

Le marketing bancaire



- Le marketing bancaire**
- Le paysage bancaire français**
- Une segmentation différenciée**
- La réglementation bancaire**
- Une offre très complète**
- La gestion d'actifs**
- Une clientèle à profil**
- Communiquer pour placer**
- La banque en Europe**



Le système bancaire et financier qui occupe une place significative dans l'économie française, connaît actuellement une accélération rapide de son évolution en raison de la nécessité vitale de s'adapter aux transformations vécues par les économies développées et à l'émergence de nouvelles puissances économiques.

Secteur placé au centre de l'économie, la banque, ou devrions-nous plus largement les établissements de crédit et les institutions financières spécialisées, ont développé, depuis les années 80, des techniques marketing très performantes d'autant plus que 96 % des français sont bancarisés contre 80 % de la population au Royaume-Uni et aux Etats-Unis.

L'objet du marketing bancaire

Le marketing bancaire a fait l'objet, dès les années 1970, d'importants développements qui s'expliquent facilement si l'on se souvient de la situation du système bancaire français à cette époque : obligation d'ouvrir de nombreux guichets pour collecter l'épargne des particuliers, création de nouveaux produits financiers qu'il fallait commercialiser. De nouvelles technologies comme les distributeurs automatiques de billets, l'apparition des premières cartes de paiement ont conduit le monde bancaire à s'interroger sur de nouvelles méthodes de commercialisation.

La particularité du marketing bancaire réside dans une triple alliance constituée d'éléments provenant du marketing des achats, du marketing industriel (business to business) et du marketing de distribution. Il agit ►►►

Or, si la banque se présente en qualité d'offreur, elle doit détecter des besoins auprès de la demande pour se constituer une clientèle tant professionnelle que

particulière. Elle doit alors réaliser diverses études. Celles-ci seront identiques à celles utilisées pour la promotion de produits de grande consommation à savoir : les études de motivations, de freins, de processus d'achat, de satisfaction, la typologie des clients et leur fidélisation. Par exemple aux Etats-Unis des établissements se sont spécialisés sur certains segments : la banque "des femmes pour les femmes". Le CIC a été le premier à lancer un produit spécifique pour les 13-18 ans.

Avant 1990, il n'existait pas de différences importantes entre les banques étant donné la réglementation en vigueur qui empêchait celles-ci de se faire concurrence. Or, la différenciation de l'offre étant faible, seuls subsistaient des éléments intangibles comme l'accueil de la clientèle, l'image et la notoriété de l'enseigne ou encore l'innovation mineure d'une consultation des comptes par Minitel.



Toutefois, au cours de la dernière décennie, les banques ont pu pratiquer une politique plus libérale favorisant des écarts sur le taux des prêts ou la rémunération des dépôts, permettant l'émission de nouveaux produits.

En matière de marketing bancaire, la variable la plus importante du plan de marchéage (marketing mix) est la distribution car elle repose sur la détermination du réseau de guichets le mieux adapté à la taille et aux objectifs d'une banque. Dans un premier temps, de nombreuses petites agences ont été ouvertes dont un certain nombre a ensuite été fermé pour des raisons de rentabilité et de sécurité. Puis un second élément du plan marchéage, la communication, a donné lieu à un fort développement : de communication média (presse, télévision, radio, affichage) ; de communication hors média (surtout mécénat, relations publiques, marketing direct, campagnes promotionnelles).

Les origines de la banque

Les premiers banquiers connus sont les prêtres des temples de Mésopotamie qui faisaient ainsi fructifier les revenus des domaines du temple et les offrandes des fidèles et recevaient aussi des dépôts. Les serviteurs royaux, propriétaires de grands domaines fonciers, prêtaient également de l'argent à leurs fermiers.

Face au nombre d'opérations devenu nombreux et important, le plus grand roi de la dynastie de Babylone, Hammourabi (1730-1685 avant J.-C.) fixa des normes sous la prétendue dictée du plus grand et puissant Dieu-banquier. Celles-ci furent gravées dans un bloc de diorite retrouvé à Suse et conservé au Musée du Louvre.

Entre le second et le premier millénaire av. J.-C., de véritables banques se créèrent, avec des spécialisations dans les métaux précieux, le commerce du vin ou encore les ventes immobilières. Ces

entités recevaient des fonds à titre de placement, payaient des intérêts, acceptaient des biens en dépôt moyennant des droits de garde, effectuaient des règlements pour le compte de leurs clients déposants, délivraient des cautions ou faisaient office de notaire.

