

La gestion de la relation client dans les banques: un outil de fidélisation du client The customer relationship management in banks: a customer loyalty tool

Leila CHAREF (*)
Université Djillali LIABES de Sidi Bel Abbès; Algérie

Résumé : Face à des concurrents de plus en plus ardues, et à une clientèle mieux informée et plus exigeante, les banques n'ont désormais qu'un seul objectif en tête ; conserver leurs parts de marché, et surtout leurs parts de clients. Pour réaliser leur but, les banques doivent implanter une stratégie de gestion de relation client. Ainsi, cet article vise à mettre la lumière sur l'importance de la gestion de la relation client dans les banques, afin de mieux connaître leurs clients, répondre à leurs besoins et à les fidéliser tout en augmentant leurs profitabilités.

Mots clés : Banque, Client, Marketing Relationnel, Gestion De La Relation Client, Satisfaction, Confiance, Fidélisation.

Jel Classification Codes : G21, M31.

Abstract: In front of an arduous competition, and a more informed and demanding customers, banks now have one goal in mind; maintain their market share, and especially their customers share. To achieve their goal, banks must implement a customer relationship management strategy. Thus, this article aims to shed light on the importance of customer relationship management in banks, in order to better know their customers, satisfy their needs, and make of them loyal customers while increasing their profitabilities.

Keywords: Bank, Customer, relationship marketing, customer relationship management, satisfaction, trust, loyalty.

Jel Classification Codes : G21, M31.

I- Introduction :

Au cours des dernières décennies, le secteur bancaire a connu de profonds bouleversements, sans doute plus intéressants que tout autre domaine ; crises financières, dérégulation, modifications des activités et des coûts d'exploitation, mais surtout, crise de confiance, une concurrence très intensive, et des avantages concurrentiels de plus en plus éphémères¹. Ce nouveau contexte concurrentiel a visiblement stimulé le renouvellement de la conception du métier de banquier, ses pratiques et son image. Ainsi, aujourd'hui les banques doivent innover en permanence, et proposer de nouveaux produits plus ciblés et personnalisés, afin de satisfaire et de fidéliser leurs clients. Des clients de mieux en mieux informés et exigeants, qui n'hésitent pas à changer de banques s'ils ne sont pas satisfaits des prestations obtenues.

Selon deux enquêtes internationales menées par le cabinet Ernest & Young² en 2010 et 2012 dans six pays européens (France, Allemagne, Espagne, Italie, Belgique, et Royaume-Uni), les résultats ont révélés une détérioration de la relation client-banque, ce qui a mené à une baisse du niveau de confiance des clients à l'égard de leurs banques, qui ont vu chuter leurs marges. Pour faire face à cette situation critique, le cabinet a recommandé aux banques de réviser leur politique de prix et leurs stratégies de relation avec les clients, afin d'être plus attentifs à leurs besoins et regagner leur confiance.

eMail : (*) : Leilacharef@outlook.fr

Pour reconquérir cette confiance perdue, la banque doit tout d'abord changer de comportement vis-à-vis de ses clients, qui, longtemps étaient considérés comme autant d'individus que des produits vendus. Aujourd'hui, la part de client est devenue aussi importante que la part de marché, et la prise en compte de la valeur client a donc évolué. D'une vision « produit », on est passé à une vision « client »³, l'objectif client n'a jamais été aussi primordial.

Face à ces nouvelles données, la banque se trouve au centre d'une importante emblématique ; comment doit elle procéder pour renforcer sa relation avec ses clients, afin de les connaître mieux, et être plus réactif à leurs besoins ? La réponse la plus adéquate à cette question n'est autre que « la gestion de la relation client » à travers le marketing relationnel.

Dans cet article, nous avons cherché de répondre à la question suivante : la gestion de la relation client permet elle réellement aux banques de fidéliser leurs clients existants, et d'acquérir de nouveaux clients potentiels ?

Pour répondre à cette question, cette étude sera scindée en trois parties selon les thèmes suivants :

Le premier est consacré au marketing relationnel ;

- Le second définit le concept de la gestion de la relation client dans le milieu bancaire en tant que composante importante du marketing relationnel ;
- Le troisième se concentrera sur la stratégie de fidélisation des clients bancaires.

I- Le concept du marketing relationnel :

Avec le développement de la connaissance du client, la fonction marketing est devenue essentielle dans l'ensemble des secteurs d'activité, spécialement dans le secteur bancaire. Ce marketing orienté client a évolué à travers le temps⁴ ; du traditionnel marketing de bases de données au marketing one to one lancé dans les 1990, en passant par le marketing situationnel, pour arriver au e-marketing (Voir figure1).

I-1. Définition du marketing relationnel :

Le concept de marketing relationnel émerge vers le milieu des années 1970. En 1975, R.P. Bagozzi énonce pour la première fois le concept de marketing comme « processus renouvelé d'échange entre un acheteur et un vendeur », posant ainsi implicitement la problématique de l'évolution de la relation client-fournisseur dans le temps⁵. Dans le contexte du marketing des services, L.Berry est généralement considéré comme celui qui a introduit pour la première fois le terme de « marketing relationnel » dans une conférence en 1983⁶. Il le décrit comme « une stratégie qui vise à attirer, entretenir, maintenir, et à développer et renforcer la relation avec les clients »⁷.

