

Encadré par : Mme  
BENNANI

AITOUYHYANE Hamza  
BENMOUSSA Amina  
OUARDA Nora  
NIDA Salima

# [LE MARKETING BANCAIRE]

Cas :



الشركة العامة

SOCIETE GENERALE

# Sommaire

Introduction

Partie 1 : Marketing bancaire

- 1- Définition du marketing bancaire
  - Le marketing bancaire et ses spécificités
  - Les caractéristiques du marketing bancaire
- 2- Les stratégies marketing
  - La stratégie de fidélisation
  - La stratégie de segmentation
  - La stratégie de positionnement
- 3- Le mix marketing
  - La politique de produit / service
  - La politique prix
  - La politique de distribution
  - La politique de communication
- 4- Le système de servuction
  - Le support physique
  - Le personnel en contact
  - La gestion de la participation client

Partie 2 : Etude de cas : Société Générale

- 1- Présentation de la SGMB
- 2- Analyse SWOT
- 3- Analyse des 5 forces de Porter

Conclusion

# Introduction

Avec la montée de la mondialisation, les économies nationales vont devoir faire face à une ouverture totale des frontières, qui accentuera de plus en plus la concurrence internationale. Ce phénomène conduira, selon la majorité des économistes, à la disparition du tiers des entreprises du monde, le deuxième tiers est amené à appliquer une mise à niveau pour se préparer à l'échéance.

Le secteur financier et bancaire n'échappe pas à cette situation et connaîtra les mêmes mutations. Ceci explique la grande vague de fusion, d'absorption et de rapprochement que connaît le secteur de part le monde, car les banques vont devoir se livrer à une concurrence acharnée et féroce.

C'est dans ce souci de mondialisation qu'apparaît le rôle essentiel pour la survie et le développement que joue le marketing bancaire.

Au Maroc et pendant de nombreuses années, les banques sont restées à l'écart de toute dynamique stratégique. Cette absence de comportement stratégique trouve son explication dans la nature du système bancaire marocain, qui a pour longtemps été un marché de nature anticoncurrentiel, fortement réglementé et relevant de l'essentiel de la puissance publique, aussi bien en termes de détention du capital qu'en terme de fixation des règles de fonctionnement du marché, notamment en ce qui concerne les taux débiteurs et créditeurs, le prix des services bancaires, les quantités de crédits distribuées, l'entrée dans le secteur, le choix des clients...etc. Ces conditions permettaient d'assurer aux acteurs bancaires des revenus appréciables.

Historiquement, le système bancaire marocain est passé par trois phases importantes qui ont marqué la configuration du paysage bancaire national depuis l'indépendance :

- Une phase qui s'étale de 1956 à 1966, qui marque la libération de l'héritage colonial et la mise en place de structures fondamentales de bases : création de la Banque du Maroc (1959), création de la monnaie nationale (1959) et d'un certain nombre d'organisations bancaires BNDE (1959), BMCE (1959), CPM (1961)...
- Une phase comprise entre 1967 et 1985 caractérisée par l'organisation du système bancaire avec la première loi bancaire (1967) et l'introduction de groupes marocains dans le capital des banques existantes grâce au Dahir de marocanisation.
- Une phase de 1986 à nos jours, marquée par l'application du PAS et le lancement des grandes réformes bancaires et financières qui vont aboutir en 1991 à la levée de l'encadrement du crédit, la libéralisation des taux d'intérêt, le décloisonnement des structures et la promulgation de la nouvelle loi bancaire en juillet 1993.

A l'heure actuelle, la déréglementation du secteur et les conditions de mise en place de la concurrence à présent réunies, conduisent progressivement à l'émergence d'un paysage bancaire nouveau. Confronter depuis

peu à cette mutation de leur environnement, les banques marocaines cherchent à fournir des réponses stratégiques appropriées susceptibles de leur offrir les meilleures perspectives de rentabilité et de croissance.

Cependant, le système bancaire national a connu une déréglementation, qui bien qu'encore très inachevée, s'est traduite par l'apparition de mécanismes nouveaux de concurrence. Les banques pour y faire face font appel de plus en plus aux techniques du marketing bancaire, ceci se traduit bien dans notre vie quotidienne par l'apparition successive de nouvelles offres de services et de facilitations d'accès à la banque.

Cette nouvelle méthode de dialoguer, nous fait oublier cette perception qu'avait le citoyen de la banque : Une institution réservée aux privilégiés et aux riches, et qui véhiculait une image arrogante vis-à-vis des détenteurs de revenus faibles et moyens.

Aujourd'hui, les banques vont vers cette clientèle et déploient tous leurs moyens en vue d'accroître leurs parts de marché.

La recherche de l'information pertinente, l'amélioration de la qualité de service, la prise en compte des attentes des clients, deviennent les fondements de la compétitivité de la banque.

En effet, la prise en compte des modes de comportement du client et de ses réactions face à la multitude des banques commerciales et leurs offres de produits et de services, la perception qu'a ce consommateur du système bancaire tout entier, et des banques une par une constituent une source d'information très intéressante et une base de donnée à partir de laquelle doivent être établies les stratégies d'offre et de communication des banques.

Le marketing bancaire a atteint sa maturité ainsi que les stratégies bancaires et leurs interrelations se sont tout naturellement établies et stabilisées.

Au cours des dernières années, le marketing bancaire a trouvé sa légitimité et sa reconnaissance au niveau des banques marocaines.

# Partie 1 : Marketing bancaire

## 1- Définition du marketing bancaire

Définir le concept Marketing serait très ambitieux étant donné les nombreux essais effectués par tous les adeptes du Marketing. Ainsi, on peut définir le marketing comme étant :

- ✓ Un état d'esprit.
- ✓ Un ensemble de moyens, d'actions et de techniques
- ✓ Une conception du management dont son but est de créer, de conquérir, de conserver et de développer le marché de l'entreprise afin de satisfaire les besoins de leurs clientèles.

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

Les définitions du Marketing impliquent de reconnaître que la production n'est plus une fin en soi, mais un moyen au service de la satisfaction des besoins de la clientèle qui devient la principale source de création et de promotion des produits et services. Aussi cette notion doit servir de base à un changement d'état d'esprit dans nos banques et nos entreprises.

### Le marketing bancaire et ses spécificités

De par la nature de son activité versée dans la servuction, la banque a des spécificités, ses méthodes doivent intégrer un certain nombre de données qui sont comme suit :

- Comme le Marketing des achats, il agit en amont pour collecter les ressources auprès des fournisseurs des capitaux. Ces ressources seront transformées pour être distribuées en aval auprès de la clientèle bancaire (demanderesse de capitaux).
- Comme le Marketing industriel, le marketing bancaire traite avec des entreprises, cible auprès de laquelle la banque collecte et distribue des capitaux.
- Comme dans le cas du marketing des produits de grande consommation, les banques gèrent une gamme de produits qui sont destinés à une clientèle de particuliers donc à une population très nombreuse.

Ajoutons à ces spécificités des caractéristiques intrinsèques qui influencent d'une manière directe le marché de la profession et de ce fait le marketing bancaire marqué par :

- La forte réglementation étatique et interprofessionnelle (la banque n'est pas maîtresse de son offre, ni de ses prix entre autre l'influence de la politique des gouvernements).
- La notion du risque est très forte (manipulation de l'argent).
- La position de la banque demeure forte pour vendre (crédit), mais faible pour acheter (ressources).
- Le manque de protection à l'innovation (pas de brevet possible entraînant une certaine difficulté pour différencier ces produits de façon durable).

- Le degré de culture du client, lorsqu'il s'agit des particuliers, demeure souvent faible face à l'aspect abstrait de certains services bancaires.
- L'existence d'une relation permanente entre la banque et ses clients (contacts aux agences).

En dehors de leurs spécificités et de leurs caractéristiques, les institutions bancaires ont deux fois besoin de faire du marketing en raison de leur position doublement orientée vers deux marchés différents : le marché des ressources de capitaux et le marché des emplois destinés aux particuliers et aux entreprises.

