèle.

La satisfaction et l'attachement des clients sont les deux facteurs de fidélisation de la clientèle professionnelle. La satisfaction s'appuie sur la diversité et la qualité des produits, la qualité de la relation et l'image de la banque. L'attachement quant à lui, s'appuie sur le niveau de tolérance du client, la possibilité de réclamation et de négociation et la concurrence, c'est-à-dire qu'un client fidèle serait moins voir pas du tout ouvert aux offres d'une banque concurrente.

La relation client est donc le levier principal à la fidélisation des clients d'une banque. L'objectif de fidéliser le maximum de client est de contrer la grande volatilité des clients ainsi que d'optimiser la rentabilité et la valeur de la banque. La relation client a donc un rôle essentiel dans le développement de la banque.

*Après avoir vu le principe de fidélisation de la clientèle, il convient d'analyser les diverses recommandations qui permettent de faire progresser le management de la relation clientèle professionnelle.*

## 4. Les diverses recommandations afin de faire progresser le management de la relation clientèle professionnelle

### a. L'améliorer de la connaissance client

Connaître un maximum d'informations sur ses clients est indispensable dans la gestion de la relation client. Les bases de données doivent être constamment mises à jour. C'est un fondement de l'efficacité du management

de la relation client. Différents moyens et personnes au sein d'une banque, tels que le conseiller clientèle professionnelle, le site Internet ou encore les autres services du groupe permettent d'acquérir la connaissance client. Il est donc nécessaire d'être capable de traiter correctement les données.

Les informations obtenues d'un client par un membre de la banque sont généralement non transmises aux autres membres de l'organisation. Ainsi, ces informations ne sont pas présentes dans la base de données. Elles seront donc sous-exploitées. Il faut que toute information client soit à disposition des salariés afin de proposer une offre personnalisée, au meilleur moment et par le canal préféré du client. Elles permettront également une meilleure reprise du portefeuille de clients par le futur conseiller professionnel. C'est le meilleur moyen de fidéliser les clients car ils en seront plus satisfaits. De plus, il est plus simple de vendre à un client qui nous connaît déjà et que l'on connaît. Cela permet également de répondre de façon beaucoup plus réactive au niveau d'exigence de plus en plus élevé du client. Il s'agit donc d'une évolution indispensable du management de la relation client.

L'exploitation du « big data » améliorera la connaissance client. Le « big data » sont les masses de données générées par le développement d'Internet, par exemple, les informations sur les réseaux sociaux qui sont de nouvelles opportunités en matière de connaissance des clients. En effet, les réseaux sociaux rassemblent différentes communautés de personnes ayant des caractéristiques semblables que la banque pourra capter. Le Crédit Agricole étant présent sur Internet et notamment sur les réseaux sociaux, l'exploitation des données est une évolution logique. L'exploitation de ces données permettrait aux banques d'améliorer leur connaissance client et d'optimiser leur revenu. Le « big data » permet ainsi de réunir des clients ayant un même comportement alors qu'ils ont des caractéristiques différentes.

Pour conclure, le Crédit Agricole doit continuer d'améliorer constamment sa base de données traditionnelle et de développer avec le « big data » qui va devenir un outil indispensable.

b. Un conseiller professionnel qui conseille réellement.

Aujourd'hui, les consommateurs considèrent que le conseiller n'en est pas un, ils pensent qu'il s'agit d'un simple vendeur qui privilégie ses intérêts par rapport à ceux de ses clients. Par conséquent, le rôle du conseiller doit évoluer. Le conseiller doit être perçu comme spécialiste. Il doit transmettre son expertise à ses clients.

