

# **MARKETING ET STRATEGIE DE LA BANQUE**

## **Auteurs :**

Monique Zollinger  
Eric Lamarque

Professeur à l'IAE de Tours  
Maître de conférence à l'IAE de tours

**Éditeur :** Dunod

**Date de parution :** 1999

**Volume :** 277 pages



## **INTERET DE L'OUVRAGE**

Depuis les années 80, le marketing bancaire a connu de profonds bouleversements. Il a maintenant atteint sa maturité. Il fait référence au marketing des services qui, lui aussi, a connu au cours des dernières années de évolutions majeures notamment dans le domaine des travaux universitaires.

Aucune profession, sauf le secteur de l'informatique, n'a connu d'aussi profonds bouleversements sur une période aussi brève. Il est donc utile de connaître les spécificités actuelles du marketing dans le secteur bancaire. Notamment dans l'optique des nouveaux BTS commerciaux pour lesquels les banques sont évidemment des partenaires importants.

**L'ouvrage est émaillé de nombreux encadrés intéressants intitulés « Repères » qui mettent l'accent sur les points théoriques essentiels de façon synthétique.**

## **CONCEPTS ET IDEES CLES**

### **↳ Composition de l'ouvrage**

- ✍ Deux parties regroupant 8 chapitres.
- ✍ Bibliographie : ouvrages généraux et spécialisés dans le domaine bancaire.
- ✍ Index.

### **↳ Idées principales**

**La première partie (« la maturité du marketing bancaire ») est centrée sur les bases du marketing bancaire : spécificités des services bancaires, analyse du comportement des clients, variables du marketing mix bancaire.**

**L'activité bancaire relevant du marketing des services, le 1<sup>er</sup> chapitre (« Evolution du marketing des services bancaires ») débute par un rappel des caractéristiques générales de ce marketing :** notion de service (selon Gummesson : « quelque chose qui peut être acheté et vendu mais que vous ne pouvez pas vous laissez tomber sur le pied » !!) et caractéristiques (intangibilité, inséparabilité, hétérogénéité, périssabilité : indication de la définition de ces notions, de leurs effets sur le consommateur et des actions marketing à mener en conséquence), composantes de l'activité de service (personnes, moyens, systèmes). Les étapes principales du marketing bancaire sont ensuite rappelées (âge de la croissance et du « marketing rampant », âge de la liberté élargie et du « marketing fuite en avant », âge de la banque – entreprise et du « marketing adulte »).

## A la suite de cet « historique », les spécificités du marketing bancaire sont mises en valeur :

☛ Conséquences des caractéristiques des services pour l'activité bancaire :

<b>Intangibilité</b>	Absence d'identité spécifique des banques : différenciation des enseignes difficile à percevoir pour les consommateurs.
	Dispersion géographique de l'activité bancaire : couverture de besoins internationaux, nationaux, locaux...
<b>Inséparabilité</b>	Arbitrage croissance / risque : vente de services financiers se traduit par l'achat d'un risque ; nécessité de trouver un équilibre entre expansion, vente et prudence.
<b>Fluctuation de la demande</b>	Activité bancaire fortement soumise aux variations de l'activité économique.
<b>Hétérogénéité</b>	Responsabilité fiduciaire garante du respect des intérêts des consommateurs au niveau macroéconomique
<b>Périssabilité</b>	Intensité de la main d'œuvre dans l'activité et les process.

☛ Manque de compétence de la plupart des clients : la définition des besoins dépend du processus accompli par le personnel au contact. Il est aussi influencé par la disponibilité des offres et par l'intérêt du fournisseur plus que par une connaissance réelle des attentes du client.

☛ Spécificités du marketing mix bancaire : produit, prix, distribution, communication mais aussi « Participants » (rôle de la relation humaine dans le processus de production de services), « Lieu Physique » (« physical evidence » : environnement cadre de l'interaction vendeur – client) et « Processus » (procédures et mécanismes qui aboutissent à la livraison du service).