Cette dualité qui nécessite d'intervenir sur le marché aval et sur le marché amont souligne l'importance pour la banque d'élaborer une politique qui doit impérativement s'articuler sur un plan marketing.

### Caractéristique du marketing bancaire :

- ✓ Un service est *intangible* : Il est immatériel et échappe donc à nos sens. Ceci entraîne chez le client une attention particulière à tout signe (logos, prix) qui pourrait refléter la qualité du service. L'intangibilité appelle une autre dimension : la dimension mentale qui ne permet pas un client de saisir facilement l'offre d'un service contrairement à celui d'un produit qu'il pourra même parfois essayer.
- ✓ Un service est *indivisible* car il est consommé et distribué en même temps que sa fabrication. En plus, la capacité de production dépend de la disponibilité du personnel et du client. Ainsi on peut distinguer une participation active (retirer son argent à un Distributeur Automatique de Billet), d'une participation passive (demander à un client le montant d'argent désiré).
- ✓ Un service est *variable* car il est unique selon l'environnement de sa production. De la sorte, il sera variable selon les circonstances de sa réalisation et donc difficile à standardiser. Cette variabilité des services est expliquée par le volume de bouche à oreille constaté à leur propos. Ainsi, chaque exécution de service est différente et va dépendre des acteurs de la servuction impliqués.
- ✓ Un service est *périssable* dans le sens où il ne peut être stocké. Un service doit donc être consommé dès qu'il est produit.

Pour l'entreprise de services, c'est la dimension relationnelle qui représente une spécificité concurrentielle. En effet, dans ce secteur, une offre est rapidement imitée par le concurrent et n'a pas souvent de contenu spécifique très marqué.

## 2- Les stratégies marketing

### La stratégie de fidélisation

Conquérir un nouveau client revient quatre à cinq fois plus cher que de garder un client déjà actif. Certains auteurs comme se sont penché sur la relation satisfaction / fidélisation et ont montré qu'un sentiment de satisfaction n'engendrait pas forcément la fidélité, car un client fidèle peut, malgré tout, vouloir profiter d'une promotion auprès d'un autre fournisseur, tester un autre produit ou se reporter sur une offre. Par contre, ils montrent également qu'un sentiment d'insatisfaction peut provoquer l'infidélité si l'insatisfaction n'est pas prise en compte par l'entreprise. Ces gains potentiels doivent évidemment être pris avec précaution car ils sont fortement dépendants des secteurs d'activité. Toutefois la fidélisation devient une véritable orientation stratégique. Des spécialistes du marketing l'intègre d'ailleurs à part entière dans le Mix au même titre que la politique de prix ou de communication. La fidélisation a incontestablement pris une nouvelle dimension dans l'organisation globale de l'entreprise.

La théorie marketing a surtout examiné la conquête de nouveaux marchés. Les analyses ont porté sur les activités préparatoires à la vente plutôt que sur l'après-vente. Aujourd'hui de plus en plus de banques s'efforcent de conserver leurs clients.

#### Les coûts des clients perdus

Un marketing défensif coûte moins cher qu'un marketing offensif, qui oblige souvent à une confrontation directe avec la concurrence.

Le coût de maintien d'un client est jusqu'à cinq fois inférieur au coût de conversion d'un prospect, et il peut coûter jusqu'à seize fois plus d'atteindre, avec le nouveau client, le niveau de rentabilité d'un client acquis.

### La Rentabilité

Une entreprise peut améliorer sa rentabilité de 25 à 85% en réduisant son taux de défection de 5%. Les clients fidèles sont parfois plus rentables que les clients occasionnels. Notamment, dans les activités de service et le Business to Business, les clients d'une entreprise ont tendance à augmenter leur achat auprès de cette entreprise au fur et à mesure qu'ils la connaissent et l'apprécient mieux.

### La Stabilité

Le chiffre d'affaires que les clients fidèles génèrent est moins fluctuant que celui provenant des clients occasionnels du fait de leur attachement à l'entreprise, les clients fidèles sont moins sensibles aux sollicitations et offres promotionnelles des concurrents. Ils sont aussi moins amenés à abandonner leur préférence en cas de crise que les clients récents ou occasionnels.

### Un bouche à oreille positif

Dans de nombreux cas les clients fidèles d'une entreprise vont spontanément la promouvoir auprès de leur entourage et deviennent par la voie du bouche à l'oreille, des recruteurs très efficaces, parce que désintéressés et crédibles.

Pour toutes les raisons, le client ou la clientèle fidèle d'un service d'une entreprise est considéré comme un véritable capital, appelé le capital client.

## **La stratégie de segmentation**

Les établissements bancaires sont passés d'une stratégie commerciale fondée sur la masse et l'augmentation du nombre de clients, à une volonté de rentabilisation de chaque relation établie. Pour cela, il a fallu réduire les coûts et les risques.

Pour atteindre ces objectifs, deux éléments ont été déterminants : l'introduction en force de la fonction commerciale et la mise en œuvre de la segmentation de la clientèle afin de différencier les prestations proposées selon les catégories de clients. Les relations traditionnelles, qui se fondaient dans les années 1950 et 1960, sur la confiance et la connaissance de long terme, sont supplantées par une relation commerciale objectivée où la connaissance réciproque est remplacée par une connaissance informatisée des clients : scores, notes, segments.

Cette évolution est permise par les progrès de l'informatique et la conception des « systèmes d'information marketing » (SIM) qui relient entre elles les différentes informations dont dispose la banque sur un client et les associent à celles relatives à d'autres. À partir de là, les SIM permettent d'inférer les comportements, les besoins et les probabilités de défaillance du client. Ils autorisent ainsi la sélection, la segmentation et dès lors, la proposition d'une offre standard adaptée à ce profil.

## ■ La stratégie de positionnement

Pour une banque qui consent des prêts aux entreprises ou individus, la commercialisation et la vente sont essentielles dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel qui dépend de l'efficacité des intermédiaires, du mode de présentation du prêt et de son prix. »

### 1. Classification des banques basée sur le positionnement par la nature du métier.

Cette classification fait distinction entre les banques généralistes, les banques spécialistes, les banques mutualistes et les banques d'affaires.

a) *Les banques généralistes* : Cette catégorie regroupe les établissements présents sur tous les créneaux de l'activité bancaire ainsi que sur tous les métiers, qui disposent d'un réseau de guichets leur permettant d'assurer une activité de dépôts et dont le positionnement se caractérise par une forte présence internationale. Pour cette raison, ils peuvent être désignés comme des 'établissements généralistes'.

Ils effectuent une activité de *banque commerciale classique* qui s'exprime par l'octroi de crédits (comprenant les contrats de crédit-bail et de location financière) en direction de tous les types de clientèle. Ils assurent en outre une fonction de gestion des moyens de paiement qui permet à leur clientèle de consulter périodiquement l'état de ses comptes et de réaliser de manière automatisée des opérations de paiement.

Ces établissements effectuent de plus *une activité sur le marché* pour leur compte propre dans le cadre plus général de la gestion de leurs actifs et de leurs passifs mais aussi pour celui de leur clientèle d'entreprises. Celle-ci s'exprime à travers une offre de prestations de conseil, une gestion de trésorerie ou une aide à l'apport

en fonds propres dans le cadre d'opérations d'augmentation de capital. Ils sont également présents sur le créneau de la gestion collective de l'épargne en proposant à leurs clients une gamme de produits de capitalisation ou de gestion de l'épargne mais aussi sur le créneau de la gestion privée pour le compte d'une clientèle de particuliers 'haut de gamme', d'entreprises ou d'institutionnels.

Ils sont enfin présents sur le créneau de la *banque d'investissement*, offrant des services de conseil en matière d'ingénierie financière et de fusion-acquisition. Ils font donc également un positionnement de *banque d'affaires*.