Le marketing relationnel implique donc une relation. Une relation qui existe quand deux parties échangent l'une avec l'autre. Il ya alors de l'interactivité⁸. Le concept de marketing relationnel est basé sur l'établissement de relations durables entre les acteurs d'un marché et l'échange mutuel des valeurs. Ces relations durables reposent sur quatre principes fondamentaux ; la personnalisation (une relation par client), l'interactivité (le client répond aux sollicitations), la durabilité (tout au long de la vie du client), et la continuité (tous les jours quel que soit le canal choisi par le client)⁹.

Selon Evans et Laskin (1994), « le marketing relationnel est une approche centrée sur le client où l'entreprise cherche à créer des relations d'affaire de long terme avec les

prospects et les clients existants »¹⁰. Pour Lefebure & Venturi (2005), le marketing relationnel est « l'utilisation d'un ensemble de médias pour interagir avec un client dont le profil est entré dans une banque de données »¹¹. Kotler, Dubois et Manceau (2006), ont opté pour la définition d'Ivens et Mayrhofer (2003). Selon ces derniers, « le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise »¹². Donc, Le marketing relationnel propose une nouvelle manière de considérer la demande, plus personnalisée et plus incitative à la fidélisation. Désormais, il ne s'agit plus de proposer des offres similaires à un ensemble de consommateurs appartenant au même segment de marché, mais plutôt, de prendre en considération les attentes de chaque client, selon ses particularités et ses préférences, puis lui proposer des offres plus spécifiques¹³.

A partir de ces différentes définitions, on déduit que le marketing relationnel s'appuie sur l'élargissement du concept d'échange. Pour Dwyer et al (1987) « dans un échange relationnel, les participants retirent des avantages personnels, des satisfactions de nature non économique et s'engagent dans un échange social »¹⁴. Donc, l'échange relationnel est opposé à l'échange transactionnel, sur trois dimensions¹⁵ : une dimension temporelle dans laquelle l'échange relationnel se situe sur le long terme pour une durée indéterminée contrairement à l'échange transactionnel qui est instantané. Dans sa dimension stratégique, l'échange relationnel nécessite des investissements spécifiques qui peuvent être mis en place pour construire une relation avec son partenaire, rendant les changements de fournisseurs difficiles et coûteux, tandis que l'échange transactionnel nécessite peu d'investissements rendant le coût de changement des fournisseurs moins élevé, donc une dimension stratégique peu étendue. Enfin, la dimension sociale est prise en compte dans l'échange relationnel mais absente dans l'échange transactionnel qui considère principalement la dimension économique de l'échange (Voir tableau 1).

I-2. Le marketing relationnel dans les banques :

Pour Berry (1995), le marketing relationnel est adapté aux services bancaires pour quatre raisons¹⁶:

- La recherche de la qualité de service par la performance des produits et services commercialisés, afin de favoriser la fidélité de ses clients par l'établissement d'une relation à long terme a conduit les banques à développer un marketing relationnel.

- Les banques ont intérêt à mettre en place un marketing relationnel pour faire face à leurs concurrents, fidéliser leurs clients et augmenter leurs bénéfices ;

- À travers le marketing relationnel, la banque peut renforcer son image de marque par la construction d'une relation particulière avec son client en lui permettant de la distinguer de ses concurrents et en impliquant un attachement à la marque.

- Le secteur bancaire a été très affecté par l'évolution des technologies de l'information et de la communication (TIC). Utilisées à la fois, dans le processus de gestion interne et dans la relation avec les clients, les TIC sont donc un élément facilitant la mise en place d'un marketing relationnel.

I-3. Principes d'efficacité et limites du marketing relationnel:

Dans leur ouvrage « Marketing Management », Kotler, Dubois et al (2005), énumèrent huit principes (proposés par Ivens et Mayrhofer 2003) pour mettre en place un marketing relationnel efficace¹⁷, comme suit :

- L'orientation à long terme : l'entreprise doit exprimer au client sa motivation à maintenir l'échange dans la durée ;
- La réciprocité : il faut construire une relation gagnant/gagnant entre l'entreprise et son client ;
- La fiabilité : repose sur la réalisation systématique des engagements pris pour l'ensemble des opérations de marketing relationnel ;
- La flexibilité dans la démarche du marketing relationnel afin de prendre en compte les besoins spécifiques et non anticipés de chaque client ;
- La solidarité : consiste à proposer de l'aide aux clients en difficulté ;
- La résolution des conflits à l'amiable permet de maintenir la relation entreprise-client ;
- L'usage modéré du pouvoir que détient l'entreprise dans la relation et des moyens de pression est essentiel pour maintenir un climat serein.

Le marketing relationnel apporte beaucoup d'avantages aux entreprises, mais il comporte aussi plusieurs inconvénients parmi lesquels¹⁸ : 1) Le coût élevé des outils informatiques de CRM, et la complexité de collecte des informations. 2) La difficulté d'impliquer l'ensemble du personnel de l'entreprise dans la mise en œuvre d'une démarche relationnelle et l'utilisation des informations disponibles. 3) Les clients ne sont pas tous intéressés par l'établissement d'une relation avec l'entreprise. 4) Le marketing relationnel n'est pas adapté à tous les secteurs d'activité, il est utilisé dans les activités destinées aux entreprises (B to B) et dans les services (ex : hôtellerie, banque, assurance, transport aérien).