L'unité de valeur monétaire de l'époque fut d'abord le grain, puis l'argent métal sous forme de lingots. C'est un prince lydien, Gygès, qui créa la monnaie au VII^e siècle avant J.-C. en apposant, sur un alliage d'or et d'argent, une empreinte qui en garantissait la valeur.

Au VI^e siècle avant J.-C., en Grèce, furent créées les premières banques publiques pour normaliser le taux de l'intérêt et les modalités des emprunts face aux banques privées laïques ou religieuses. Les banquiers grecs se livraient surtout, en dehors des opérations courantes de dépôts et de prêts, aux prêts à la grande aventure pour lesquels ils n'étaient remboursés, avec un intérêt substantiel, que si les marchandises embarquées arrivaient à bon port.

Les banquiers babyloniens eurent l'idée de remplacer des tablettes d'argile par du papier donnant ainsi naissance à la monnaie. En effet, il devenait possible de tenir deux sortes de registres : des journaux enregistrant les opérations à la suite et des livres tenant position de chaque client. Les banquiers grecs inventèrent également un écrit qui joue le rôle de chèque, en permettant à son titulaire de retirer de l'argent à concurrence de la provision disponible, ailleurs qu'à l'endroit où il avait son compte. Les banquiers romains fonctionnèrent de la même façon.

L'arrêt du commerce méditerranéen, résultant de la supériorité maritime arabe acquise au VIII^e siècle mit fin aux opérations de financement qu'il nécessitait et donc aux banques. Seules subsistèrent des changeurs juifs ou syriens qui faisaient également des prêts à la consommation à des taux généralement usuraires. Devant les crises et famines



répétées, les monastères se mirent à proposer des crédits à faible taux aux propriétaires et exploitants agricoles.

Au cours du XI^e siècle, les Italiens anéantirent l'hégémonie sarrazine en Méditerranée, ce qui entraîna la renaissance du commerce maritime entre l'Orient et l'Occident : ce fut l'ère des prêteurs Lombards. Les Templiers leur firent un moment concurrence jusqu'à la dissolution de l'ordre en 1313.

Le développement des foires s'accompagna du développement du rôle d'intermédiaires financiers d'abord simples changeurs, puis véritables banquiers qui inventèrent la lettre de change et son escompte. La disparition des foires provoqua aussi celle des banquiers-changeurs. Cependant, c'est en Italie que furent vraiment créées les banques finançant le commerce maritime et les grands travaux.

Au XV^e siècle, Jacques Cœur adjoignit à ses activités le financement de l'industrie. A la même époque, les Médicis et les Fugger créèrent des dynasties de banquiers célèbres dans toute l'Europe. Bénéficiant d'un important port maritime, la ville d'Anvers connut une affluence de marchandises et de métaux précieux en provenance du Nouveau Monde, ce qui permit à cette ville d'organiser, en 1531, la première Bourse.

Puis aux XVII^e et XVIII^e siècles, Amsterdam devint le premier marché monétaire et financier d'Europe, avec comme pilier la Banque d'Amsterdam, la plus grande banque de dépôts et de virements de l'époque. C'est sur son modèle que furent fondées les banques de Venise, de Hambourg et de Nuremberg. Dans le même temps (1650), Palmstruch, fondateur de la Banque de Stockholm, fit émettre des billets au porteur tenant lieu de certificats de dépôt, sans intérêt, qui circulaient comme argent comptant. Les banquiers-orfèvres anglais et écossais s'inspirèrent de ces techniques et, notamment, l'un d'entre eux, John Law,

qui créa en France une banque de ce type émettant des billets libellés en monnaie de compte, garantis contre les fraudes et altérations sur les monnaies métalliques. Ces billets remportèrent un succès considérable. Law escompta aussi les effets de commerce à taux fixe et modéré. Cependant, la confusion des opérations de la Banque avec celle d'une société commerciale, la Compagnie des Indes, entraîna un mouvement de panique dans le public. En effet, ce dernier se présenta massivement au remboursement, provoquant la faillite du système de Law mais également jetant la méfiance sur les billets de banque pendant de longues décennies.

Dès le début du XIX^e siècle, la structure bancaire moderne s'est constituée de nombreux établissements dont certains existent encore actuellement, par exemple :

- Banque de France: 1800
- Comptoir d'Escompte de Paris : 1848
- Crédit Foncier de France : 1854
- Crédit Industriel et Commercial : 1859
- Crédit Lyonnais : 1863
- Société Générale : 1864...