**b) *Les banques spécialistes*** : Cette classe regroupe les banques spécialisées sur un métier principal, ce qui s'exprime le plus souvent par une orientation de l'offre en direction d'un type particulier de clientèle. Nous retrouvons cette catégorie de banques au Maroc souvent parmi les banques d'affaires privées ou certaines banques publiques tel que la BNDE, Bank Al Amal. Ce type de banques, avec les évolutions de ces dernières années, a tendance à s'ouvrir de plus en plus vers d'autres métiers et d'élargir son portefeuille clientèle, nous pouvons citer l'exemple de la CNCA et du CIH.

**c) *Les banques mutualistes*** : Les banques mutualistes assurent, en cohérence avec leur vocation originelle, une activité de banque commerciale classique qui s'exprime par l'octroi de financements (crédits bonifiés ou non, crédit-bail matériel, location financière,...) destinés à une clientèle de particuliers, de professionnels (artisans, commerçants, agriculteurs, profession libérales), de petites et moyennes entreprises, d'agents institutionnels et d'associations. Elles exercent également une activité de banque de dépôts et de gestion des moyens de paiement (à travers l'offre de cartes bancaires et des services télématiques caractéristiques de la banque à distance).

Bien que traditionnellement moins orientées que les établissements généralistes, vers le métier des activités de marché, le poids de celui-ci - sous l'impulsion de la sophistication des besoins de la clientèle observée depuis la déréglementation - est en croissance sensible.

Au Maroc le Groupe Banques Populaires est le seul établissement de ce type.

**d) *Les banques d'affaires*** : La banque d'affaires, quant à elle, est essentiellement tournée vers les entreprises industrielles et commerciales de taille importante dont elles assurent le financement et auxquelles elles peuvent proposer un certain nombre de prestations de conseil découlant en particulier, du montage d'opérations de restructuration. Son champ d'activité peut aussi intégrer la gestion d'un portefeuille de titres de participation pour son propre compte.

## 2. Le positionnement par la différenciation et l'identification :

**« Aucun groupe n'a plus la prétention d'être une banque universelle. Désormais les stratégies se fondent sur les opportunités offertes par les marchés en forte expansion, le ciblage fin des clients et des métiers, la proximité géographique ou culturelle. »**

Le positionnement est le choix par l'entreprise de traits saillants et distinctifs qui permettent au public de situer l'offre dans l'univers des produits comparables et de la distinguer des autres. En d'autres termes, c'est le choix d'une représentation simplifiée, réductrice, comparative et distinctive de l'offre.

Les banques, comme toutes les entreprises, optent chacune de sa part pour un positionnement spécifique. Comme pour la segmentation, le positionnement ciblera des segments du public et se désintéressera d'autres.

Chaque banque se positionne d'une manière distincte, nous avons présenté dans la première partie de ce chapitre le positionnement par métiers qui fait distinction entre les banques généralistes, les banques spécialistes et les banques mutualistes.

Les banques ne se contentent pas de cette différenciation et œuvrent pour dresser des stratégies pour identifier leur positionnement. Ces stratégies sont basées sur une identification par le point de vente, la communication, le produit et son prix, les nouvelles technologies, la solidarité et action sociale.

### **3. Le positionnement par synergies opérationnelles.**

Lorsque l'entreprise s'oriente vers un secteur d'activité requérant des compétences ou des actifs similaires à ceux de son activité d'origine, elle peut en retirer un avantage économique. En d'autres termes, elle peut générer des synergies.

En effet, quand de telles similitudes donnent lieu à un partage d'actifs, il lui est possible d'enregistrer des économies de gamme du fait de l'amortissement de ces derniers sur une quantité de production supérieure. Il en découle que le coût total qu'elle supporte excède la somme de celui que supporterait chacune des activités si elles étaient le fait d'entreprises spécialisées.

Les synergies peuvent résulter d'un transfert de compétences. Ainsi, lorsqu'une activité transmet une partie de son savoir-faire à une autre unité de l'entreprise, elle le fait moyennant un prix de cession. Ceci lui permet d'étaler ses coûts sur une quantité de production supérieure.

## **3- Le mix marketing**

### **La Politique de Produit / Service :**

L'activité bancaire est à l'origine d'une conception spécifique de la politique produit demeurée très traditionnelle et régit par la forte réglementation étatique et interprofessionnelle dont l'argent fait l'objet ainsi que le risque imminent et auquel s'ajoute :

- La suprématie de l'optique technicienne sur le commercial dans la conception des produits et services nouveaux.
- L'importance des pouvoirs publics dans la création et la disparition des produits et ce, de par leur influence, définissent, contrôlent et modifient.
- La participation des clients à la réalisation de services à la servuction

Cependant l'homme de marketing bancaire doit cesser de penser au client à partir des produits « conception purement commerciale » que la banque propose ou d'une optique essentiellement technique mais comme de

véritables facteurs du « marketing-mix » destinés à satisfaire les besoins décelés auprès de la clientèle cible choisie. Aujourd'hui un bon placement pour être apprécié de la clientèle doit être paré de trois vertus : la liquidité, la sécurité et le rendement.

Le rôle de la politique de produits consiste en fait à réaliser une adéquation maximale de la production bancaire aux besoins exprimés par les consommateurs cibles, de ce fait la politique du produit est un élément très important de la politique de marketing : elle concerne la création de nouveaux produits, l'entretien des produits existants.

## **1 La création de nouveaux produits :**

La création de nouveaux produits bancaires est nécessaire pour satisfaire la clientèle ; des produits nouveaux sont susceptibles d'attirer vers la banque une clientèle nouvelle.

### **1.1 La notion de besoin :**

L'analyse des besoins de la clientèle dans le domaine monétaire et financier conduit à distinguer des besoins de nature différente. Il s'agit alors de concevoir les produits qui satisferont le mieux ces besoins, parmi les besoins on notera :

- Le besoin de transaction d'où des produits comme le chèque les avis de prélèvement...
- Besoins de précaution c'est à dire le besoin de constituer une épargne comme les comptes sur livrets, bon de caisse,...
- Besoin de trésorerie comme les prêts personnel, crédit- bail et autre.
- Besoin de financement à court, moyen et long terme c'est à dire les différents types de crédit.
- Besoin de gestion de valeurs mobilières
- Besoin en conseil et assistance.

Cette approche tient également compte des motivations psychologiques des clients : recherche de la sécurité, de l'anonymat, de la rentabilité.

Le besoin d'épargne en liquide pour un particulier peut s'analyser soit comme le désir de profiter d'opportunités d'achats soit comme une crainte de l'avenir.

### **1.2 La notion de clientèle :**

La segmentation de clientèle met en évidence, pour chaque segment, des comportements bancaires relativement homogènes. En fonction de la clientèle cible, la banque offre les produits adaptés à ses besoins spécifiques : d'où le couple produits client ou produit marché qui est au cœur de toute politique de produit bancaire.

Dans l'approche *produit client ou produit marché* on tient également compte de l'aboutissement des différents besoins d'un même segment de clientèle, des assemblages (packages) sont alors créés concentrant sur un seul produit plusieurs caractéristiques permettant la satisfaction de plusieurs besoins.

### **1.3 La technologie :**

L'innovation technologique donne naissance à de nouveaux produits, notamment lorsqu'elle se développe dans le domaine des télécommunications. La création des produits bancaires est liée à l'état de la technologie (les cartes bancaires, la télé- compensation, les distributeurs automatiques de billets et autres).

L'impact de la technologie se fait de plusieurs façons :

- o Distribution de produits directement par des moyens virtuels.
- o Automatisation des tâches administratives

- o Meilleure connaissance du client grâce à l'enregistrement et l'analyse de données le concernant, ces informations permettant ensuite de personnaliser l'offre.

## **2 L'entretien des produits existants :**

Les problèmes d'entretien et de survie des produits bancaires constituent un aspect très important de la politique de produit d'une banque. Les produits ont en général un vieillissement très lent.