II- La gestion de la relation client, élément fondamental du marketing relationnel :

La gestion de la relation client (abrégée GRC), plus connue sous l'acronyme de CRM *Customer Relationship Management*, constitue un nouveau paradigme dans le domaine du marketing. L'ouverture vers le marketing relationnel, a naturellement conduit à s'intéresser à la gestion de la relation client qui a connue un engouement certain dans le secteur bancaire depuis la fin des années 1990¹⁹.

II-1. Qu'est ce que la gestion de la relation client ?

La gestion de la relation client rassemble toutes les techniques et outils qui permettent d'entrer en relation avec les clients et les prospects, afin de les fidéliser et de leur proposer un produit ou service qui correspond le mieux à leurs besoins²⁰. Donc la GRC vise à créer et à entretenir une relation mutuellement bénéfique entre une entreprise et ses clients, dans le but de les fidéliser en leur offrant un service de qualité qu'il ne trouverait pas ailleurs. La notion de bénéfice a été mentionnée dans la définition de Lefébure et Venturi 2005, selon eux, «le CRM est une démarche qui doit permettre d'identifier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs clients, en générant plus de chiffre d'affaires et de bénéfices»²¹. Aussi, ces auteurs proposent une autre définition plus complète de la GRC en tenant compte de ses trois dimensions: temporelle, relationnelle, et opérationnelle, de la façon suivante: « Le CRM est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts par allocation optimale des ressources »²², ainsi, « la GRC doit permettre de construire une relation significative, à long terme, individualisée avec les bons clients qui généreront les revenus de demain, tout en assurant à moindre coût la relation des clients plus opportunistes »²³.

Il est aussi possible de définir la GRC selon trois approches²⁴:

- Dans l'approche technologique, la GRC représente un ensemble de logiciels mis en place pour collecter, traiter, et restituer l'information sur les clients et l'ensemble des outils pour communiquer avec les clients : réseau internet, site web, call center...
- Dans l'approche marketing, l'analyse de bases de données à travers la GRC permet de mettre en place des stratégies de segmentation marketing efficaces et de personnaliser la relation avec le client.
- Dans l'approche organisationnelle, la GRC est considérée comme une culture indispensable à la réussite de l'entreprise dont la mise en œuvre nécessite une réflexion sur l'organisation globale de le l'entreprise.

L'objectif principal de la gestion de la relation client est de permettre à l'entreprise d'être toujours présente auprès du client, de satisfaire ses besoins et de le fidéliser, car il est plus coûteux pour une entreprise de gagner de nouveaux clients que de les fidéliser. En effet, les entreprises selon leurs secteurs d'activité perdent en général de 15 à 20% de leur clientèle chaque année²⁵, et une augmentation de 5% du taux de fidélisation de la clientèle peut augmenter de 25 à 100% la valeur du client moyen²⁶. La GRC est le moyen d'assurer une cohérence globale entre : des clients aux enjeux et aux attentes très différents, des offres de plus en plus personnalisées et des canaux de contacts de plus en plus nombreux²⁷.

Concrètement, la GRC se gère grâce à un logiciel sur lequel les entreprises enregistrent les différents renseignements du client. Ces informations aident les entreprises à mieux cibler le client et à lui offrir des produits et services répondant à sa demande tout en réduisant les coûts²⁸. Le but de la mise en place d'une solution logicielle CRM est de rendre profitable chaque interaction entre l'entreprise et le client à travers toutes les étapes : prospection, vente, après-vente. Ces logiciels couvrent ainsi l'ensemble des fonctionnalités suivantes²⁹:

- Marketing (ex : fournir aux professionnels du marketing des outils de ciblage et de gestion de campagnes marketing, ciblage et segmentation de clients) ;
- Vente (ex : fournir aux représentants des outils de gestion des contacts) ;
- Après-vente, service client (ex : fournir aux services client des outils de gestion des plaintes, des demandes de services, des supports en ligne).

II-2. Les principales formes de la gestion de la relation client :

En général, il existe trois formes de la GRC : la GRC analytique, la GRC opérationnelle, et la GRC collaborative³⁰.

- La GRC analytique, vise à améliorer la connaissance et compréhension du client. Egalement appelée « Business Intelligence », la GRC analytique analyse et exploite les données brutes de l'entreprise pour aider à la prise de décisions.
- La GRC opérationnelle, est centrée sur la gestion quotidienne de la relation avec le client à travers l'ensemble de points de contact (centres de contacts à distance par téléphone ou internet, outils de force de vente). Ainsi, la GRC opérationnelle coordonne les différents canaux d'interaction entre l'entreprise et ses clients.
- La GRC collaborative, se traduit par la mise en œuvre de techniques collaboratives destinées à faciliter les communications entre l'entreprise et ses clients ainsi que l'intégration avec les autres départements de l'entreprise.

II-3. Importance et rôle de la gestion de la relation client dans les banques :

La GRC à travers des logiciels informatiques spécialisés (NCR, Oracle, IBM...) constitue un des piliers pour l'élaboration de toute activité marketing. Conscient de l'importance des TIC, les banques ont conçus des départements CRM au milieu de leur chaîne de production³¹. En effet, la division de distribution (Marketing/ GRC) joue un rôle primordial dans le processus de production de services financiers ; celui de stocker les informations et d'étudier le comportement du client pour lancer des campagnes de marketing plus ciblées. La division des canaux de distribution, de sa part, à une place aussi importante que la division précédente, car elle permet d'interagir avec les clients à travers différents canaux de distribution (agence, site internet, mobile banking...) dont l'objectif principal serait d'initier une relation client-bancaire personnalisée³².

