

# **Stratégies marketing de la BCDC face à l'Union Africaine de Commerce**

**Serge MBUYI MUTOMBO**

(Reçu le 01 Septembre 2013, Validé le 11 Septembre 2014)

(Received September 01<sup>st</sup> 2013, valid September 11<sup>th</sup>, 2014)

## **Résumé**

*Pour se maintenir dans un marché concurrentiel, l'entreprise doit adapter ses offres aux besoins des clients, car les innovations poussent les clients à être exigeants. Ainsi la question n'est plus dans la nouvelle conquête seulement, mais plus la rendre fidèle à travers des stratégies efficaces. L'étude s'est déroulée à la Banque Commerciale du Congo (BCDC) et à l'Union Africaine de Commerce (U.A.C.). Elle avait pour objectif d'analyser les stratégies marketing mises en place pour fidéliser ses gros clients notamment l'Union Africaine de Commerce (U.A.C.).*

*Après enquête et interviews avec les responsables marketing et commerciaux de la BCDC et de l'UAC, nous avons obtenu des résultats probants. La BCDC établit une gestion de la relation client qui oriente l'U.A.C. à mordre à ses offres. La gestion de la relation client sur laquelle la BCDC s'appuie est le « one-to-one » : un marketing personnalisé, faisant participer l'U.A.C. à la conception des produits et services qu'elle lui offre. La BCDC met aussi l'accent sur la qualité dans toutes les étapes du processus commercial par des outils d'évaluation et de contrôle d'une part, et d'autre part, par le programme de fidélisation destinés à récompenser le client qui souscrit aux offres proposées et les clubs.*

**Mots-clés :** Stratégies, Marketing personnalisé, relation client, fidélisation, BCDC, U.A.C.

## **Abstract**

*To stay in a competitive market, the company must tailor its offerings to customer needs, as innovations drive customers to be demanding. Thus the question is no longer in the new conquest only, but more faithful to it through effective strategies. The study was conducted at the Commercial Bank of Congo (CBC) and the African Trade Union (A.T.U.). Its objective was to analyze the marketing strategies put in place to retain its large customers, particularly the African Trade Union (A.T.U.).*

*After investigation and interviews with CBC and A.T.U. marketing and sales managers, we obtained convincing results. The CBC establishes a customer relationship management that directs the A.T.U. to bite at his offers. The customer relationship management that CBC relies on is one-to-one: personalized marketing, involving the A.T.U. to the design of the products and services it offers. CBC also places a premium on quality in all stages of the business process through evaluation and control tools on the one hand, and the loyalty program on the other hand to reward the customer who subscribes to offers and clubs.*

**Keywords:** Strategies, Custom Marketing, Customer Relationship, Retention, BCDC, U.A.C.

## **I. Introduction**

Une proportion croissante de l'activité économique porte sur les services. Les services intègrent des activités aussi diverses que les transports, la banque, l'hôtellerie, la coiffure, les clubs de sport, ainsi que de nombreuses professions libérales : experts comptables, avocats, médecins, consultants, etc. Dans les activités de services, il est essentiel de le différencier. Même dans les activités industrielles, le service joue un rôle de plus en plus important comme argument distinctif : livraison dans les délais, réponse rapide et efficace aux demandes des clients, conseil, etc. De nombreuses entreprises font progressivement évoluer leurs activités à l'origine centrées sur la fabrication de produits vers la proposition de services et de solutions.

L'offre d'une entreprise comporte souvent un élément de service qui peut être plus ou moins déterminant. Il est essentiel de comprendre les spécificités des services et leurs implications pour les politiques marketings.

Depuis quelques années, le secteur bancaire en République Démocratique du Congo connaît un essor considérable, suite à la restructuration du climat des affaires conduisant au retour de la confiance aux banques, après une série des périodes de tumulte due à la destruction du tissu économique que la République Démocratique du Congo (Zaïre) a connue lors des pillages de triste mémoire des années 1991-1993, ainsi que les différentes guerres d'agression. L'arrivée de ces banques a révolutionné le secteur rendant ainsi le marché bancaire hyperconcurrentiel. Dans un environnement concurrentiel, les différents produits et services offerts à la clientèle par les banques ne sont pas identiques. Il s'agit notamment des conditions d'ouverture de compte, de l'organisation et du fonctionnement des différents comptes et services offerts à la clientèle, du taux d'intérêt et du système de distribution employée par la banque. D'où la nécessité d'utiliser des stratégies marketing afin d'attirer et de fidéliser la clientèle.