	Chiffre d'affaires	Evolution CA 2000/1999	Résultat net	Effectifs
BNP Paribas	39 780	62,9 %	4 124,0	80 464
Crédit Agricole	22 461	13,3 %	972,3	97 814
Crédit Mutuel - CIC	16 756	18,7 %	830,0	51 000
Groupe Banques Populaires	14 971	14,4 %	769,0	33 000
Dexia	14 858	17,9 %	1 063,0	14 500
Groupe Caisses d'Epargne	14 778	19,3 %	687,0	42 800
Société Générale	13 799	24,4 %	2 698,0	71 149
Crédit Lyonnais	13 788	29,4 %	701,0	40 341
CCF (HSBC)	4 910	- 5,5 %	477,6	5 340

Position sur le marché bancaire des Etablissements français (année 2000, chiffres en millions d'euros)

Un nouvel acteur : Internet

En raison de sa diffusion croissante, tous azimuts, auprès de toutes les cibles et par l'intermédiaire de multiples réseaux (PC, TV, téléphone mobile...), Internet est un puissant vecteur dans le domaine de la distribution des services bancaires qui comporte, à la fois, de terribles menaces et de formidables opportunités pour les banques de détail. Certes, les banques ne vont pas rester sans réagir et peuvent opter pour trois types de stratégies de développement dans ce domaine.

Intégrer

l'Internet comme canal de distribution supplémentaire au sein d'un dispositif déjà existant (agences et téléphone) d'autant plus que ce canal est moins onéreux que le canal agence.

Créer

une banque directe sous une nouvelle enseigne laquelle combine les moyens téléphoniques et l'Internet, tout en proposant une gamme de produits et de services adaptés à ce nouveau mode de fonctionnement.

Lancer

un portail et mettre en place un ensemble de services à valeur ajoutée destinés à des communautés d'intérêts ciblées à l'exemple de BNP-Paribas qui a créé "Business village" composé d'un ensemble de services orientés vers les transactions et destiné aux entreprises.



Les facteurs-clés de succès

Si les stratégies de fusions et d'acquisitions visent d'emblée à rationaliser la production des services et à réduire les frais généraux de 8 à 10 % sur trois ans environ, les deux principaux facteurs clés de succès reposent, d'une part, sur la synergie que procure la mise en commun d'activités et, d'autre part, la complémentarité des gammes de produits et services ⁽²⁾. ▼▼▼

⁽¹⁾ La bancassurance sera traitée ultérieurement sous forme "Un marché, des entreprises"

⁽²⁾ Voir rubrique "Une offre très complète"

la synergie se manifeste principalement par une extension du réseau de proximité

notamment lorsque deux banques opèrent sur le même métier dans des régions différentes à l'exemple de l'acquisition Crédit Mutuel très présent en Alsace (53 % de parts de marché et en Bretagne) mais quasiment inconnu dans les autres régions de France alors que le CIC par le biais de ses banques régionales (CIAL, SNVB, Société Lyonnaise...) couvrent l'ensemble du territoire.

la complémentarité des portefeuilles-clients et des portefeuilles-produits par le

rapprochement d'une banque commerciale et d'une banque d'investissement comme la fusion BNP-Paribas.

l'alliance avec des acteurs issus d'autres métiers à l'exemple, de l'immobilier, des

voyages, des automobiles, de la distribution (Tesco + Royal Bank of Scotland) et que dire de la Bancassurance ⁽¹⁾ dont le modèle est en place depuis quelques années. Le Crédit Mutuel fut l'un des précurseurs en France et, à présent, imité par tous les autres organismes tant assurances que banques (Axa - BNP Paribas). Cependant, ces nouveaux acteurs sont contraints de s'appuyer sur le secteur bancaire pour deux raisons : être crédible auprès du public et disposer d'un véritable savoir-faire dont disposent les institutions financières.

la sécurité bancaire, primordiale pour les clients, constitue un véritable élément de

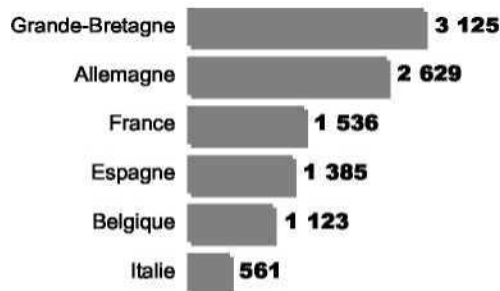
différenciation car elle représente, pour certaines banques, une barrière à l'entrée d'autant plus que les particuliers sont enclins à confier la gestion de leurs biens et fonds à une banque nationale plutôt qu'étrangère. Cependant, le gestionnaire devra permettre à ses clients d'intervenir aussi bien en ligne que par le conseil de proximité

l'adaptation du réseau de distribution aux attentes identifiées de la clientèle en lui

offrant la possibilité d'une gestion partenariale des avoirs et des risques en éditant, par exemple, chaque trimestre, l'ensemble de la situation financière à chaque détenteur de compte, l'incitant ainsi à n'avoir qu'un seul banquier.