Dans leur étude sur « les 21 meilleures pratiques » pour l'implantation d'un système CRM dans les banques de détail, Dumitriu et Butranu (2013)³³ ont constaté qu'une implantation réussite d'un système CRM nécessite l'intégration des aspects organisationnels d'une banque avec ces technologies. De même, l'interaction entre la banque et son environnement externe est tout aussi importante que l'harmonie organisationnelle.

Dans le cadre de cette interaction avec son environnement externe, le choix du fournisseur des systèmes CRM ainsi que la manière dont ce choix influe sur la structure des coûts de la banque, ses arrangements structurels et sa performance opérationnelle sont des aspects importants à considérer par les banques qui initient une démarche CRM. Par conséquent, une initiative CRM doit être appréhendée selon deux perspectives ; celle du marché des technologies (fournisseurs et vendeurs), et celle du marché des services financiers dans lequel opèrent les banques, car la divergence de ces deux approches rendent l'implantation d'un projet CRM plus complexe.

Pour mesurer l'impact de l'implantation d'un système CRM dans les établissements bancaires, plusieurs études ont utilisé des indicateurs de performance financière, comme le rendement des ventes (Return On Sales –ROS-) et le rendement des capitaux investis (Return On Capital Employed –ROCE-). Dumitriu et Butranu (2013), quand à eux, ont démontré à travers leur enquête, que les indicateurs de performance les plus significatifs sont plutôt ceux liés à la performance opérationnelle, tel : le niveau de satisfaction de la clientèle, le taux de rétention des clients et la part de marché³⁴.

Par conséquent, la GRC apporte de nombreux avantages aux banques et aux clients comme suit³⁵:

- Avoir une meilleure connaissance des clients et ainsi une meilleure communication plus ciblée ;
- Elargir le portefeuille clients ;
- La GRC présente l'avantage d'améliorer la qualité des contacts et de fidéliser les clients ;
- La GRC permet également une plus grande productivité. En fidélisant ses clients, la banque passe moins de temps à conquérir de nouveaux clients et gagne donc du temps sur d'autres projets.
- La GRC joue un rôle clé dans les programmes de satisfaction par la collecte des informations de manière permanente, et la construction d'un reporting régulier sur le niveau de satisfaction des clients
- Réduire les coûts de marketing direct ;

- Améliorer la qualité de l'information et augmenter la valeur de l'institution bancaire par l'augmentation de la Valeur Actuelle Nette du client (VAN)³⁶, aussi appelée Customer Lifetime Value (CLV)³⁷.

Malgré les avantages considérables de la GRC, il existe quelques inconvénients : un mauvais choix d'outils peut rendre la GRC compliquée, la difficulté à mettre en place la GRC, l'excès de standardisation des logiciels de CRM, et le manque d'expérience et formation du personnel pour manier ces logiciels.

III- De la satisfaction à la fidélisation du client bancaire :

Satisfaire ses clients est aujourd'hui une condition de survie, et la mesure du niveau de satisfaction est devenue un point fondamental de la politique de fidélisation clients. Pour cela, des enquêtes -sur le plan national et international- sont menées chaque année par des bureaux spécialisés, afin d'évaluer la relation client-banque et l'impact que cela peut avoir sur la satisfaction et la fidélité des clients, aussi sur la rentabilité des banques.

III-1. Définition de la satisfaction client:

L'apparition du concept de satisfaction date du milieu des années 70, principalement à la suite des travaux séminaux de Day & Hunt³⁸. En une vingtaine d'années la satisfaction est devenue l'un des thèmes majeurs de l'étude du comportement après-achat/consommation du consommateur.

Dans le dictionnaire Larousse de la langue française, la satisfaction, est définie comme étant « un contentement, une joie, résultant en particulier de l'accomplissement d'un désir, d'un souhait, d'une demande, ou d'une tendance »³⁹. Dans la littérature, plusieurs définitions ont été apportées pour donner une explication au concept de satisfaction du consommateur. Pour Kotler et Dubois et al (2005), la satisfaction « est l'impression positive ou négative ressentie par un client vis-à-vis d'une expérience d'achat et/ou de consommation. Elle résulte d'une comparaison entre ses attentes à l'égard du produit et sa performance perçue »⁴⁰. De même, pour Dufer et Moulin (1989), « la satisfaction est un état interne qui accompagne la confirmation des aspirations relatives au projet de consommation, celle-ci intégrant les attentes développées au sujet des produits et les normes de performance attachées à la classe dont ils relèvent »⁴¹. A partir de ces définitions, on déduit que, les attentes des clients et la qualité ou la norme de performance perçue, sont des variables majeures qui doivent être prises en compte par les entreprises de toute activité confondue pour satisfaire leurs clients. (Voir figure 1)

En tenant compte des attentes du client qui peuvent évoluer dans le temps, en fonction des prestations de l'entreprise et de ses concurrents, et de la qualité perçue qui diffère d'un client à un autre, la satisfaction devrait comprendre les caractéristiques suivantes : la subjectivité, la relativité et l'évolutivité⁴². La satisfaction des clients est subjective car elle dépend de leur perception des services et non de la réalité. La satisfaction est relative, car les clients n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis d'un même service/produit. Quant à l'évolutivité, elle dépendrait de deux points : l'évolution des attentes et des standards, et l'évolution pendant le cycle de vie et d'utilisation du produit.