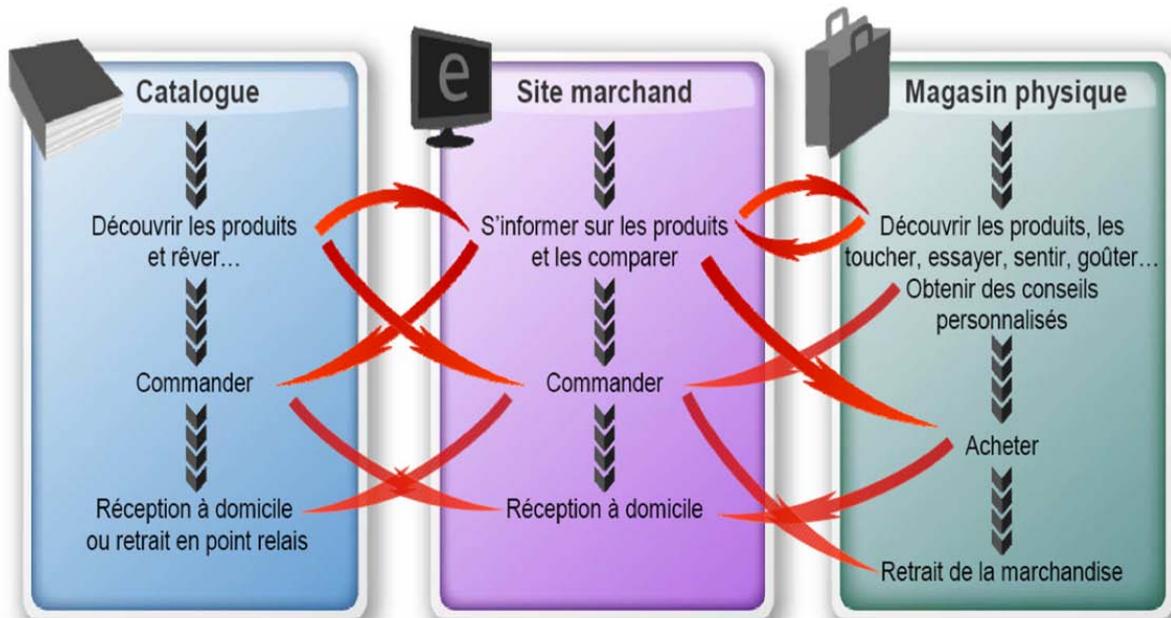
En ce qui concerne le rôle des conseillers clientèle de professionnels, il est donc également à adapter. Le conseiller doit garder sa capacité à vendre les produits et services financiers de la banque tout en changeant sa manière de le faire. Comme l'explique Julien Anne et Marot André dans leur ouvrage Le marketing de la banque et de l'assurance, le conseiller professionnel doit prendre en compte trois dimensions dans sa relation avec le client. Tout d'abord, une dimension de confiance. Le conseiller doit tenir les promesses qu'il fait à son client afin d'être considéré comme fiable. Puis, une dimension humaine. Le conseiller doit être à l'écoute de son client. Enfin, une dimension temporelle. Le conseiller doit intervenir uniquement dans le but de faciliter les choix du client. Le conseiller doit être un véritable partenaire financier et sa relation avec le client doit être basée sur le long terme.

Pour conclure, le conseiller bancaire doit être capable de répondre aux évolutions des attentes des clients et satisfaire leurs besoins, de gérer une clientèle volatile et infidèle, de s'adapter aux évolutions des nouvelles technologies et s'adapter au modèle de servuction dans un environnement en mouvement constant et en fonction de la direction et de sa politique marketing. De plus, le conseiller doit être capable de répondre à ses clients rapidement, il doit être réactif et très disponible, compte tenu du niveau d'exigence des clients en constante augmentation. Il faut établir des relations personnalisées en priorité.

### c. D'une stratégie multicanal à une stratégie cross-canal

Le Crédit Agricole a mis en place une stratégie multicanal depuis quelques années. Le multicanal consiste à multiplier les canaux de distributions, c'est-à-dire l'agence physique, le web, les mails ou encore le Smartphone. Les clients apprécient de pouvoir choisir le canal qui leur convient le mieux. En effet, Internet et les mobiles sont aujourd'hui bien intégrés dans la stratégie multicanal du Crédit Agricole. Cependant, chaque canal est encore utilisé de manière indépendante et sans interférences entre elles.

Par conséquent, il serait opportun de faire évoluer le multicanal vers le cross-canal. Le cross-canal consiste à croiser tous les avantages de chaque canal de distribution de manière à bénéficier de synergie entre eux. Ainsi, le client n'est pas obligé d'utiliser un unique canal. Il peut réaliser tout son parcours d'achat en utilisant des canaux différents mais qui vont être utilisés de manière complémentaire. C'est la cas d'un consommateur lambda qui débute ses achats en s'informant sur Internet de sites marchands en sites marchands et de comparateurs de prix en comparateurs, qui poursuit en magasin physique afin de pouvoir mieux tester le produit et éventuellement utiliser quelques bornes interactives pour confirmer l'utilisation possible du produit visé, qui se rend ensuite sur divers réseaux sociaux pour partager questions et impressions, et qui procède finalement à la commande du bien via une application de e-commerce installée sur son smartphone en utilisant un coupon de réduction reçu par email. Grâce au cross-canal, le client se sent beaucoup plus libre dans son parcours d'achat. Il n'est pas cantonné à devoir rester dans le bureau de son conseiller pour son achat.



Pour conclure, selon le site e-marketing.fr, plusieurs études confirment qu'un consommateur cross canal est plus rentable tant en valeur qu'en volume qu'un consommateur moyen. Le cross canal reflète l'omniprésence du consommateur qui est rendue possible par les technologies de la communication et les outils propices à sa mobilité. Ainsi, plus le passage entre les différents canaux est fluide, plus l'expérience vécue par le client sera de qualité et aboutira à un achat. De plus, l'absence de rupture entre les canaux traditionnels et digitaux permet une plus grande simplicité de la relation client, de la transparence et une meilleure proximité du client. Par conséquent, le cross-canal est une stratégie de relation client de demain.