Cependant, plusieurs évolutions survenues au cours de la dernière décennie ont modifié radicalement la manière d'appréhender le marketing, car des changements importants se manifestent dans le macro-environnement. Il s'agit par exemple du pouvoir accru des clients et de la fragmentation des marchés. En réponse à ces évolutions rapides, les banques sentent la nécessité de restructurer leurs activités ainsi que leurs pratiques marketings. Elles sont obligées d'adopter une approche plus complète et plus cohérente qui va au-delà de l'optique marketing traditionnelle. Elles doivent élaborer et mettre en œuvre des programmes, des processus et des actions marketing à large spectre et reliés entre eux. Cette récente optique marketing est appelé marketing holiste. Ce marketing 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 (Kotler, Keller, Manceau et Dubois, 2000). La nécessité est de construire des relations étroites avec les clients pour les informer et les impliquer dans le processus de construction de l'offre.

Les banques ne se sentent pas seulement obliger de chercher à améliorer leurs relations avec leurs partenaires, mais de chercher également à consolider les liens qui les unissent à la clientèle, avoir une orientation marketing bien conçue qui repose sur des relations d'affaires bien structurées avec les clients. Il s'agit en somme de faire des clients la préoccupation centrale de la banque. Maximiser la valeur à vie du client exige de cultiver des relations de long terme avec sa clientèle. Les banques passent actuellement d'un marketing de masse peu optimisé et principalement orienté vers la conquête de nouveaux clients à un marketing de précision conçu pour construire des relations fortes avec les clients : le marketing relationnel (Hetzell, 2004.). Ce concept repose sur l'idée que l'un des principaux vecteurs de la valeur des entreprises réside dans leur portefeuille de clientèle et leur capital relationnel.

Pour cette étude, nous nous proposons d'analyser les stratégies marketing entre une banque et ses clients en prenant le cas de la BCDC [Banque Commerciale du Congo] et son client U.A.C [Union Africaine de Commerce, distributeur exclusif de la société Samsung à Kinshasa]. Pour ce faire, nous allons tout au long de notre étude nous atteler à répondre aux questions suivantes : Comment la BCDC s'emploie pour satisfaire et fidéliser son client U.A.C ? Comment arrive-t-elle à développer les relations fortes avec ce client (U.A.C.)?

Nous partons de l'hypothèse selon laquelle la BCDC pratique les techniques marketings qui s'attèlent à connaître les besoins réels de l'entreprise U.A.C. en vue de le satisfaire et de le fidéliser. Les stratégies de satisfaction et de fidélisation conduisant à des relations fortes entre la BCDC et l'U.A.C reposeraient essentiellement sur de nombreux avantages que la BCDC accorde à l'U.A.C.

L'objectif de cette étude est de connaître la manière dont la BCDC s'emploie pour construire une relation de longue durée entre elle et son client U.A.C. L'intérêt de notre étude revêt double caractère. D'une part, il réside dans le fait qu'il est nécessaire de connaître les stratégies marketing qu'il faille appliquer dans la commercialisation des produits et services bancaires. D'autre part, il est commercial en ce sens qu'il veut mettre en évidence la nécessité des techniques bien concises pour conquérir et fidéliser une clientèle et expliquer les supports de ces techniques.

## **II. Gestion de la relation client : Marketing personnalisé et programmes de fidélisation**

### **2.1. Marketing personnalisé**

En fonction des données dont elles disposent sur chaque client, les entreprises peuvent personnaliser les produits, les services, les actions marketing, les messages et/ou les médias. La gestion de la relation client (GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management) repose sur l'idée que l'un des principaux vecteurs de la rentabilité des entreprises réside dans la valeur agrégée de leur portefeuille de clientèle. Peppers et Rogers (1998) ont identifié plusieurs principes fondateurs d'un marketing personnalisé, ou « one-to-one » qui peuvent être mis en œuvre à travers le CRM :

1. *Identifier précisément ses prospects et ses clients.* Il ne faut pas chercher à conquérir tous les types de clientèle, mais opérer un ciblage précis. Le CRM permet de construire, de maintenir et d'enrichir en permanence une base de données très riche incluant des informations émanant de tous les canaux et de tous les moments de contact avec les clients ;
2. *Différencier les clients en fonction de leurs besoins et de leur valeur pour l'entreprise.* Les efforts doivent être concentrés sur les clients offrant la plus forte valeur ;
3. *Interagir avec les clients individuellement* dans l'objectif d'en savoir plus sur leurs besoins et d'intensifier les relations avec eux.
4. *Personnaliser les produits et la communication avec le client.* La personnalisation des produits peut être une stratégie générale si l'entreprise a conçu ses processus de production en conséquence. La personnalisation des communications peut, elle aussi, être générale ou réservée aux bons clients. En effet, si les clients peuvent être traités de manière anonyme ; un simple client peut être servi par n'importe qui, mais un bon client a souvent son vendeur attitré.