III-2. Mesurer la satisfaction du client bancaire :

L'une des particularités de l'activité bancaire est la structure double de son marché si l'on distingue : le marché amont des prêteurs, des déposants, véritables « fournisseurs de

matière première» ; et le marché aval, celui des emprunteurs, c.-à-d. des consommateurs de produits fabriqués par le processus de transformation bancaire⁴³. Ces deux types de clients bancaires consomment des produits complètement différents, mais inscrivent leur comportement dans un même processus de décision, et sont influencés par des facteurs similaires⁴⁴.

Du fait de leur particularité par rapport aux consommateurs des autres secteurs, la mesure de satisfaction des clientes bancaires suscite une attention plus spécifique. Car le niveau de satisfaction dans les services en particulier les services bancaires, est affecté par la qualité perçue du produit bancaire, et les attentes à l'égard de la banque, comme : l'accueil, le conseil, la rapidité dans l'obtention du service⁴⁵, le lancement de nouveaux produits et la transparence dans l'obtention d'information⁴⁶.

Dans sa 4^{ème} édition, parue en Avril 2014, l'étude Deloitte sur la relation banque-client, à travers son baromètre sur la confiance des Français vis-à-vis du secteur bancaire et de leur banque principale ; a constaté que le niveau de confiance n'a pas progressé depuis 2012, puisque seulement 60% des clients ont confiance en leur banque selon les critères de confiance suivants : l'intérêt client, l'écoute, la crédibilité, la fiabilité, et la transparence. Quand au niveau de satisfaction, 87% des clients se déclarent satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leurs banques principales, alors qu'ils étaient 88% en 2013 et 76% en 2012⁴⁷. Sur le plan international, une enquête mondiale sur un certain nombre de pays (Brésil, Chine, Union Européenne, Etats-Unis, Canada, Afrique du Sud, Japon, Inde) menée par le cabinet Ernest & Young (EY) en 2012, révèle qu'à l'échelle mondiale, 44 % seulement des clients estiment que leur banque adapte ses produits et services à leurs besoins. Par ailleurs, les conclusions de l'enquête révèlent que 70 % des clients acceptent de communiquer davantage d'informations personnelles à leur banque. En contrepartie, ils s'attendent à ce que les produits et les services qui leur sont proposés aient une réelle valeur ajoutée et soit adaptés à leurs propres besoins⁴⁸. En 2014, EY publie la 3^{ème} édition de l'étude Global Consumer Banking « **Winning through customer experience** » sur la relation entre les banques de détail et leurs clients. L'étude montre que la confiance des consommateurs dans le secteur est à la hausse, 44% des clients sont satisfait de leur banque principale, et 33% d'entre eux déclarent que leur niveau de confiance a augmenté mais demeure sensible au contexte de la crise économique. Cependant, la relation client bancaire reste fragile. Les exigences et les attentes continuent d'évoluer, souvent alimentées par des expériences hors services financiers et les consommateurs sont de plus en plus susceptibles de développer des relations avec de multiples fournisseurs. L'utilisation croissante des technologies digitales (internet, mobile) dans les services bancaires, ouvre la porte aux nouveaux entrants, désormais vus comme pouvant offrir une meilleure expérience client⁴⁹.

III-3. La fidélisation du client bancaire, fruit de satisfaction et levier de rentabilité :

Fidélité et fidélisation des clients, deux termes souvent cités, considérés aujourd'hui comme un enjeu stratégique pour les banques, contraintes de prendre en considération les attentes de leur clientèle pour la retenir tout en minimisant ses coûts et maximisant ses profits.

III-3-1. La fidélisation et la satisfaction :

La fidélité peut être définie comme étant « un acte, un comportement, observable avec un engagement économique »⁵⁰. Donc, la fidélité est « un engagement profond pour acheter ou fréquenter à nouveau un produit ou un service en dépit des facteurs situationnels

et des efforts marketing susceptibles de provoquer un changement de comportement d'achat »⁵¹. Certains travaux fondateurs du marketing des services définissent la fidélité par une approche multidimensionnelle, selon laquelle la fidélité est plus qu'un simple comportement d'achat répété. Dans cette perspective, une distinction peut être opérée entre la « vraie fidélité », fruit d'un processus psychologique décisionnel évolutif résultant de l'engagement du client et la « fausse fidélité », simple conséquence de l'inertie ou de barrières à la sortie, sans attachement ni engagement de la part du consommateur⁵².