**Les auteurs abordent le comportement du consommateur bancaire (chap. 2).** Les notions générales relatives au comportement du consommateur (processus d'achat classique : reconnaissance du besoin, recherche d'informations, évaluation des solutions, décision d'achat... ; facteurs explicatifs : influences sociales, caractéristiques sociodémographiques...) sont rappelées et appliquées aux services, notamment bancaires. Sont notamment soulignés :

☛ L'importance du risque perçu avant l'achat ; la fidélité à un prestataire est présentée comme un moyen de réduire ce risque.

☛ L'importance considérable de la participation active de la clientèle à la réalisation du service bancaire.

☛ L'impact important de l'influence sociale lors de l'évaluation de l'information donnée par un fournisseur financier. La famille a une influence déterminante et directe (ex. : choix de la banque des parents).

☛ Les caractéristiques sociodémographiques (âge, revenu et temps disponible notamment) sont souvent utilisées pour analyser le comportement des clients.

☛ La nécessaire prise en compte de deux niveaux de comportement d'achat :

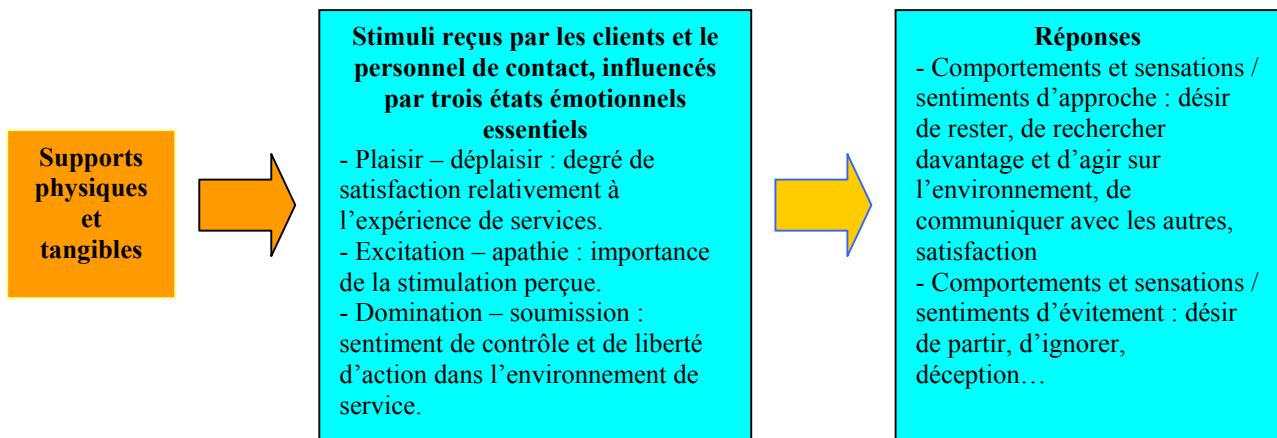
Dimensions du comportement du client		Conséquences pour le marketing bancaire
Consommateur (« buyer »)	Partie du client qui consomme et développe des besoins de trésorerie, d'épargne, de retraite...	Analyse du comportement en terme de besoins ; structuration de l'offre bancaire en familles de produits et services différenciées répondant aux besoins de segments de consommateurs. L'offre est une réponse compréhensible et matérialisée à un besoin.
Prospecteur (« shopper »)	Partie du client qui décide où acheter ; arbitrage entre plusieurs points de vente	Analyse du comportement en terme de processus de choix d'une unité commerciale. Un client « flux » choisit l'agence bancaire pour sa proximité ou sa facilité d'accès et la fréquente souvent, donnant autant d'occasions de développer une relation commerciale. Le client « trafic » choisit l'agence pour d'autres raisons (bouche à oreille, image, habitudes...) et la fréquente plus rarement mais pour des durées de visite plus longues.

**Le chapitre 3 (« service, satisfaction et prix ») est consacré aux éléments du mix, produit et prix, en relation avec le concept de satisfaction.** Les auteurs s'appuient sur le modèle de servuction qui met en valeur que toute politique de service comporte une offre de services et des interactions entre trois dimensions :

✍ **L'environnement physique (1<sup>ère</sup> dimension) :** équipements externes, internes et éléments tangibles (ex. : papier à lettre, relevés de compte) sont des signaux qui témoignent des choix de segments de clients visés par les banques.