Les produits bancaires ne sont pas sujets à l'usure matérielle. Ce phénomène a déjà été souligné, en termes de cycle de vie utilisée pour le marketing des entreprises industrielles et commerciales. Au lieu de distinguer les quatre phases habituelles de la vie d'un produit – lancement, croissance, maturité, déclin- on distinguera trois phases dans la vie d'un produit bancaire.

### **2.1 Phase de lancement :**

Cette phase sera relativement brève dans le temps. Le nouveau produit est introduit sur le marché. Si le produit a été créé à l'initiative des pouvoirs publics, il est introduit par l'ensemble de la profession et bénéficiera de ce fait d'une large diffusion.

Si le produit a été créé à l'initiative d'une banque, il sera rapidement imité par les principaux concurrents.

### **2.2 Phase de maturité :**

Cette phase est assez longue dans le temps. Le produit a acquis une notoriété suffisante. Son taux d'utilisation se stabilise ou croît légèrement par paliers en fonction des actions publicitaires de relance. Chaque banque maintient sa part de marché car la demande est bien moins intense.

### **2.3 Phase de déclin :**

Cette phase est la plus longue de toutes et s'étend sur des dizaines d'années. L'obsolescence gagne progressivement le produit en raison de l'émergence d'un nouveau produit mais elle n'entraîne pas pour autant son élimination car la clientèle habituée au produit résiste au changement.

## **La politique prix**

- Produit d'appel : produit ou service utilisé pour attirer une clientèle à travers une offre accessible dite promotionnelle.
- Produit complémentaire : produit ou service de soutien tactique qui vient s'associer à une gamme donnée telle la carte bancaire envers le dépôt à vue.
- Le produit locomotif qui assure l'entraînement d'une ligne de produits et dont il présente une part importante dans le chiffre d'affaire.
- Produit vache à lait : tout produit en phase de maturité de son cycle vital et permettant encore une rentabilité importante.
- Le produit vedette ou star qui constitue une innovation et donc isolé des autres produits et dont la croissance est appréciable.

Dans les banques on remarquera une forte orientation de la politique produit vers la conception de produits et services adaptés aux besoins et attentes des segments du marché.

Traditionnellement, le marketing-mix de toute entreprise est présenté dans ses quatre grandes composantes : produit, prix, distribution et communication. Dans le cas de la banque, ces quatre variables ont longtemps joué des rôles d'inégale importance.

La politique des prix joue un rôle limité en matière de marketing bancaire :

- Certains prix sont fixés par les autorités monétaires: Taux de rémunération des comptes (sur livrets, épargne etc..);
- D'autres prix sont fixés à l'échelon de la profession bancaire, après entente entre les principaux établissements de crédit comme les taux d'intérêt débiteurs ;
- La connaissance des coûts des principaux produits bancaires est relativement récente.

Pour expliquer ce rôle mineur, il faut tout d'abord souligner les liens étroits qui existent entre la politique monétaire et les tarifs pratiqués pour les produits bancaires.

#### **2.4 La tarification des services bancaire :**

Celle-ci obéit à des modalités délicates est qui s'inscrivent principalement dans les commissions à savoir :

- L'assiette de la tarification : Déterminer l'assiette de la tarification revient à choisir qui acquittera la commission. Ceci équivaut à la question : doit-on facturer uniquement les débits des comptes ou simultanément les débits et crédit.
- Le mode de facturation : la tarification doit-elle être calculée forfaitairement ou être fonction du nombre de services rendus. Toutefois est vue l'hétérogénéité de la clientèle chaque client sera lourd à porter pour la banque.

#### **2.5 Les objectifs de la tarification bancaire :**

- La tarification bancaire : la tarification des services bancaires accroît la part des commissions, le but recherché est d'améliorer la marge bénéficiaire de la banque.
- La banque qui introduit ou modifie sa tarification bancaire cherche à modifier le comportement de sa clientèle.
- Dissuade la clientèle des emplois abusifs des instruments de paiement et des opérations de banque ; exemple : émettre des chèques en grande quantité et de petit montant.
- Le coût des crédits : les banques peuvent librement fixer les taux d'intérêt débiteurs facturés à la clientèle sous réserve de ne pas dépasser le plafond d'utilisation fixé par la loi. L'envolée des taux d'intérêts à donner naissance à la bonification afin de développer la stratégie commerciale à cet effet, les banques adoptent leurs conditions aux demandes de la clientèle (taux fixes, taux variable etc.) des conditions de banque doivent être de vigueur.
- Les jours de valeur : autre aspect des conditions de banque les jours de valeur sont liés au fonctionnement de comptes et non aux opérations de crédit .comme les taux d'intérêts les jours de valeur se négocient entre banques et clients. Il ressort que dans la relation banque /client, l'aspect prix prend davantage d'importance : simplification des barèmes, transparence, taux et commissions compétitifs sont des moyens adéquats pour fidéliser la clientèle de demain. Toutefois, la réglementation sévère étatique ou interprofessionnelle en vigueur condamne les institutions financières à vendre à prix fixe des matières premières transformées qu'elles se sont procurées à des prix variables. Une telle contrainte exclut le prix comme élément important sur lequel peut reposer le « marketing-mix ».

**Les jours de valeurs correspondent au délai nécessaire aux banques pour compenser les opérations traitées. Ils marquent la date à laquelle la somme est prise en compte financièrement. Cela leur permet de bénéficier de ces fonds avant qu'ils soient encaissés ou décaissés.**

### **La politique de distribution**

La distribution est marquée par l'exclusivité traditionnelle du circuit que constitue le réseau d'agence de chaque établissement.

La politique de distribution est élaborée selon trois éléments :

- o Les objectifs de l'entreprise : l'implantation d'une entité doit répondre à la stratégie globale de la banque définie par les objectifs cohérents avec la politique marketing.

- o L'environnement : l'évolution de l'environnement démographique sociologique, culturel et économique implique nécessairement une adaptation de la politique de distribution.
- o Le diagnostic de sa propre entreprise : la taille, la puissance financière, son image de marque, sa gamme et ses caractéristiques (produits à promouvoir)

La politique de distribution s'articule sur :

- l'optimisation du rapport point de vente / population : cette stratégie de distribution est qualifiée d'extensive car elle permet d'augmenter le nombre de guichets.
- L'optimisation du rapport client / point de vente : l'optimisation de ce rapport correspond à une stratégie intensive en matière de distribution, il s'agit en effet d'arrêter l'arrosage en un point de vente pour faire venir un nombre accru de clients aux agences.
- L'optimisation du rapport ressources / clients : afin d'optimiser ce rapport, une politique marketing intensive dans les agences doit compléter la stratégie de distribution également intensive, il ne s'agit plus de développer le nombre de clients mais davantage les ressources que ces clients apportent.

Cependant les méthodes de distribution tendent à se modifier, les techniques actuelles sont devenues plus proches du conseil de gestion informatisé, de ce fait, elle est affectée par la diversification des nouvelles technologies :

- Développement du libre service DAB, GAB ;
- Création d'agences de conseil spécialisées ;
- Multiplication des moyens de vente directe ;
- Création de réseau de prescription ;

Le développement du personnel plus proche de la clientèle constitue non seulement un élément important de la politique de distribution mais aussi un support de la politique de communication.

En complément de la généralisation des moyens de communication modernes, viennent s'implanter de nouveaux canaux de distributions, dits externalisés : Internet, plates-formes téléphoniques, commerce électronique, e-banking et autres.

Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui, quant à elle, recherche de plus en plus la proximité et la facilité d'utilisation.

Toutefois, la difficulté des banques réside non pas dans le développement de ces technologies mais plutôt dans l'intégration de ces canaux notamment vis-à-vis des canaux traditionnels.

## **La politique de communication**

La politique de la communication se définit par :

« Toutes les actions d'une firme : pour se faire connaître et s'apprécier elle-même en tant qu'entreprise et faire connaître et apprécier ses produits ».