Pour créer ses relations personnalisées, la technologie est essentielle. Les entreprises utilisent l'e-mail, les sites web, les SMS, les centres d'appels, les bases de données et les logiciels associés afin de nourrir un contact permanent et adapté entre l'entreprise et le client. En même temps, il faut éviter l'envoi permanent de messages qui agacent le client et ratent leur objectif parce qu'ils ne sont pas vraiment personnalisés. Le contact électronique a des vertus, mais ne doit pas occulter l'importance du contact direct. La relation humaine, même téléphonique, reste particulière pour donner le sentiment au client qu'il est traité de manière spécifique, à la condition que le personnel en contact dispose de la marge de manœuvre suffisante.

Le marketing personnalisé n'est pas adapté à toutes les entreprises. Les investissements nécessaires pour collecter l'information et acquérir les outils techniques de traitement peuvent excéder les gains générés par cette approche. Le « one-to-one » est en général approprié pour les entreprises qui disposent de données importantes sur leurs clients, vendent plusieurs produits à chaque client, entretiennent une relation suivie avec eux grâce à des achats répétés, et commercialisent des produits à forte valeur. Cependant les clients sont exigeants, sensibles au prix et pardonnent mal les déceptions ressenties. Ils sont approchés par de nombreux concurrents qui leur font des offres comparables, sinon plus avantageuses. Le rôle du marketing est donc durable : conquérir de nouveaux clients et les fidéliser.

## **2.2. Les programmes de fidélisation**

Les deux types de programmes de fidélisation les plus couramment pratiqués sont les programmes de fréquence et les clubs.

### **2.2.1. Les programmes de fréquence**

Les programmes de fréquence sont destinés à récompenser les clients qui achètent souvent et beaucoup. Certaines entreprises élargissent l'audience de leurs programmes en se rapprochant d'autres commerçants. Ces alliances favorisent la multi-fidélité à plusieurs entreprises : la fidélité n'est alors plus construite autour d'une marque, mais d'un programme et d'un système de récompense dont les sponsors sont multiples. En général, la première société à proposer un programme de fidélisation jouit d'un avantage concurrentiel. Lorsque tous les concurrents le pratiquent, ce système finit par coûter cher car il n'engendre plus de gain de parts de marché. Il faut alors le compléter par d'autres avantages, distinctifs et attrayants.

Lors des grandes compétitions internationales (CAN, CHAN, Coupe du monde, Coupe d'Europe, etc.), au-delà des promotions faites, la BCDC arrive à octroyer à ses gros clients des récompenses sur base du volume des transactions effectuées.

### **2.2.2. Les clubs**

Les clubs sont également un excellent moyen de nouer des relations avec et entre les clients. Selon les cas, l'appartenance au club est obtenue dès l'achat du premier produit, réservée à un groupe de bons clients, ou accessible moyennant un droit d'entrée. Les clubs ouverts sont efficaces pour constituer une base de données ou prendre des clients aux concurrents, mais les clubs plus fermés permettent davantage de construire des relations de fidélité à long terme. Ils sont réservés aux clients qui représentent la part la plus importante de l'activité.

Dans ce même ordre d'idées, la BCDC au travers de sa base des données arrive à appliquer ce système surtout lors des rencontres au cercle Hippique (course des chevaux), la partie du Golf et ainsi que les courses de formule 1 (compétition des véhicules).

## **III. Cadre méthodologique**

### **2.1. Milieux d'étude**

La Banque Commerciale du Congo (BCDC) et la société Union Africaine de Commerce (U.A.C.) constituent nos champs d'investigation pour une période allant de 2013 à 2015.

#### **2.1.1. Banque Commerciale du Congo (BCDC)**

La Banque Commerciale du Congo est une entreprise commerciale dotée d'une personnalité juridique et régie par la loi portant dispositions générales applicables aux entreprises privées. Elle est située sur le boulevard du 30 juin dans la commune de la Gombe à Kinshasa. Elle compte plusieurs agences et succursales sur l'ensemble du territoire national à savoir : Lubumbashi, Matadi, Kananga, Mbuji-Mayi, Bukavu, Goma, Kisangani, Béni, Butembo, Kolwezi, Kongolo, Boma, Kalemie, Likasi.

Pour être et rester plus compétitive, la BCDC met à la disposition de sa clientèle une gamme complète de comptes en banque adaptés à leurs besoins. On trouve deux types des comptes : les comptes à vue et les dépôts à terme. La BCDC offre les cartes bancaires, les distributeurs automatiques de billets et les terminaux de paiements électroniques.