Rôles du support physique	
Conditionnement des services	Conditionnement symbolique, signal de qualité, générateur d'image. Permet de réduire le risque perçu et la dissonance post-achat ; indices de qualité pour le client ; construction de l'image
Amélioration du processus de service	Informations fournies au client sur la prestation et son mode d'obtention. Permet des demandes mieux orientées et formulées ; réduction des files d'attente.
Socialisation des clients et des employés	Processus d'adaptation d'un individu aux normes, valeurs et schémas de comportement d'une organisation. Développement d'une <b>image réelle</b> positive et cohérente à travers les interactions employés / clients.
Différenciation des concurrents	Impact direct de l'apparence physique des personnels et des équipements sur la perception du consommateur et sur l'image réelle.

L'impact du support physique sur le comportement du consommateur est démontré avec le **modèle Modèle S-O-R : stimulus – organism – réponse (Hoffman – Bateson – 1997)** :



Selon les auteurs, il existe six choix de « **stratégie architecturale** » dans les services :

Stratégies	Caractéristiques
<b>Monolithique</b>	Points de vente strictement identiques ; offres standardisées de produits à bas prix, à achat rapide sans implication ; économies d'échelle importante.
<b>Endossement local</b>	Points de vente aménagés différemment ; unifiés par la marque ou l'enseigne (ex. : banque américaines ; en France assurances et concessions automobiles).
<b>Intégration locale</b>	Points de vente utilisant des composantes en rapport avec leur environnement pour obtenir une image locale forte (ex. : restauration)
<b>Eclatée</b>	Points de vente différents avec chacun une identité propre ; produits à forte implication personnelle (ex. : culture, vêtements).
<b>Segmentation</b>	Points de vente conçus en fonction du type de clientèle visée (ex. : certaines banques).
<b>Spécialisation</b>	Points de vente identiques se distinguant par leur spécialité caractérisant un niveau d'offre (ex. : assurances et banques spécialisées dans le crédit ou la gestion de patrimoine).

✍ **Le personnel en contact (2<sup>ème</sup> dimension) :** nombre d'opérations bancaires sont le résultat de procédures quasi standardisées mais sont perçues très différemment par les clients selon l'accueil, l'efficacité et le sourire du personnel de contact. Celui-ci joue un rôle d'interface essentiel :

- \* entre l'organisation et le client : médiateur défenseur à la fois des intérêts du client et de l'image de son entreprise (ex. : en faisant comprendre la nature des tâches de back office ignorées par le client) ;
- \* entre le personnel de contact et le client : gestion des conflits, enjeu de l'image de l'entreprise incarnée dans le personnel de contact.

☛ **La Participation du client (3<sup>ième</sup> dimension)** : gestion des délais d'attente (ex. : temps perçu comme plus long dans une file d'attente inactive que lors d'une attente occupée) ; gestion de la participation du client à la livraison du service présentée en terme d'avantages (ex. : meilleure adaptation du service aux attentes, plus grande rapidité) et inconvénients (ex. : perte de contrôle de la qualité des prestations, risques de désorganisation, entreprise perçue comme ne prenant pas en charge ses clients).

**A la suite des éléments précédents sont abordées les attentes, la qualité et la satisfaction dans le domaine des services en général puis de la banque en particulier.** Sur ce dernier point plusieurs éléments sont mis en valeur :

☛ La qualité perçue des services offerts dépend en partie de la manière dont les clients s'impliquent dans le processus de servuction : files d'attente, utilisation des guichets automatiques, remplissage des bordereaux de remise de chèque...

☛ Les attentes sont importantes en matière de qualité des placements (liquidité, sécurité, rendement, fiscalité) et d'information économique et financière.

☛ La multibancarisation conduit les banques à développer des stratégies de fidélisation afin d'amortir les coûts d'acquisition de clients sur une plus longue période, d'obtenir des gains de productivité par une meilleure connaissance des clients. De plus, les clients fidèles apportent des affaires à travers le bouche à oreille positif qu'ils entretiennent.

La fin du chapitre est consacrée aux stratégies de prix des services :

☛ Méthodes traditionnelles : pénétration d'un ou plusieurs segments, maximisation du volume, maximisation du profit... De façon générale, la nature oligopolistique du secteur bancaire conduit à des tarifications qui ne reflètent pas nécessairement les coûts réels notamment en raison des subventions croisées entre prestations.