Pour Oliver (1997), la vraie fidélité passe par quatre phases progressives⁵³ : Dans la première phase, *la fidélité cognitive* est liée à la performance de l'entreprise en termes de produits et services bancaires. Ici, le client peut être fidèle à sa banque s'il obtient un service ou un produit adapté à ses exigences, sinon il la quittera. Dans la deuxième phase, appelée *fidélité affective*, des liens affectifs seront noués progressivement entre le client et sa banque. Ici le client développe une attitude positive envers sa banque, mais n'y est pas encore suffisamment attaché pour résister à une offre concurrente économiquement plus alléchante. Il n'hésitera pas à rompre ces liens affectifs naissants pour pouvoir profiter d'une telle offre. En phase 3, on retrouve *la fidélité d'intention*, dans laquelle ces liens affectifs se sont renforcés au cours d'expériences de consommation répétées. A ce stade, le client ressent un désir de maintenir la relation ou de racheter, car il est attaché à sa banque. Toutefois, le risque de le voir quitter sa banque en raison d'une offre concurrente plus attractive, bien que réduit subsiste encore. Dans la quatrième phase, *la fidélité comportementale*, correspond à un stade ultime où le client, qui éprouve déjà un plaisir à souscrire régulièrement à des offres de sa banque, cherche à pérenniser la relation commerciale. Dans ce cas le client ne veut pas changer d'institution.

Il est souvent dit, qu'un client satisfait est par conséquent un client fidèle, or ceci n'est pas forcément vrai. Certaines enquêtes ont constaté que des clients ayant un niveau de satisfaction de 90% avaient un taux de fidélisation de 50%⁵⁴. En combinant la satisfaction et la fidélité, Noyé (2000), a pu dresser quatre portraits de clients⁵⁵ : le client perdu (peu satisfait et peu fidèle), le captif (peu satisfait et fidèle), le zappeur (satisfait et peu fidèle) et le comblé (satisfait et fidèle) (Voir tableau 2)

Un client se considérant fidèle ne l'est pas forcément pour sa banque. C'est ce qu'a démontré l'étude Deloitte 2014, selon laquelle, 96% des clients se considèrent fidèles à leur banque principale. 83% d'entre eux justifient leur fidélité par leur ancienneté en tant que client, et seulement 36% se disent fidèle parce qu'ils détiennent de nombreux produits auprès de leur banque principale. Selon les critères de fidélité communément utilisés par les banques (compte actif, équipements produits : moyens de paiement, assurance, épargne, crédit...), seulement, 36% des clients sont considérés comme fidèles par leur banque⁵⁶.

A l'échelle mondiale, la fidélité n'est pas acquise non plus. Les clients n'hésitent pas à résilier leurs produits, à multiplier leurs établissements ou changer de banque principale. Dans un contexte où l'expérience client devient le nerf de la guerre, les acteurs alternatifs ont clairement un rôle à jouer. Selon l'enquête mondiale d'EY, plus de la moitié des clients ont résilié au moins un produit durant les 12 derniers mois et près de la moitié planifie de le faire dans les 12 prochains. Les clients qui n'ont pas planifié de changement ne sont pas fidèles pour autant : 22% restent parce qu'ils ont la sensation que l'offre est la même partout et 17% restent parce que cela apparaît trop fastidieux de changer. Les principales raisons évoquées par les clients dans leurs choix d'ouverture ou de fermeture de compte dans un

établissement sont, en top 3 : l'expérience client qu'ils vivent avec leur banque, les frais et taux, et la facilité de tout avoir dans un même endroit ⁵⁷.

III-3-2 . La fidélisation et la rentabilité :

Au fil des années, les banques ont vu baisser leur rentabilité à cause de l'infidélité de leurs clients devenus de moins en moins captifs et dépendants d'un établissement principal, et optant pour la multibancarisation, et même pour le « vagabondage bancaire » ⁵⁸. En effet, plusieurs études ont montré qu'il existe une corrélation entre le taux de fidélisation de la clientèle et la rentabilité, car une réduction de 5% du taux de défection provoque une augmentation de 35% de la rentabilité, dont un accroissement de 85% de l'activité de dépôts, et de 75% pour les cartes de crédit ⁵⁹.

Afin d'augmenter sa rentabilité, la banque doit développer des stratégies de fidélisation en se basant sur une connaissance complète du comportement du client afin de lui proposer ce dont il a besoin. Pour cela, la stratégie de fidélisation doit tourner autour d'axes prioritaires, tels ⁶⁰ :

- Une relation personnalisée pour un meilleur suivi dans le temps ;
- Etablir des liens commerciaux de plus en plus forts par les ventes croisées ;
- Rendre la clientèle captive ;
- Récompenser les clients fidèles ;
- Fidéliser dès les premières relations.

Parmi les différentes stratégies de fidélisation utilisées par les établissements bancaires, on trouve les programmes de fidélisation qui sont utilisés dans le but d'accroître ou de maintenir les achats des clients en renforçant l'engagement et la confiance en l'entreprise, aussi pour gérer l'hétérogénéité des clients, et de ce fait, ces programmes constituent un instrument de discrimination des actions marketing ⁶¹.

Toutefois, malgré des investissements lourds dans les outils de fidélisation, comme les dispositifs de récompense, d'actionnariat, de parrainage, ou encore de clubs clients ; ces stratégies ont montrés leurs limites, car à trop pousser vers un traitement automatisé, le client devient progressivement anonyme. Son besoin de reconnaissance est donc mis à mal et sa confiance peut l'être aussi ⁶².