## CONCLUSION

Tout au long de l'écriture de ce mémoire il s'agissait de répondre à une question centrale, à savoir, **Comment évolue le management de la relation client entre la banque et la clientèle professionnelle.** Pour y répondre, nous avons pu nous appuyer sur notre vécu durant le stage au sein de l'agence du Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.

Dans un premier temps, à l'aide de différents auteurs nous avons caractérisé les différents concepts théoriques nécessaires à ce mémoire. Tout d'abord, nous avons défini la notion de service, le concept de servuction développé par Eiglier et Langeard et la notion de prise en compte des attentes de la clientèle en s'appuyant sur la nature du marketing bancaire. Ensuite, nous nous sommes intéressés au marketing relationnel et plus particulièrement à la gestion de la relation client. Enfin, nous nous sommes focalisés sur les différents défis et enjeux de la gestion de la relation client dans le milieu bancaire.

Dans un second temps, nous nous sommes recentrés sur le Crédit Agricole. Nous avons tout d'abord présenté le Groupe Crédit Agricole. Puis, nous avons étudié la clientèle professionnelle de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale où il a été possible de faire le constat que la clientèle des professionnels est aujourd'hui de plus en plus volatile. Nous avons donc cherché les causes relatives à cette fuite de la clientèle. Ensuite, nous nous sommes interrogés sur les moyens permettant de conquérir de nouveaux clients de nos jours ainsi que sur les outils permettant de fidéliser sa clientèle. Par conséquent, nous avons donc développé différentes idées pour faire évoluer la gestion de la relation client au sein de l'agence Crédit Agricole Le Mans Chasse Royale.

Premièrement, nous nous sommes penchés sur le fait qu'il faut améliorer la connaissance clients par l'intermédiaire des bases de données traditionnelles,

et que ces bases de données doivent intégrer le « big data ». L'analyse de ces nouvelles masses de données permettra une meilleure connaissance client.

Deuxièmement, nous nous sommes intéressés au rôle du conseiller bancaire qui est perçu comme un vendeur. Ce dernier doit évoluer afin d'être perçu comme un expert qui conseille ses clients. En effet, il doit se montrer très disponible et très réactif pour répondre aux attentes de plus en plus exigeantes des clients professionnels.

Enfin, nous avons expliqué que le Crédit Agricole devrait tendre vers une stratégie de cross-canal. En effet, le cross-canal lui permettra de bénéficier de synergies entre les canaux et ainsi d'augmenter la rentabilité de ses clients.

Pour conclure, la relation client est primordiale pour les banques. Elle a l'opportunité de développer sa clientèle grâce à la conjoncture actuelle qui permet de proposer des refinancements à taux faibles. De plus, la relation client est un facteur de différenciation sur un marché bancaire mature qui permet la fidélisation de la clientèle actuelle. Aujourd'hui, dès qu'ils le souhaitent, les clients professionnels veulent être en contact avec leur conseiller bancaire, ce qui est facilité par les nouvelles technologies, telles que les smartphones et les e-mails. Par conséquent, l'utilisation de nouveaux canaux de communication complémentaires dans la politique marketing de la banque est stratégique. La relation client de demain sera de plus en plus digitale et dématérialisée.

## BIBLIOGRAPHIE

### ➤ Les ouvrages :

- Julien Anne, (2004), *Marketing direct et relation client*, les éditions Demos.
- Monique Zollinger, Eric Lamarque, (2004), *Marketing et stratégie de la banque*, Dunod
- Alexandre Kamyad Samii, (2001), *Stratégies de service*, Dunod
- Dominique Plihon, (1999), *Les banques nouveaux enjeux, nouvelles stratégies*, La documentation française
- Julien Anne, Marot André, (2012), *Marketing de la banque et de l'assurance*, Dunod.
- Badoc Michel et Trouillaud Elodie, (2013), *Le marketing bancaire et de l'assurance 3<sup>ème</sup> édition*, RB Edition. " Les articles de presse lus :

### ➤ Les articles de presse :

- Les Echos, *Le « Big Data », levier de croissance pour les banques*, 25 juin 2013
- Les Echos, *Quand les PME claquent la porte de leur agence*, 25 mai 2014

### ➤ Les sites Internet :

- <http://www.marketing-professionnel.fr/>
- <http://marketing-des-services.com/>
- [http://alain-moroni.fr/telechargement/btsmuc/Ressources/11  
enquete%20satisfaction%20dans%20le%20milieu%20bancaire.pdf](http://alain-moroni.fr/telechargement/btsmuc/Ressources/11_enquete%20satisfaction%20dans%20le%20milieu%20bancaire.pdf)
- <http://www.e-marketing.fr/>
- <http://www.insee.fr/fr/methodes/?page=definitions/services.htm>
- <http://www.credit-agricole.fr>