☛ Approches émergentes : elles consistent à encourager le client à développer les contacts avec le fournisseur de services avec des offres à long terme, des packages ou des offres groupées ou « mixed bundling » (ex. : offres spéciales de comptes d'épargne, de locations de coffres ou d'assurance à des prix préférentiels pour les titulaires de comptes à vue).

### **Les auteurs analysent aussi les autres variables du marketing mix : la distribution et la communication. (chap. 4).**

Dans le domaine de la distribution, les principaux aspects abordés sont l'ouverture des points de vente, la gestion du support physique, la gestion du personnel de contact et l'impact des nouvelles technologies. Le choix des canaux de distribution est un des seuls éléments de différenciation entre les enseignes. Longtemps, la stratégie de distribution a reposé sur l'accumulation : davantage d'agences = plus de clients, plus de comptes, de personnel... Cette stratégie a été remise en cause par les marchés saturés et les problèmes de productivité. Les réseaux ont été restructurés à travers, notamment, des fermetures d'agences. De nouvelles méthodes de distribution, d'organisation commerciale et de vente ont aussi été mises en place : la « vente forcée » génératrice de milliers de comptes inactifs a laissé la place à une relation commerciale fondée sur le conseil (prise de RV, gestion informatisée du conseil...). Les nouvelles technologies ont aussi offert des opportunités intéressantes : coût d'une agence virtuelle sur ordinateur 5 fois inférieur à celui d'une agence traditionnelle, coût de la banque par téléphone avec contact direct inférieur de 30 %, coût de la banque par téléphone avec répondeur inférieur de 80 %. Comme dans la plupart des activités de services, les nouvelles technologies peuvent se substituer à la relation humaine (absence d'attente et de déplacement, disponibilité, facilité d'utilisation). Mais les clients restent très attachés à l'agence physique (sauf pour les retraits d'espèces et les consultations de comptes...). Et pourtant, souvent ils s'y rendent pour des opérations courantes et non pour une relation commerciale. Seulement 20 à 40 % de l'activité du personnel est consacrée à la vente de produits et services, situation peu propice à l'action commerciale. Les nouveaux réseaux de distribution bancaire (Internet, serveurs par téléphonie mobile, banque sur bouquet numérique) offrent donc surtout des possibilités de diversification des points de contact sans affecter la conception même de la banque.

**Compte tenu de ce contexte, les banques doivent arbitrer entre relation automatisée et relation physique :**

Banque transactionnelle	Banque relationnelle
Fournir à tout client, dans les conditions qui lui conviennent le mieux, même en dehors des heures d'ouverture des agences, l'ensemble des services liés aux différents produits qu'il détient et lui en proposer d'autres. Les opérations les plus courantes sont réalisées par les clients avec des automates situés en dehors des agences ou à distance.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Banques spécialisées : créer des agences qui privilégient la force de vente « debout » (chargés d'affaires responsables d'un nombre restreint de clients).</li> <li>- Banques grand public : développer la dimension relationnelle dans un réseau traditionnel tout en simplifiant les procédures (guichets rapides pour opérations courantes, espace avec une offre limitée pour des produits de base) ; réduire la fréquence et la durée des opérations courantes et favoriser la prise de rendez-vous permettant un réel entretien où le client peut révéler ses besoins et ses projets.</li> </ul>