Le contenu d'une politique de communication est donc de faire connaître l'entreprise, son savoir faire d'une manière globale afin de lui conférer une image qui soit le reflet de son identité. Pour se faire, l'entreprise agit simultanément sur deux dimensions :

A savoir, une dimension regroupant la communication externe aux divers publics de l'entreprise et la communication interne tournée vers le personnel.

Cependant la communication externe peut être déclinée selon plusieurs thèmes et objectifs, elle a des objectifs d'image de marque ou de notoriété. Toutes ces variables sont appelées à soutenir l'essor commercial des banques qui souffrent à l'évidence de la persistance encore sensible du tabou argent.

## **1. La communication interne:**

La communication interne vise en premier lieu à assurer une bonne circulation de l'information au sein de la banque.

La communication interne doit faire savoir à tous les membres de la banque, les objectifs retenus par la direction générale, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs, les points forts et les points faibles de l'entreprise.

Tout le personnel de la banque, quel que soit son niveau hiérarchique doit être informé de façon claire et concise sur la stratégie de développement

Toutefois, il ne suffit pas d'informer, mais il faut plutôt faire adhérer le personnel aux objectifs fixés et développer le sentiment d'appartenance au groupe et de partager les mêmes valeurs avec les autres membres de ce groupe.

Cette culture d'entreprise peut renforcer l'efficacité économique et la cohésion sociale de la banque.

## **2. La communication externe :**

Elle traite des relations de la banque avec son environnement qui est composé de tout un ensemble de groupes ayant chacun des comportements, des besoins, des attentes très différentes :

- Clients,
- Fournisseurs,
- Actionnaires,
- Autre apporteurs de capitaux,
- Pouvoirs publics,
- Associations.

De ce fait, il faut éviter l'éclatement de l'image institutionnelle de la banque et d'avoir une image unique et cohérente pour tout l'environnement.

On distingue deux niveaux de communication en l'occurrence ; la communication corporate c'est à dire que l'entreprise communique sur elle-même ses valeurs, ses hommes, son know how.

Le second niveau est la communication commerciale, que l'entreprise communique sur ses activités (produits et services)

### **2.1 La notion d'image :**

L'image est une composante de la stratégie de développement de l'entreprise.

Grâce à sa politique de communication, la banque essaye de se forger une image qui soit le reflet de sa propre identité par rapport à ce qu'elle produit.

Cette action est appelée communication ou marketing institutionnel.

La principale difficulté dans le véhicule d'une image globale réside dans sa complexité. Elle est la combinaison :

- o D'image interne (valeurs et culture d'entreprise)
- o D'image de la marque qui englobe, la notoriété, la perception positive / négative par l'environnement, la position par rapport à la concurrence.
- o D'image sociale, c'est-à-dire le rôle de la banque dans la société.

Si la banque parvient à se créer une image forte, celle-ci imprégnera tous ses produits, s'imposera à l'opinion publique et servira de bouclier en cas de crise.

### **2.2 Les moyens d'une politique de communication**

- o **Le mécénat et sponsoring** : ces techniques concourent à façonner l'image globale de l'entreprise, accroître sa notoriété et améliorer son image de marque. Ces deux actions sont aujourd'hui un aspect important de la politique de communication d'une banque.
- o **La publicité** : l'action publicité a été longtemps réservée aux biens de grande consommation, les milieux bancaires étaient réticent vis-à-vis de cette technique.

A présent le recours à l'action publicitaire est indispensable. De ce fait six différents types d'action publicitaire sont envisageables dans une banque :

**a) Les différentes actions publicitaires :**

La publicité de notoriété, d'image de marque ou de produits.

- o La publicité de notoriété : elle vise à faire connaître le nom de la banque. Elle se traduit par un sigle (logotype) marquant le fait d'appartenance au secteur bancaire.
- o La publicité de l'image de marque : elle vient compléter la publicité de notoriété. Non seulement le public connaît la banque mais aussi il perçoit d'une certaine façon la relation qu'il a ou qu'il pourrait avoir avec la banque et ce, à travers ses produits, son circuit de distribution, sa clientèle, etc. La clientèle se détermine souvent en fonction de l'image de marque, la banque va s'efforcer d'avoir une « bonne image ».
- o La publicité des produits : vise à faire connaître les produits de la banque en mettant l'accent sur les qualités de ces produits. Cette action est entreprise lors du lancement d'un produit nouveau ou l'entretien des produits existants et ce, en fonction des objectifs du plan marketing.
- o La publicité collective ou individuelle :
  - La publicité est collective lorsqu'elle s'adresse à l'ensemble de la clientèle actuelle ou potentielle de la banque. elle utilise alors les grands médias : radio, télévision, presse, affichages etc. l'objectif recherché est d'atteindre tous les segments du marché.
  - La publicité est individuelle lorsqu'elle s'adresse à un client particulier. Elle est établie soit par un démarcheur, soit par un publipostage. Cette méthode est particulièrement appropriée dans la banque, notamment lorsque le support publicitaire (lettre personnalisée, dépliant...) est ajoutée au relevé de compte. La publicité individuelle est retenue pour la promotion des produits nouveaux ou existants, notamment si les produits sont destinés à un segment de clientèle défini. Le coût de cette opération est très faible.

**b) La campagne de publicité**

Comme dans les entreprises industrielles et commerciales la campagne publicitaire s'articule autour de quatre éléments :

- La détermination du budget de publicité ;
- L'élaboration du message
- La formulation de l'annonce publicitaire,
- Le choix des médias et le calendrier de l'action publicitaire.

**c) La publicité sur le lieu des ventes (PLV)**

Elle est particulièrement appropriée à la structure interne de la banque du fait qu'elle dispose de dépliants ou brochures installés sur des présentoirs, d'affiches placées dans les agences et qui doivent être harmonisées avec la campagne collective menée sur les produits. La (PLV) atteint le client lors de sa visite, où celui-ci peut éventuellement demander des renseignements complémentaires sur le produit.

**d) Le marketing direct**

De plus en plus, l'entreprise désire entrer en relations directement avec son client par le biais de mailing personnalisés ou d'appels téléphoniques. Le client est ainsi directement contacté et interrogé sur sa situation financière, ses besoins, ses projets etc.

Le marketing direct utilise soit le propre fichier clientèle de la banque soit des fichiers de prospects que des sociétés spécialisées (banques de données) peuvent fournir à la demande.

Pour la réussite d'un marketing direct l'entreprise doit obéir à trois critères appelés communément « triangulation ». Celle-ci se présente comme suit :

- La culture dominante directe : penser client donc se positionner comme étant commerçant.

- L'ouverture au changement : l'entreprise doit constamment être à l'écoute du client et de son environnement, de ce fait, elle doit pratiquer l'innovation systématiquement.
- Le concept fédérateur : les efforts de l'entreprise doivent graviter autour d'un seul concept fédérateur. En dépit de l'éloignement géographique entre les unités, l'entreprise ne doit pas réaliser une campagne de marketing direct en dehors de ce concept.

#### **e) Les Relations Publiques**

C'est l'ensemble des relations et communications d'une entreprise en direction de ses différents publics. Les relations publiques en pour l'objectif de créer un climat favorable, un courant de sympathie tant à l'intérieur de l'entreprise, qu'avec les différents publics.

Afin de mener à bien sa mission et diffuser les informations sur l'entreprise, ses activités, ses produits, les relations publiques font appel à divers moyens tel que ; Les relations avec la presse et ce, par le biais de communiqué de presse, de conférence de presse, d'entretien téléphonique. Aussi les visites d'entreprise et la participation aux manifestations commerciales tels que les salons et les foires..., ajoutons à cela la publicité rédactionnelle, et les cadeaux de fin d'année.

Quel que soit sa nature, toute communication externe ne peut être efficace que si elle est accompagnée à la fois d'une bonne communication interne et d'une parfaite cohérence avec les autres actions marketing pour obtenir une efficacité.