IV. Conclusion :

Axe majeur face à une concurrence accrue au sein du secteur bancaire, c'est la fidélisation de la clientèle qui devrait être renforcée. Aujourd'hui, il est essentiel de savoir si les clients peuvent assez facilement quitter une banque pour une autre. De plus, non seulement il est nécessaire de fidéliser, mais il est aussi indispensable de conquérir de nouveaux clients. Pour faire face à ce challenge, les banques ont mis en place des stratégies de marketing relationnel basées sur les nouvelles technologies de l'information et de la communication comme le système de la gestion de la relation client qui rassemble des techniques pour la collecte et le traitement d'information dans le but de mieux connaître le client, et lui offrir un service de qualité, personnalisé et ciblé afin de le satisfaire et le fidéliser. Donc, la GRC vise réellement à créer et à entretenir une relation mutuellement bénéfique entre la banque et ses clients. Ainsi la satisfaction du client mène à sa fidélité, et la fidélité contribue dans la rentabilité de la banque, une relation parfois appelée « chaîne de service-profit ».

- ANNEXES :**Tableau 1 : Passage du marketing de la transaction au marketing de la relation**

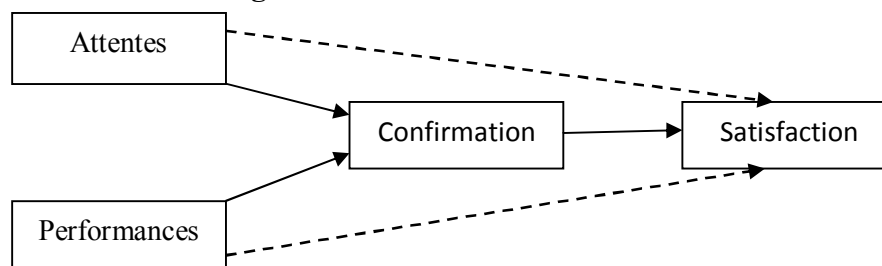
Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation à court terme • Intérêt pour la vente isolé • Contact discontinu avec la clientèle • Mise en avant des caractéristiques du produit • Peu d'importance accordée au service clientèle • Engagement limité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

Source : Lamarque. E, Des Garets. V, « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », Pearson Education, France, 2005. p134, Tiré de A. Payne et *al*, « Relationship marketing for competitive advantage », Butterworth Heinemann, 1998.

Tableau 2 : Les portraits de clients selon la combinaison satisfaction/fidélité

Client	Peu fidèle	Fidèle
Peu satisfait	Perdu (Faiblesse dans la qualité, le service, le prix, la relation... D'autres choix sont possible)	Captif ou grognard (Peu de choix, coût du changement élevé, commodité, peu d'enjeux)
Satisfait	Zappeur (Forte concurrence, relation insuffisante, nouveau besoin)	Comblé (Par la qualité, le service, le prix, la relation...)

Source : Taybi N, « Le marketing relationnel et le CRM outils de la fidélisation- cas du secteur bancaire :Attijariwafa bank- », mémoire de fin d'études, Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, 2008. p 51. Tiré de : Didier Noyé, « Pour fidéliser les clients », Insep Editions Consulting, Paris, 2000. P 19

Figure 1 : Le modèle de satisfaction

Source : Zollinger.M, Lamarque .E, « Marketing et stratégie de la banque », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2008. P93

- Notes et Références Bibliographiques:

- 1- Bettahar H, Miraoui A, « Au delà du marketing relationnel le marketing éthique », Les cahiers du MECAS, N°3, Avril 2007, Université Abou-Bekr Belkaid, Tlemcen, Algérie. p57.
- 2- Les banques, la relation client, et le multicanal, Juin 2012.p4-5 22/03/2014,<http://www.themeco.fr/banque-finance-comptabilite/les-banques-la-relation-client-et-le-multicanal-1.html>