**Dans le domaine de la communication**, les auteurs abordent principalement deux éléments :

- ☛ Le déficit d'image de la banque : l'attitude des consommateurs à l'égard de la banque-institution est plutôt négative. Ils lui reprochent sa centralisation trop importante, son agressivité, sa tradition de puissance, son attitude moralisatrice... autant de perceptions qui empêche les banques de tenir un discours d'égal à égal dans la relation commerciale avec le consommateur. L'image de la banque dépend aussi largement de la représentation sociale de l'argent : ses fonctions (mesure de valeurs, moyen d'échange et de paiement, moyen de transfert et de réserves de valeurs) et ses connotations (pouvoir, morale, modernité, vie<sup>1</sup>).
- ☛ Le discours des banques avec les modes de communication et le ton utilisés : la plupart des communication sont centrées sur une relation banquier - client idéalisée, fictive et assez éloignée de la réalité... car l'intérêt de la banque est, en effet, potentiellement en conflit avec celui du client. De plus, l'argent (sujet social tabou) est généralement absent des messages publicitaires. **Les banques ayant renouvelé leur stratégie de communication au milieu des années 90, les tendances fortes actuelles sont :**
  - ➔ Abandonner l'idée d'une relation dominant – dominé acceptée très difficilement par la clientèle.
  - ➔ Promouvoir une relation de confiance, fondée sur la distinction des compétences et des centres d'intérêt de chacun des partenaires dans l'échange ( ex. : « conjuguons nos talents », message de la Société Générale).

**La deuxième partie est consacrée à « une réflexion stratégique permanente pour les banques françaises ».**

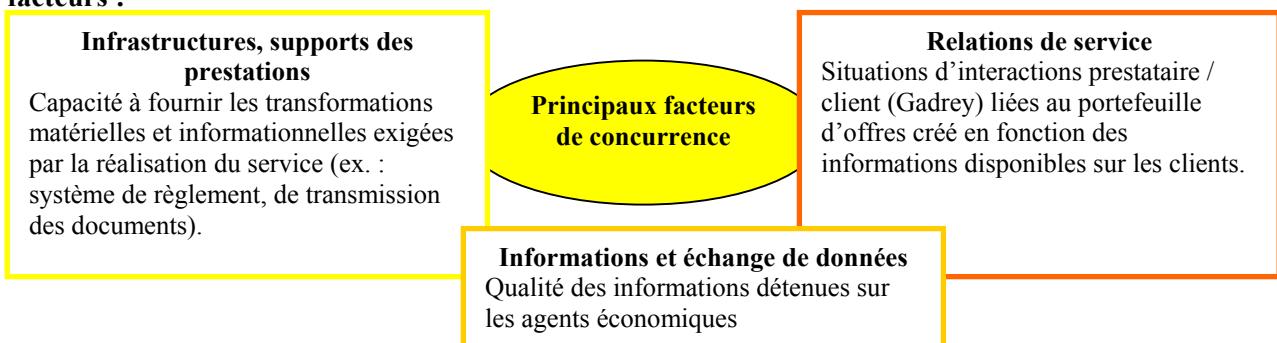
**Les auteurs analysent les caractéristiques de la concurrence dans le secteur bancaire (Chap. 5 : « conditions actuelles de la concurrence »).**

En terme de situation concurrentielle et d'acteurs, le secteur bancaire est caractérisé par :

- ☛ La mondialisation des marchés financiers, la déréglementation, le progrès technologique, les innovations financières (ex. : moyens de paiement, fonctionnement des marchés financiers), globalisation...
- ☛ La concurrence interne au secteur : distorsions en fonction des statuts des établissements (Caisse d'Epargne, La Poste), forte densité de guichets (25 500), fortes barrières à l'entrée et économies d'envergure (coût élevé du système d'information rentabilisé à travers l'exploitation commerciale des bases de données), intensité capitaliste, coûts de changements (« switching costs »)...
- ☛ La concurrence externe : activités financières des non banquiers ou néo-banquiers (assureurs, grande distribution), développement des produits de substitution (multiplication de nouveaux produits, importance croissante du crédit commercial ou inter-entreprises au détriment du crédit bancaire).

<sup>1</sup> Proverbe du Moyen Age : « l'argent est un autre sang ».

**Selon les auteurs, au cours des prochaines années, la concurrence portera principalement sur trois facteurs :**



**Compte tenu du contexte concurrentiel précédent, les banques peuvent développer diverses stratégies (Chap. 6 : stratégies bancaires : analyse et enjeux).**

Les stratégies bancaires dépendent de 4 variables principales :

- ↗ La finesse de la segmentation clientèle liée à la richesse de l'information disponible et de son exploitation.
- ↗ L'adéquation de chaque gamme de produit à une fonction, un type d'usage et à un ou plusieurs segments de clientèle.
- ↗ Les décisions en terme de taille optimale et d'articulation entre les dimensions locales et globale sur le plan du service, du contact avec les clients et de l'organisation. Le reproche souvent adressé aux grandes banques est d'être coupées de leurs clientèles locales. Une des forces des banques mutualistes est d'allier des instances nationales puissantes, de dimension internationale avec des instances locales fortes et reconnues dans leur région.
- ↗ La technologie : traitement et transmission des informations, augmentation du temps de contact avec les clients, meilleure connaissance du client.