Difficile exercice de combinaison stratégique

A l'instar des pays développés, la France est surbancaarisée et une stratégie défensive visant à rendre captive la clientèle en portefeuille, s'avère un mauvais calcul car la nouvelle clientèle s'échappe totalement. Or, pour permettre aux Institutions financières de s'imposer, il semble que soit gagnante *une combinaison stratégie de croissance et stratégie de recentrage*. En effet, il faut ordonner une stratégie de croissance basée sur la convergence des services en effectuant une distribution multi-services sous une marque territoire forte (type marque ombrelle) pour des univers clients différenciés et couplée à une stratégie de recentrage sur le marché des services financiers veillant à assurer la continuité du secteur de détail en Europe. Le schéma ci-contre exprime la convergence de différents acteurs vers une offre multi-services dédiés à des besoins individualisés. Par ailleurs, l'euro favorise plus que jamais la concurrence sous toutes ses formes et le monde bancaire a dû s'adapter pour résister aux nouvelles enseignes ainsi qu'aux mastodontes finan-



Encours moyen du crédit à la consommation par habitant en euros (janvier 2000)

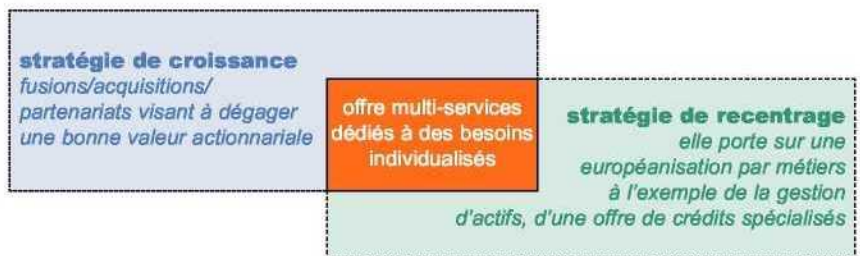
ciers du type Allianz-Dresdner Bank, aux nouvelles techniques (l'internet) et aux produits des autres banques de l'Union.

Il existe un autre souci, c'est le manque de cadre fiscal et juridique nécessaire aux fusions transnationales. ■

A.P.

⁽¹⁾ L'image chèque interbancaire consiste en un enregistrement électronique reprenant les informations de traitement interbancaire et d'archivage du chèque. Elle est informatisée et comprend 256 caractères susceptibles de numériser les informations contenues sur un chèque.

⁽²⁾ EIC (Echange d'Images Chèques) : des fichiers sont créés à partir des chèques lus par les banques des remettants dans le cadre d'une délégation de contrôle de la banque tirée. Elle permet la dématérialisation des échanges comptables de chèques entre l'établissement remettant (banque du bénéficiaire du chèque) et l'établissement tiré (banque de l'émetteur du chèque).



Itinéraire d'un chèque

La nouvelle monnaie européenne, l'euro, relance le débat sur le chèque payant. En France, les chèques constituent le premier moyen de paiement, soit 42 % des paiements totaux, ce qui représente 5 milliards de chèques dont 4 milliards sont échangés entre banques, soit deux fois plus qu'en Grande-Bretagne et dix fois plus qu'en Allemagne. Par exemple 40 millions de chéquiers sont imprimés annuellement pour le Crédit Agricole. Depuis le 1^{er} janvier 2002, les banques échangent désormais des images chèques ⁽¹⁾, c'est-à-dire que des fichiers télématiques contenant l'ensemble des informations véhiculées par les chèques sont transmis par EIC ⁽²⁾. Les chèques d'un montant supérieur à 5 000 euros ou non conformes continueront d'être traités individuellement. L'EIC permet de raccourcir le délai d'encaissement de J + 2 ou J + 4 à J ou J + 1 mais surtout de diminuer les coûts bancaires de traitement des chèques de 60 % (270 à 360 millions d'euros). Les préposés aux back-offices étant chargés désormais d'archiver tous les chèques qui leur sont remis. Toutefois, pour établir un juste équilibre entre les établissements remettants et les établissements tirés, une commission interbancaire de 0,04 euro est versée par la banque remettante à la banque tirée. Naturellement, ce nouveau coût de 200 millions d'euros risque d'être refacturé aux clients en sachant que le montant annuel moyen des frais bancaires payés par un particulier s'élève déjà à 251 euros et que dire de ceux des entreprises ! Pour "faire passer" ce principe, il est fortement question de rémunérer les comptes courants. A suivre.