## 4- **Le système de servuction**

### **Le support physique :**

Ses rôles sont multiples, il est l'instrument du conditionnement des services, de l'amélioration du processus de services, de la socialisation des clients et des employés dans leurs rôles respectifs, et enfin de la différenciation des concurrents. On retient le caractère d'inséparabilité du service bancaire, ce qui donne toute son importance au lieu d'achat dans une politique produit. En effet, le support physique joue un rôle symbolique, un signal de qualité, un générateur d'image, donc la production bancaire est effectuée en réponse

à la segmentation et au positionnement adoptés. Par exemple, on ne peut vendre un produit de crédit pour logement de vacance dans une agence dont l'architecture et l'emplacement désignent son orientation vers un public de masse.

### ■ Le personnel en contact :

Le personnel en contact constitue également un atout pour appuyer la politique de produit. En effet, on ne peut vendre un produit sans des vendeurs qualifiés et préparés pour répondre à toutes les interrogations de la clientèle. La formation est donc le meilleur moyen pour constituer, pour chaque banque, une équipe commerciale forte capable de convaincre et de fidéliser les clients.

L'importance des employés tient au rôle d'interface qu'ils jouent entre l'environnement extérieur et l'organisation interne, le personnel incarne la banque toute entière aux yeux du client, si une confiance est installée, les commerciaux pourront influencer le comportement du consommateur en matière de décision d'achat : d'où l'importance de la sélection de ce personnel.

### ■ La gestion de la participation des clients :

Dans une agence, le temps passé par un client est très déterminant en matière de satisfaction et de fidélisation de ce même client. En effet, un client voit d'un mauvais œil le temps où il reste inactif pendant son attente en plus d'un climat social qui le met mal à l'aise, ceci peut provoquer son insatisfaction ce qui constitue un frein psychologique pour la consommation et une dégradation de l'image de la banque, ceci met en péril toute la politique de produit axée sur le client.

Pour y remédier, la gestion de la participation du client fait appel à deux solutions :

- La gestion des files d'attente : Elle repose sur la qualité d'accueil et de réception à l'intérieur des agences. Pour éviter les longues files d'attentes, les agences mettent le nombre adéquat de guichets à la disposition de la clientèle, cette gestion prend en compte les périodes de forte influence comme la fin du mois et la veille des fêtes religieuses et des vacances. Pour réduire le degré de mécontentement du consommateur, les agences installent également des salles d'attente équipées de chaises ou de fauteuils ou tout simplement d'accoudoirs. Les banques ont aussi recours à la mise en place des prospectus et dépliants des différents produits et services pour faire patienter les clients en cas de retard.

- La participation du client : Elle repose tout d'abord sur la socialisation des relations entre employés et clients, ceci installe un climat de confiance et de bonne entente. Ainsi, le client va sentir une appartenance au groupe et involontairement va réagir comme un commercial de la banque, il sera impliqué dans une communication favorable à l'établissement, ce qui est profitable en matière de politique de produit, c'est qu'il poussera son environnement à consommer plus de produits bancaires et donnera lui-même l'exemple en multipliant les achats de produits et de services auprès de sa banque, tout cela dans un esprit de complaisance. Cette gestion de la participation du client présente des avantages, ainsi le service sera mieux adapté aux attentes du consommateur, plus rapidement obtenu et à moindre coût pour la banque (moins d'efforts de fidélisation). Autre illustration de la participation du client, c'est l'utilisation des guichets automatiques et des nouvelles technologies comme la banque à domicile, là les banques ont tout intérêt en premier d'initier leurs clientèles à ce genre de service, deuxièmement, ces services devront se caractériser par la facilité d'utilisation et d'accès et par la

sécurisation, les banques se doivent également de veiller à l'entretien (la propreté pour les GAB) et la fonctionnalité de ces réseaux de vente.

# Partie 2 : Etude de cas : Société Générale

## 1- Présentation de la SGMB

Le Groupe Société Générale est l'un des tout premiers groupes de services financiers de la zone euro avec 46,2 milliards d'euros de capitalisation boursière au 31/12/2007.

Créée en 1864, Société Générale compte parmi les plus importantes des banques européennes. Elle poursuit une politique de croissance rentable fondée sur un développement sélectif de ses métiers, par voie organique ou par acquisition, et s'appuie sur une forte capacité d'innovation tournée vers la satisfaction de ses clients.

Son activité se concentre autour de trois grands métiers dont la complémentarité constitue un atout commercial majeur et un gage de solidité financière.

Depuis la création de sa toute première agence en 1913, à Casablanca, Société Générale Maroc a parcouru bien du chemin, essentiellement à travers une croissance interne soutenue et un dispositif renforcé de filiales spécialisées.

Ainsi, forte de son ancrage historique dans l'économie du pays, de l'étendue de son champ d'activités, du professionnalisme de ses équipes et de son appartenance à un Groupe financier de renommée mondiale, elle a su faire évoluer son organisation et ses infrastructures, les inscrivant dans une démarche qualité globale plaçant le client au centre de ses préoccupations.

En 2007, Société Générale Maroc se dote d'une nouvelle identité de marque inspirée de celle du Groupe pour conforter son positionnement de banque universelle au service de tous ses clients – Entreprises, Particuliers et Professionnels- tout en s'appuyant sur son adossement à un actionnaire de référence international.

Chaque jour, Société Générale rend possible les projets des particuliers, accompagne le développement des entreprises, des villes et du pays. Chaque jour, de nouveaux clients nous font confiance et de nouveaux collaborateurs, nous rejoignent. La réussite de cette stratégie de croissance durable repose notamment sur les valeurs partagées au sein du Groupe Société Générale : le professionnalisme, l'esprit d'équipe, l'innovation.

- Le professionnalisme est au cœur de notre culture d'entreprise. Il est reconnu par nos clients qui nous font confiance. Nous le renforçons sans cesse par le développement de nos savoir-faire et l'échange d'expériences.
- L'esprit d'équipe est notre force. Nous écoutons, dialoguons, tirons profit des différences d'analyse, cultivons la diversité des talents et des cultures au sein de la banque pour être encore plus efficaces collectivement.

- L'innovation est notre état d'esprit. Jour après jour, nous saisissons les changements de notre environnement, anticipons les besoins de nos clients en inventant de nouveaux produits, de nouveaux services.

## Principaux clients de la SGMB

Grâce à des entretiens réalisés avec des cadres de la banque, nous avons pu faire le constat que la SGMB est une banque très sélective en matière de clients, la banque s'intéresse aux particuliers fortunés et avec un revenu plus ou moins élevé (> à 5000 Dhs), aux jeunes spécialement enfants des clients, aux entreprises, sous contrainte du contrôle du risque, la banque privilégie les PME.

D'après une observation des deux produits les plus médiatisés actuellement au niveau de cette banque, on peut s'apercevoir que la SGMB s'intéresse aux :

- **Jeunes** : à travers l'offre BANK. Cette offre nous permet de faire une distinction entre deux sous-groupes au sein du segment Jeune, à savoir un ensemble qui comprend les Jeunes sans revenu de 15 à 20 ans : Lycéens, Etudiants ; et un autre ensemble qui regroupe les Jeunes plus âgés et même actifs de 21 à 29 ans.

- **Particuliers** : et plus précisément la famille, à travers l'offre VITAL, qui est une gamme de produits d'assurance. On remarque donc que la banque prend en compte la famille comme un segment entier. En effet les produits offerts pour ce segment, à part les produits classiques, sont orientés vers les besoins de la famille : crédit logement, crédit automobile et assurances.

- **MRE** : La SGMB étant une filiale du Groupe Société Générale de France, cible en premier lieu les MRE en France et plus spécialement ceux clients de Société Générale. La SGMB est présente en France à travers 5 agences (Paris, Lyon, Marseille, Nanterre et Villemomble). L'offre dédiée aux MRE intéresse en particulier les produits de transferts de devises comme le service Western Union et Cash-One.