**Les auteurs rappellent ensuite les métiers traditionnels de la banque (banque commerciale, banque des entreprises, banque d'investissement) puis effectuent une présentation des principales options stratégiques mises en œuvre dans le secteur bancaire :**

- ↗ Stratégies offensive de conquête, de consolidation, de désinvestissement et de réorientation mises en valeur avec une approche SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats : forces, faiblesses, opportunités, menaces).
- ↗ Stratégies de diversification et de spécialisation.
- ↗ Stratégie de domination par les coûts et de différenciation.

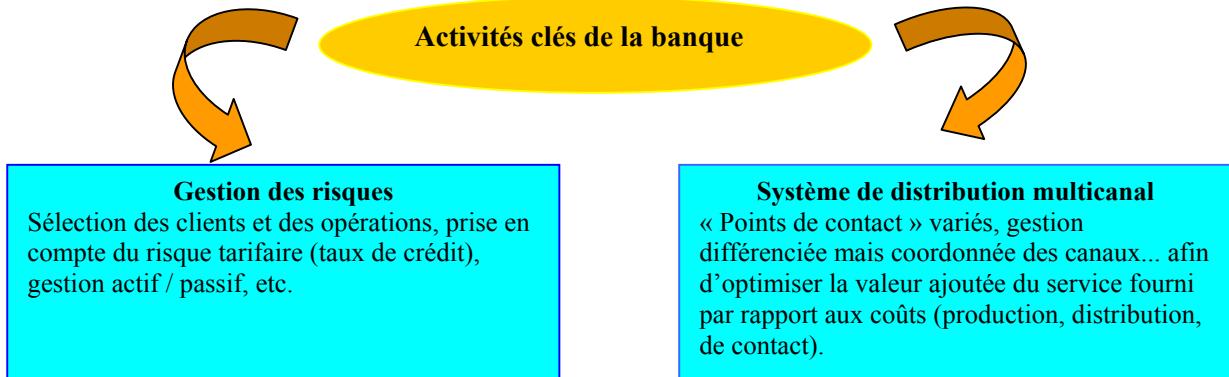
**Les auteurs abordent ensuite des notions essentielles : avantage concurrentiel et création de valeur dans la banque (chap. 7).** Ni le prix, ni l'innovation, ni les rendements ne peuvent constituer un avantage concurrentiel durable dans le secteur bancaire. L'attention doit se porter sur un système d'offre permettant d'atteindre le niveau de qualité et de coût attendu par une clientèle exigeante et mieux formée.

Après un rappel de la notion de **compétence centrale** (« core competence »), facteur principal de compétitivité, Zollinger et Lamarque présentent la chaîne de valeur des métiers bancaires (en différenciant banque commerciale et banque d'investissement). Un élément essentiel est la capacité à répondre aux attentes des clients en mobilisant les compétences. Cela est lié aux comportements des employés, aux savoir-faire, modes d'organisation, modes d'apprentissage... Cela implique aussi, dans les relations avec les clients (front office) comme dans les activités de soutien aux services (back office : processus administratifs), de formaliser les savoirs dans des manuels d'instruction, des procédures ou des banques de données.

**Globalement, construire l'avantage concurrentiel et la création de valeur nécessite que la banque :**

- Ait une vision précise de ses métiers,
- Identifie les attentes des clients sur ce ou ces métiers,
- Identifie et évalue les compétences organisationnelles nécessaires compte tenu des attentes à satisfaire.