### **2.1.2. Union Africaine de Commerce (U.A.C.)**

L'Union Africaine de Commerce est une entreprise commerciale dotée d'une personnalité juridique et régie par la loi portant dispositions générales applicables aux entreprises privées. L'U.A.C. détient le monopole de la distribution des produits Samsung dans la ville de Kinshasa (électroménagers, téléphones mobiles, télévisions, lecteurs audio et vidéos, climatiseurs, consommables informatiques, etc.). Elle dispose des quelques points de vente disséminés à travers la ville.

### **2.2. Sujets de l'étude**

Les sujets de notre étude sont cinq responsables de différentes directions de deux entreprises à savoir la BCDC et l'U.A.C., impliquées dans la politique marketing et commerciale. A la BCDC, nous avons le responsable du département Crédits, le responsable du département Corporate et Investment Banking et le responsable du Service Marketing. A l'U.A.C., le responsable commercial et le responsable financier ont fait partie des sujets de notre étude.

### **2.3. Méthode et techniques**

La méthode est l'ensemble d'opérations intellectuelles par lesquelles le chercheur analyse et interprète les données afin de découvrir la vérité (Pinto et Grawitz, 1969.). La méthode d'enquête est celle que nous avons utilisée dans notre étude. Elle a consisté en une descente dans les deux milieux d'étude pour rencontrer les responsables marketing afin d'avoir les informations recherchées. La méthode d'enquête a été accompagnée par la technique d'entretien libre. L'entretien libre est un échange entre un intervieweur et un interviewé sans schéma directif. L'essentiel de cet échange réside dans le choix des thèmes ou des sujets de conversation, sans poser directement des questions à l'interviewé. Avec les responsables précités de deux entreprises concernées, nous avons échangé sur les thèmes centraux concernant la satisfaction, la fidélisation, les crédits et autres avantages que la BCDC accorde à l'U.A.C. L'analyse de contenu des entretiens réalisés avec les sujets de l'étude nous a permis un corpus de signification que nous présentons au niveau de résultats.

## **IV. Résultats**

### **4.1. Actions marketing de la BCDC face à l'UAC**

Une entreprise qui se veut prospère doit peaufiner des stratégies qui lui permettront de conquérir et conserver une clientèle rentable. A l'issue de nos entretiens, nous sommes arrivés à mettre en évidence les actions menées par la BCDC face à l'U.A.C ci-dessous.

#### **4.1.1. Implication de son personnel**

Pour bien gérer son client U.A.C., la BCDC utilise l'implication de son personnel. Ce dernier est la clé du succès de la nouvelle démarche de la BCDC. A cet effet, un engagement « Qualité » est signé par les membres du personnel, dans un premier temps par tous les agents en contact direct avec le client U.A.C. (son personnel). Plus qu'une charte de qualité, l'engagement que prennent les employés, cadres et dirigeants de la banque les implique personnellement dans le bon fonctionnement quotidien de l'entreprise. Cet engagement porte sur un certain nombre de règles de comportements, d'attitudes et de connaissances. Il vise l'excellence dans la pratique quotidienne du métier au service et dans l'intérêt du client U.A.C.

#### **4.1.2. Stratégie d'orientation client**

Avec cette stratégie, la BCDC met l'accent sur la qualité à toutes les étapes du processus commercial avec son client U.A.C. depuis la conception des produits et services bancaires qu'elle offre à U.A.C. jusqu'à l'après-vente. Elle conçoit un acte de vente et un délai rapide de gestion des dossiers de la société U.A.C., maîtrise des opérations tout au long de la chaîne des traitements, ainsi que le suivi commercial par la prise en compte des avis, remarques et réclamations éventuelles de la société U.A.C.

#### **4.1.3. Stratégie d'approche processus**

Cette stratégie repose sur la mise en place d'outils de contrôle, d'évaluation et de suivi des performances sur le terrain. La banque innove avec une nouvelle gestion électronique des documents qui permet une traçabilité des flux et des mouvements commerciaux afin de mieux les quantifier pour renforcer l'aspect qualitatif de la fonction commerciale.

#### **4.1.4. Stratégie d'amélioration continue**

Elle vise à identifier et, le cas échéant, faire sauter les verrous susceptibles de bloquer le processus d'amélioration continue de la chaîne de production. Le renforcement et la mise à niveau qualitatif des maillons faibles impliquent une grande proximité et une écoute des équipes de terrain dans le cadre d'un management de la qualité, ambitieux et proactif.