- 3- Coovi, B, « Management du cycle de vie du client : proposition d'un modèle conceptuel d'évaluation de l'utilisation des logiciel CRM, Portfolio Management, Université d'Auvergne-Clermont Ferrand-I, 2010.p5.
03/03/2014, <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-00719535/document>
- 4- Lefébure. R, Venturi. G, «Gestion de la relation client», Editions EYROLLES, Paris, 2005. p115.
- 5- 03/03/2014, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion de la relation client](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client).
- 6- Ferrand A, Mc Carthy S, Zintz T, « Marketing des organisations sportives : construire et gérer les réseaux et les relations », Edition De Boeck, France, 2009. p132.
- 7- Hampt A, « Le marketing relationnel dans le secteur du luxe », Diplom Editions, France, 2006. p 41.
- 8- Bédard S, « Le P du marketing : redéfinir les relations avec les clients et employés à l'ère numérique », Collection des idées à la vie, Québec, 2014. p 91
- 9- Hampt A (2006), Op.Cit., Page 42.
- 10- Bettahar H, Miraoui A (2007), Op.Cit., Page 58.
- 11- Lefébure R, Venturi G (2005), Op .Cit., Page155.
- 12- Kotler. PH, Dubois B, et al , « Marketing management », 12^{ème} Edition, Pearson Education, France, 2006. p180.
- 13- Andreani. JC, Michon. C, « Le marketeur : fondements et nouveautés du marketing », Pearson Education, France, 2010. p393
- 14- Lamarque. E, Des Garets. V, « Management de la banque : Risques, relation client, organisation », Pearson Education, France, 2005. p134.
- 15- Ibid. Page 134.
- 16- Ibid. Page 135-138.
- 17- Kotler PH, Dubois B, et al (2006), Op.Cit., Page 198.
- 18- Ibid. Page 197-199.
- 19- Lamarque E, Des Garets V (2005), Op.Cit., Page 130.
- 20- 03/03/2014, Denanteuil. H, « Avantages et inconvénients de la gestion de la relation clients ». <https://www.talcod.net/blog/avantages-et-inconvénients-de-la-gestion-de-la-relation-clients-la-grc>
- 21- Lefébure R, Venturi G (2005), Op.Cit., Page 33
- 22- Ibid. Page 33.
- 23- Ibid. Page 34.
- 24- Coovi B (2010), Op.Cit., Page 5.
- 25- Denanteuil. H (2014), Op.Cit., Page 3.
- 26- Lefébure R, Venturi G (2005), Op.Cit., Page 35.
- 27- Lamarque E, Des Garets V (2005), Op.Cit., Page 140.
- 28- Denanteuil. H (2014), Op.Cit., Page 3.
- 29- 03/03/2014, [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion de la relation client](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_de_la_relation_client).
- 30- Lamarque E, Des Garets V(2005), Op.Cit., Page 138-140.
- 31- Azzam E,« L'impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication – NTIC- sur le marketing bancaire », Page 6 04/03/2014,<http://www.fgm.usj.edu.lb/pdf/a162011.pdf>.
- 32- Ibid, Page 7.
- 33- Dumitriu. C, Butranu. C, « La stratégie CRM (Customer Relationship Management) dans les banques de détail : Les facteurs-clés de succès », Mediterranean Journal of Social Sciences, Vol 4 No 9, MCESR Publishing, Rome, Italy. Oct 2013. p679-680.
- 34- Ibid, Page 680.
- 35- Denanteuil H (2014), Op.Cit., Page 3.
- 36- Etablir la VAN de sa clientèle consiste à calculer la marge dégagée à terme pour chaque client, en tenant compte de son coût de recrutement, des frais directs dont il est à l'origine, et du chiffre d'affaire.

- 37- Andreani JC, Michon C (2010), Op.Cit., Page 415.
- 38- Vanhame. J, « La surprise et son influence sur la satisfaction des consommateurs », Presses Université de Louvain, France, 2002. p 61.
- 39- www.Larousse.fr
- 40- Kotler. PH, Dubois B, et al(2006) , Op.Cit., Page 172.
- 41- Vanhame. J (2002), Op.Cit., Page 63.
- 42- 03/03/2014,<http://blog.wikimemoire.com/2012/02/satisfaction-et-fidelisation-des-clients-bancaires/>
- 43- Zollinger. M, Lamarque. E, « Marketing et stratégie de la banque », 5^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, 2008. p 39.
- 44- Ibid, Page 39.
- 45- 03/03/2014,<http://blog.wikimemoire.com/2012/02/satisfaction-et-fidelisation-des-clients-bancaires/>
- 46- Zollinger M, Lamarque E (2008), Op.Cit., Page 95-99.
- 47- 05/03/2014,http://www.deloitterecrute.fr/sites/www.deloitterecrute.fr/files/etude/1085/relation_s_banques_et_clients_2012.pdf.
- 48- 23/2/2014,<http://www.ey.com/FR/fr/Industries/Financial-Services/Banking---Capital-Markets/Enquete-mondiale-2012-sur-les-services-bancaires-aux-Particuliers---Les-clients-recherchent-des-produits-et-services-personnalisés>.
- 49- 07/02/2015,<http://www.ey.com/FR/fr/Newsroom/News-releases/Communique-de-presse---EY-global-consumer-banking-survey-2014>.
- 50- Taybi N, « Le marketing relationnel et le CRM outils de la fidélisation- cas du secteur bancaire :Attijariwafa bank- », mémoire de fin d'études, Institut Supérieur International de Tourisme de Tanger, 2008. p 51.
- 51- Kotler PH, Dubois B, et al (2006), Op.Cit., Page 185.
- 52- Bayart C, Brignier JM, « Etablir une relation de fidélité dans le secteur bancaire, le cas de la cible étudiants », 2013. p 4. 03/03/2014,<https://hal.archives-ouvertes.fr/halshs-00865991/document>
- 53- Taybi N (2008), Op.Cit., Page 50.
- 54- Bayart C, Brignier JM (2013), Op.Cit., Page 5.
- 55- Taybi. N (2008), Op.Cit., Page 51.
- 56- 07/02/2015,http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/services-financiers/publications/Deloitte_EtudeRelationsBanquesClients4_0414.pdf. p 19
- 57- 07/02/2015,<http://www.ey.com/FR/fr/Newsroom/News-releases/Communique-de-presse---EY-global-consumer-banking-survey-2014>
- 58- Zollinger M, Lamarque E (2008), Op.Cit., Page 100.
- 59- Ibid. Page 100.
- 60- Roucous . N, « Marketing et relation bancaire, manuel d'approfondissement du marketing et de la relation bancaire », Books on Demand, France, 2009. P70.
- 61- Kotler PH, Dubois B, et al(2006) , Op.Cit., Page 198.
- 62- « Le shopping bancaire, ou la mise de la fidélisation client », 23/02/2014,http://www.csc.com/fr/ds/71138/71154-le-shopping-bancaire-ou-la-mise-%C3%A9lisation_client