- **Entreprises**, la SGMB s'intéresse plus particulièrement aux PME-PMI et les grandes entreprises performantes. En fait, la SGMB se veut une banque qui vend ses services à cette clientèle sans pour autant s'immiscer dans leur gestion, ce constat est confirmé par le volume de prêts accordés aux entreprises.

- **Institutionnels**, la SGMB à travers ces filiales cible cette catégorie d'institutions publiques, c'est ainsi que suite à un appel d'offre lancé par la CIMR, la filiale GESTAR a été sélectionnée pour assurer, pour le compte de la CIMR, la gestion d'un fonds obligataire de plus de 500 millions de Dirhams. Le contrat signé confère à GESTAR la gestion financière complète de ce fonds.

Autre approche chez la filiale de Société Générale. Le privilège accordé de plus en plus à la signature de conventions avec les entreprises. Les salariés de ces dernières profitent non seulement des multiples produits de la banque, mais aussi de ceux de ces filiales, spécialement EQDOM et la MAROCAINE-VIE. C'est ainsi que les salariés d'une société qui signe cette convention, profitent d'un taux préférentiel pour les crédits à la consommation. C'est un taux de 8% auquel il leur est accordé un crédit contre un taux effectif global de 15,44% applicable à la clientèle normale. Ce taux se veut aussi inférieur aux taux de base bancaire toujours pratiqués par la concurrence.

## 2- Analyse SWOT

### FORCES

- **Une réactivité face à la concurrence :**

La SGMB est consciente de son retard et met en œuvre des actions pour se maintenir sur le marché bancaire (investissements pour la modernisation du matériel).

- **Une dimension culturelle :**

Bonne image et représentativité de la SGMB dans l'esprit des marocains : elle bénéficie de son ancienneté et de son Histoire.

- **Le pouvoir d'un groupe :**

Filiale du Groupe Société Générale, un des plus grands groupes bancaires de la zone Euro.

### FAIBLESSES

- **Une difficulté d'adaptation du personnel au réseau informatique :**

Le réseau informatique est en constante évolution. N'étant pas en adéquation avec les besoins de la SGMB, il faut donc sans cesse l'actualiser ou le renouveler. Le personnel a du mal à s'adapter car il y a peu d'accompagnement et de formation / information.

- **Une absence en communication media :**

La SGMB reste sur ses acquis de banque traditionnelle, et demeure passive face à la montée en puissance des autres banques en terme de communication.

- **Une faiblesse mercatique :**

Des produits alignés sur ceux de la concurrence, et trop classiques, qui ne correspondent pas aux attentes de la nouvelle clientèle.

### OPPORTUNITES

### MENACES

La SGMB a les moyens de devenir plus performante en agissant sur :

- **Le marché du travail :**

Niveau de qualification plus élevé, les nouveaux entrants sont donc plus compétents et sont mieux diplômés.

- **Les produits et services :**

Miser sur la qualité des produits et des services, en proposant des produits mieux adaptés, et des services de qualité, grâce à la relation client (accueil, techniques de vente)

- **La fidélisation**

Fidéliser grâce à une politique de qualité (produits et services) et de professionnalisme (personnel).

L'environnement concurrentiel présente une menace à deux niveaux :

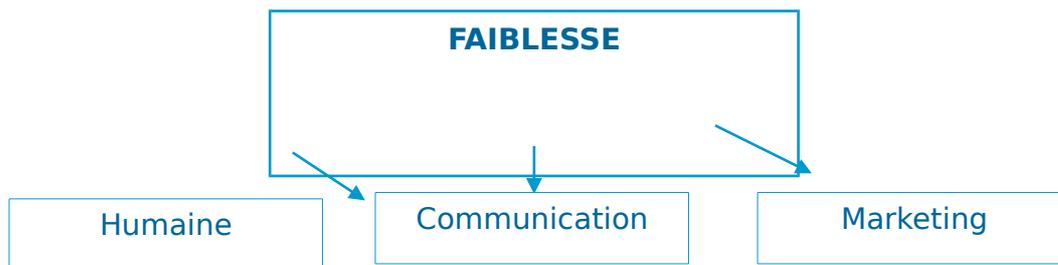
- **Danger au niveau du personnel :**

Risque de turn over : manque de motivation, recherche de meilleurs salaires et conditions de travail, à l'affût des offres de la concurrence (salaires et ambiance de travail plus attractifs).

- **Danger au niveau des clients :**

L'offre de produits et services de la concurrence est de plus en plus abondante et attractive. Le client est plus exigeant et versatile. La Banque doit donc être vigilante pour garder et fidéliser ses clients.

Grâce à cette analyse SWOT, nous avons pu déceler trois principales faiblesses à la Banque de la Réunion :



## La problématique

La perspective d'intervenir sur les produits et services (marketing), ou même la communication est difficilement imaginable, c'est pourquoi, il paraît plus intéressant et réalisable d'axer les efforts sur l'**humain**, plus précisément les conditions et l'ambiance de travail.

Un constat : les ressources en personnel sont mal exploitées voire sous exploitées.

Il existe, en effet, un réel potentiel dans ce domaine à la SGMB.

Le personnel est compétent et qualifié, mais manque de formation, d'information et de réactivité face aux perturbations informatiques et environnementales.

Cela a des répercussions non seulement sur l'extérieur (clients) mais aussi à l'intérieur du réseau (climat de travail).

Il semble donc nécessaire de mettre en place des actions afin de corriger ce problème.

Il s'agit de donner au personnel de la banque les moyens de devenir plus efficace, performant et compétitif.

## Comment améliorer l'ambiance et les méthodes de travail des conseillers, pour qu'ils soient plus performants face à la clientèle ?

### Conclusion

Pour tenter de trouver les premiers éléments susceptibles de nous aider dans la recherche d'une réponse à la problématique posée, nous allons procéder à une analyse critique de type :