#### **4.1.5. Emploi des correspondants bancaires**

Dans le souci de diversification visant entre autres l'accompagnement de son client U.A.C. sur les marchés internationaux, la banque a étendu son réseau de banquiers correspondants dans le monde. Actuellement, la BCDC compte 11 banques au titre de banquiers correspondants, à savoir : BNP Paribas Fortis, Citibank New York, Deutsche Bank (DBTCA), Unicredito SPA, Commerzbank, Crédit Suisse, Fimbank, Absa Bank, BacaDelle Marche, Byblos Bank, Banque de Kigali. Avec ce service, la BCDC fait le virement toutes les fois que le besoin se présente du Compte de U.A.C au Compte de Samsung International.

#### **4.1.6. Coopération directe avec U.A.C.**

Le Département Corporate Banking traite directement avec la société U.A.C. Dans un marché toujours relativement étroit, la BCDC continue à marquer sa différence par rapport à une concurrence devenue nombreuse et souvent agressive sur les tarifs. Sans entrer dans cette spirale négative de la guerre des prix, la BCDC conserve des parts de marché significatives. Elle s'affirme, par son professionnalisme, son savoir-faire et la créativité de ses équipes, comme la banque de référence sur le marché du Corporate Banking en RDC. La créativité de la BCDC s'exprime dans l'art et la capacité de monter des opérations financières quelquefois complexes pour la société U.A.C., entre autres, dans le cadre du financement de ses versements internationaux et du dédouanement de ses produits en provenance de la société Samsung.

Hormis ces services, la société U.A.C. est fidèle à la BCDC car un des atouts de cette banque réside dans la qualité de son réseau de banquiers correspondants fort étendu dans le monde. Ce réseau reconnu et apprécié par la société U.A.C. a permis de développer intelligemment le nombre d'opérations documentaires dont certaines sont caractérisées par un niveau de complexité qui a freiné d'autres banquiers à s'y engager.

## V. Conclusion

L'objectif de notre étude était de connaître la manière dont la BCDC s'emploie pour construire des relations fortes et de longue durée entre elle et l'U.A.C. un de ses gros clients. Nous avons supposé que la BCDC pratique les techniques marketings qui s'attèlent à connaître les besoins réels de l'entreprise U.A.C. en vue de le satisfaire et de le fidéliser. Les stratégies de satisfaction et de fidélisation conduisant à des relations fortes entre la BCDC et l'U.A.C. reposeraient sur de nombreux avantages que la BCDC accorde à l'U.A.C.

Pour y arriver, nous avons recouru à la méthode d'enquête appuyée par l'interview libre auprès de cinq responsables de structures chargées de la politique commerciale et marketing au sein de la BCDC et de l'U.A.C.

Après analyse de contenu des entretiens, il ressort que pour bien satisfaire et fidéliser son client, U.A.C., la BCDC utilise l'implication de son personnel par la signature d'un engagement "Qualité", par les membres du personnel en contact direct avec le client U.A.C. ; la stratégie d'orientation client centré essentiellement sur la qualité et les besoins de l'U.A.C., de la conception des produits et services bancaires qu'elle lui offre jusqu'à l'après-vente ; la stratégie d'approche processus qui repose sur la mise en place d'outils de contrôle, d'évaluation et de suivi des performances sur le terrain ; la stratégie d'amélioration continue ; la stratégie d'accompagnement de l'U.A.C. sur les marchés internationaux à travers un réseau des banquiers correspondants dans le monde ; la stratégie de financement des versements conventionnels et du dédouanement de produits U.A.C. en provenance de la société Samsung. Toutes les stratégies marketing appliquées par la BCDC à l'endroit de l'U.A.C. relève du marketing personnalisé et de la gamme de programme de fidélisation rencontrée dans la littérature sur le marketing.

## Références bibliographiques

- [1] Hetzel. P. (2004). *Le marketing relationnel. Que sais-je ?* Paris : PUF.
- [2] Kotler. P, Keller, K., Manceau, D. & Dubois, B. (2000). *Marketing management.* Paris : Publi-Union.
- [3] Peppers, D. & Rogers, M. (1998). *Le one to one : valorisez votre capital-client.* Paris : Organisation.
- [4] Pinto, R. & Grawitz, M. (1969). *Méthodes des sciences sociales.* Paris : Dalloz.
- [5] Sempels, C. & Vandercammen, M. (2009). *Oser le marketing durable : concilier marketing et développement durable.* Paris : Pearson.

**Serge MBUYI MUTOMBO**

Licencié en Sciences Commerciales et Financières, Assistant à l'Institut Supérieur de Développement Rural de Kitenda, Province du Kwango, République Démocratique du Congo.