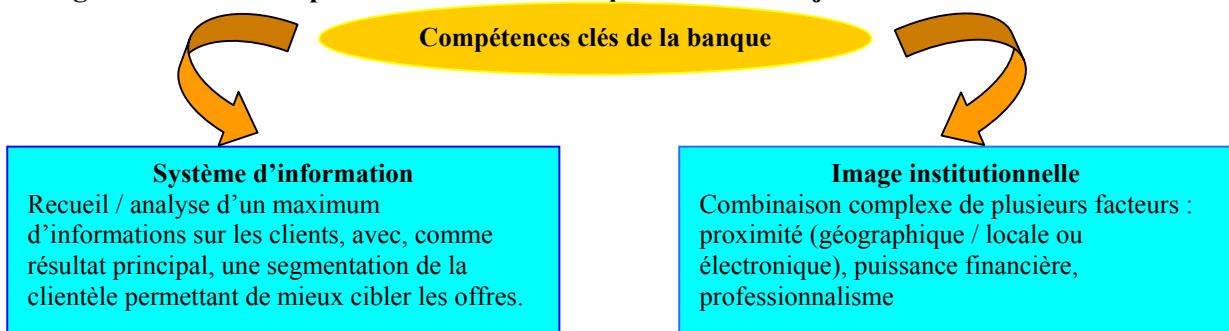
**Selon les auteurs, l'avantage concurrentiel est lié à deux activités clés de la banque, notamment :**



Chaque canal de distribution est l'association cohérente d'une infrastructure (endroit où le service est fourni), d'une offre (combinaison de services proposés) et d'un processus spécifique d'interaction avec une cible de clientèle déterminée. Choisir un canal innovant est directement lié à la segmentation stratégique. Le canal détermine :

- ✓ les cibles de clientèle en fonction de deux critères : type de relation banque – client proposé, niveau de service fourni ;
- ✓ la dynamique concurrentielle globale liée au champ concurrentiel spécifique de chacun des types de canaux ;
- ✓ la structure de coût : chaque type de canal génère des coûts différents ;
- ✓ le modèle de marketing : direct, relationnel...

**L'avantage concurrentiel repose aussi sur deux compétences clés majeures :**



**Les auteurs identifient aussi plusieurs sources ponctuelles (i.e. non durables compte tenu de leur nature) d'avantages concurrentiels :**

- ✓ Les ressources humaines.
- ✓ La technologie... mais le système d'offre ne doit pas être conçu qu'en fonction de la technologie ; celle-ci ne doit être qu'une des composantes de ce système.
- ✓ L'innovation... mais, dans le secteur de la banque commerciale, les possibilités sont faibles (autorités de tutelle, absence de protection des innovations, etc.).

En conclusion de ce chapitre, Zollinger et Lamarque soulignent que **la conception d'offres globales pour les particuliers ou les entreprises est considérée actuellement comme une stratégie gagnante**. Elle se traduit par l'extension de la gestion de patrimoine des particuliers, la « bancassurance », la gestion patrimoniale de l'entreprise (« corporate banking » : capacité à traiter toutes les questions financières des clients, relation à long terme)...

**Le dernier chapitre est consacré aux « défis stratégiques pour le futur ».**

Les auteurs présentent les conséquences de l'euro sur les métiers bancaires :

- ✓ Réorientations et disparitions d'activités (marché des changes, produits dérivés sur devises...).
- ✓ Evolution des gammes de produits et tarification des services.
- ✓ Relations avec la clientèle : développement de nouveaux moyens de distribution, extension du scoring, réduction de leur nombre de banques par les entreprises...

Compte tenu de ce contexte, les « stratégies euro » des banques françaises devraient être :

- ✓ De renforcer image et notoriété à travers la stratégie de communication, la structuration d'un système d'offre assurant une qualité élevée (produits et services) et la proximité.
- ✓ D'offrir les tarifs les plus bas.
- ✓ De maintenir un niveau élevé d'innovation : adaptation des gammes à l'euro, création de produits financiers, adaptation des canaux de distribution...
- ✓ D'adopter une stratégie de niche en direct à l'étranger.