*Préconisations / Moyens / Faisabilité-limites.*

### 1) Les choix possibles

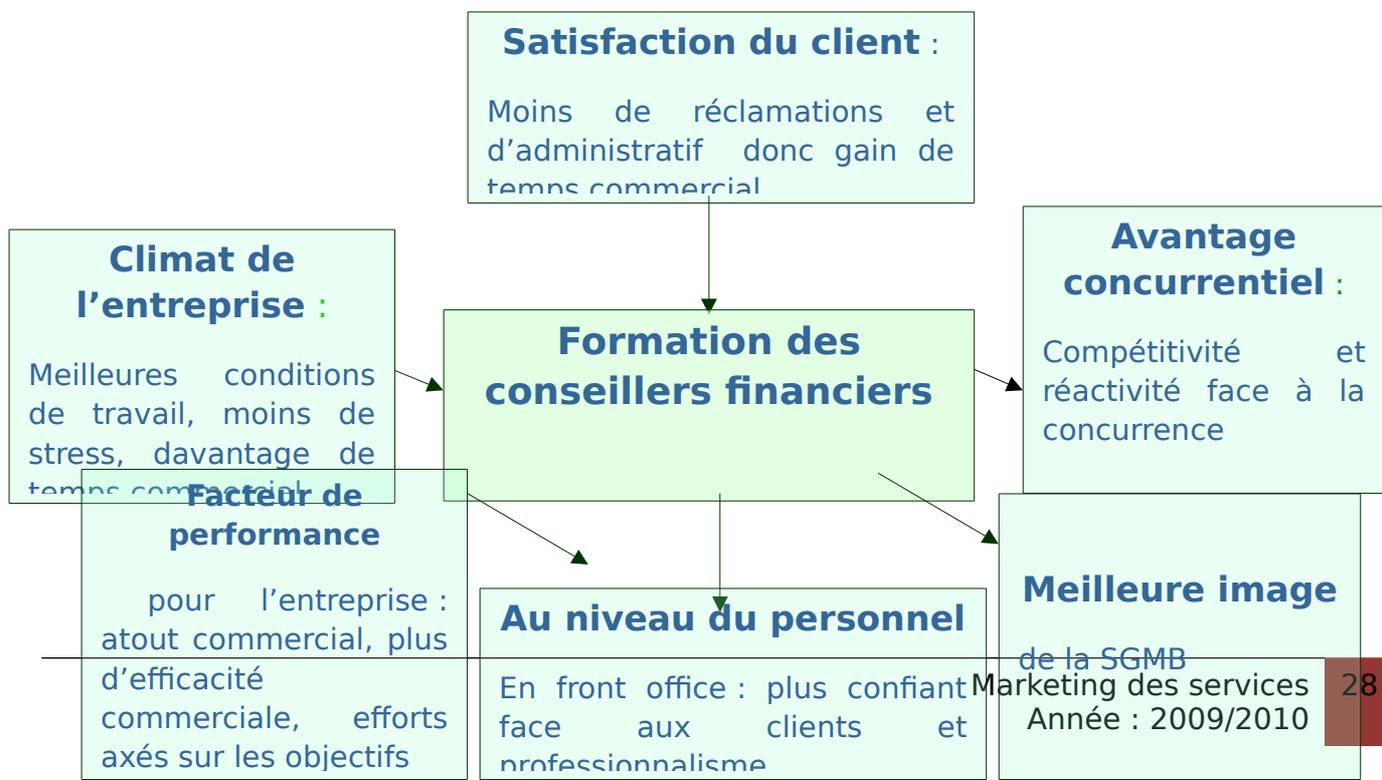
PRECONISATIONS	MOYENS	FAISABILITE / LIMITES
<p>o <b>Le management de l'équipe commerciale</b></p> 	<p>Uniformisation du management dans tout le réseau</p>	<p>□ A chaque manager son management : Difficulté d'adapter un management identique à tout le réseau bancaire marocain. Chaque agence est dirigée par un manager, chacun a donc un style de management différent et propre à sa personnalité.</p> <p>□ chances de réalisation quasi-nulles</p>
<p>o <b>L'animation de la force de vente</b></p> 	<p>Revoir le système de rémunération (primes, avantages, etc), mise en place de séminaires ou de journées mêlant professionnel et activités ludiques.</p>	<p>□ ce type d'animation de la force de vente existe déjà</p> <p>□ difficulté de la mise en place d'un tel projet car cela entre dans un champ décisionnel ayant un enjeu trop important (davantage du ressort des Ressources Humaines)</p>

<p>o <b>L'aménagement de l'espace de travail</b></p> 	<p>Rendre l'espace de travail plus agréable pour le personnel, création d'une salle de repos.</p>	<p>□ difficilement réalisable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- il faudrait réétudier l'aménagement géographique de la surface de travail alors que tous les locaux sont déjà utilisés</li> <li>- la construction d'une salle de repos nécessiterait des autorisations spécifiques et aurait un coût élevé</li> <li>- la salle de repos ne pourrait pas s'appliquer à toutes les agences du maroc, du fait des contraintes géographiques liées à chacune. Cela pourrait entraîner un effet pervers sur la cohésion du groupe. (jalousie, concurrence)</li> </ul>
<p>o <b>La formation des conseillers financiers</b></p> 	<p>Mettre en place un système de formation des conseillers financiers car il n'en existe pas de réel au sein de SGMB.</p>	<p>□ la décision de formation reste dans le cadre de la liberté décisionnelle de la SGMB (pas besoin de l'accord hiérarchique, c'est-à-dire le réseau)</p> <p>□ le coût ne serait pas très élevé, en fonction du type de formation retenu.</p>

## 2) La préconisation retenue

La solution retenue, en fonction des possibilités et des limites, est celle de la formation des conseillers particuliers.

### 2.1) Les enjeux de la formation



## 2.2) La délimitation

Cette solution semble plus adaptée à la formation des nouveaux entrants conseillers particuliers c'est-à-dire les commerciaux chargés de la gestion des comptes des particuliers, à l'inverse des conseillers professionnels qui sont chargés de la gestion des comptes associations et entreprises.

Toutefois, même si la formation s'adresse principalement aux nouveaux entrants, elle peut servir de support de révision des bases des opérations bancaires, pour les conseillers particuliers plus expérimentés.

## 3) Conclusion : le projet mis en place

La solution la plus intéressante en terme de réalisation et de faisabilité est celle concernant

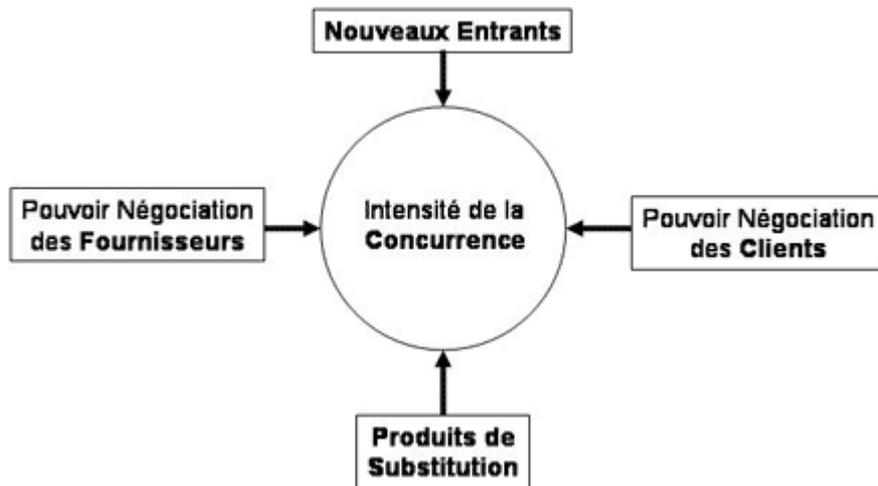
**La formation des nouveaux entrants conseillers particuliers**

### 3- Analyse des 5 forces de porter

L'analyse des 5 forces de porter permet de simuler une situation de concurrence. Elle se rapproche d'autres méthodes telles que l'analyse PEST mais se concentre plutôt sur un seul DAS (Domaine d'Activité Stratégique) plutôt que sur un produit ou une gamme de produit.

Quelles sont ces 5 forces (menaces) ?

- L'intensité de la concurrence
- Les nouveaux entrants
- Le pouvoir de négociation des clients
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs
- Les produits (ou services de substitution)



### 1- La rivalité entre les entreprises du secteur :

Il s'agit de l'analyse des acteurs en présence sur un marché : leurs produits, leurs parts de marché, leurs forces et faiblesses, leurs stratégies...

### 2- La menace de l'entrée de nouveaux concurrents :

Il peut s'agir de nouvelles sociétés ou bien d'entreprises choisissant de se diversifier. Ces dernières peuvent être compétitives du fait d'une connaissance de métiers acquise dans d'autres secteurs ou dans d'autres pays.

### 3- La pression des fournisseurs :

Ces relations d'un domaine d'activité avec ses fournisseurs sont importantes : des fournisseurs puissants peuvent fixer leurs conditions en termes de prix, de qualité. Les coûts d'approvisionnement sont alors élevés. A l'inverse, si le segment des fournisseurs est éclaté, avec de nombreux fournisseurs peu organisés, leur poids sera faible et donc leur influence.

### 4- La pression des clients :

Dans l'analyse de l'environnement, il faut aussi intégrer le poids des principaux clients : s'ils ont un pouvoir de négociation fort, ils influencent la rentabilité du marché avec leurs exigences sur les prix, les services ou bien les conditions et délais de livraison.

Le choix des clients pour une entreprise (quand elle le peut) est stratégique car elle doit absolument éviter de se retrouver en situation de dépendance forte vis-à-vis d'eux.

#### 5- La menace d'arrivée de produits de substitution :

Elle en grande partie liée à l'évolution technologique, l'innovation (concept cher à Porter).

Ces produits sont estimés dangereux s'ils :

- améliorent le rapport qualité/prix
- s'ils viennent d'un secteur où les profits sont élevés (libère de forts moyens de communication, marketing et commerciaux pour pénétrer le marché)

# Conclusion