Une taille importante apporte des avantages en terme de notoriété et de capacité à proposer une offre globale... Mais la diversité des marchés et des métiers est un facteur de risque important et il faut développer des compétences d'intégration entre les métiers. Sur le plan organisationnel, plusieurs enjeux apparaissent :

✓ Repenser la chaîne de valeur et les voies possibles de réorganisation ce qui se traduit par de nouvelles approches :

- \* banques concepteurs de produits « product formulators » : produit unique avec peu de variantes ;
- \* banques distributeurs « customers gateway » : vente de produits conçus par d'autres à une base de clients (grande distribution) ;
- \* banques prestataires de services (« industry services »)

✓ Coordonner une constellation de métiers ou d'activités (gestion des crédits, des valeurs mobilières, conservation des titres...) : chaque activité doit créer de la valeur et contribuer à la création de valeur par l'ensemble de la banque à travers des effets de synergie. Cela implique une structure organisationnelle par métier (changement culturel important dans le secteur bancaire) : le travail en équipes devient la règle en dehors des liens strictement hiérarchiques. Il s'agit de favoriser la constitution d'équipes communes autour d'un projet ou d'un client, concept **d'ingénierie « simultanée » ou « concourante »** (Clark et Fujimoto – 1991). Cela donne naissance à de nouveaux systèmes organisationnels par structures – projets. Elles permettent de mobiliser et de coordonner les acteurs intervenant dans les processus de travail collectif. Elles favorisent la coopération entre des expertises différentes (réunion physique des acteurs du projet, groupes pluridisciplinaires...) ainsi que la mise en cohérence de la gestion des projets et de la gestion des carrières des individus.

Dans le cadre des activités de service, les principes précédents peuvent être repris avec le client comme élément central.

#### Processus relationnel centré sur le client : compétences nécessaires

Connaître	Conseiller	Vendre	Gérer la relation
Communiquer son savoir faire aux clients potentiels.  Image de marque. Notoriété. Multiplication des contacts avec les clients (réseaux, mailings).  Action commerciale importante	Conseiller son client sur une stratégie patrimoniale  Système d'information orienté besoins. Maîtrise des compétences liées aux métiers financiers.	Vendre à son client les produits adaptés à ses besoins  Maîtrise technique des produits proposés. Mise en relation des différentes fonctions concevant les produits.	Assurer régulièrement le suivi des opérations effectuées par le client  Maîtrise des compétences liées au SAV. Mise en relation des différents back offices Accumulation d'informations sur la relation clientèle

Les attentes des clients en matière de personnalisation de la relation et de sur mesure ainsi que les stratégies de fidélisation imposent de généraliser les prestations traditionnellement réservées à une clientèle haut de gamme. **Il faut gérer des clients et non plus seulement gérer des produits.** Cela pose le problème du « sur mesure en série » : personnaliser un conseil tout en industrialisant l'activité... Résoudre cette difficulté, conduit les banques à s'engager dans une véritable relation à long terme et à adopter une analyse dynamique prenant en compte le cycle de vie patrimonial. Il s'agit de mettre en place un processus relationnel permettant d'appréhender continuellement le patrimoine dans sa globalité. Ce qui oblige, notamment, à :

- ✓ Inciter à une collaboration poussée et durable des personnels ou des services qui n'entretiennent pas de relations étroites.

Améliorer les systèmes d'information : souplesse plus importante, capacité à intégrer des sources variées, intégration et exploitation des données afin de fournir une mesure précise de la relation avec un client ainsi que des indicateurs généraux pour la direction.

## UTILITE OPERATIONNELLE

Finalité et niveau			Raisons majeures
Pour la pratique pédagogique	Terminale ACC	-	Ouvrage trop complexe et trop spécialisé.
	BTS commerciaux	+	Le BTS MUC n'étant pas un BTS « grande distribution », la banque constitue un partenaire important. Il est donc utile aux enseignants de connaître les spécificités du marketing dans le secteur bancaire.
Pour la préparation à un concours	Capet	+	Les bases du marketing sont reprises et appliquées à un secteur particulier ce qui élargit les connaissances.
	Agrégation	++	Les notions de marketing sont complétées par des concepts de stratégie et de management organisationnels utiles pour l'ensemble des épreuves. Les caractéristiques économiques et l'évolution de l'ensemble du secteur bancaire au cours des dernières années est aussi très utile.
Pour la culture générale		=	Ouvrage évidemment très spécialisé... En terme de culture marketing, il permet de sortir des approches traditionnelles du marketing grand public.