

# Conquête et fidélisation des clients dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas des MC2 à l'Ouest Cameroun

**Marie-Antoinette Simonet**

DANS **LA REVUE DES SCIENCES DE GESTION** 2011/3-4 n°249-250 , PAGES 113 À 120  
ÉDITIONS **DIRECTION ET GESTION**

ISSN 1160-7742

ISBN 9782916490298

DOI 10.3917/rsg.249.0113

Date de mise en ligne : 20/07/2011

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2011-3-page-113?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...  
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Direction et Gestion.**

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur [cairn.info/copyright](http:// Cairn.info/copyright).

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

# Conquête et fidélisation des clients dans les établissements de microfinance au Cameroun : cas des MC<sup>2</sup> à l'Ouest Cameroun

par Marie-Antoinette SIMONET\*



**Marie-Antoinette SIMONET**

Vice-doyenne chargée de la Recherche  
et de la Coopération

Faculté des Sciences économiques et de Gestion  
Université de Dschang, Cameroun

La microfinance connaît aujourd'hui dans le monde un développement sans précédent, depuis le succès de la Grameen Bank. L'Afrique n'est pas en reste face à cette dynamique financière internationale. Ici, on observe une émergence rapide d'un ensemble d'institutions dont la vocation essentielle est de fournir des services financiers (épargne et crédit), de faire face et de lutter contre la pauvreté ambiante. Ces institutions de microfinance, de par leur foisonnement rapide, sont désormais confrontées à une concurrence accrue, elles voient leur part de marché menacée ; les moins aguerries de ce fait quittent le marché. Par ailleurs, les clients potentiels quant à eux sont méfiants et peu confiants. Ces discordances contraignent désormais les acteurs à développer des stratégies plurielles pour convaincre leur cible ou pour maximiser leur profit. En réalité, les IMF cherchent de plus en plus à traiter les questions suivantes : qui sont nos clients ? Quel est leur nombre ? Qui devons-nous cibler ? Combien de clients devons-nous conquérir ? Comment devons-nous les conquérir ? Comment devons-nous fidéliser ceux déjà conquis ? Ces interrogations soulèvent l'épineuse question du marketing dans les IMF. Cette problématique du marketing au service de la microfinance avait déjà fait l'objet d'un des thèmes de la conférence de Bamako en 2000. Mais ce n'est que ces dernières années, que cette question de marketing apparaît comme une question majeure pour les IMF en général, et les Mutuelles Communautaires de Croissance (MC<sup>2</sup>) en particulier. Ce travail entend comprendre, décrire et analyser les logiques et les enjeux structurant la conquête et la fidélisation des clients dans les MC<sup>2</sup> précisément. Le choix de ces structures de microfinance se justifie par le fait qu'elles aient connu un véritable foisonnement ces dernières années, et surtout dans les zones rurales qui, jusque-là, n'avaient pas encore connu le système de crédits, d'épargne et de transactions

\* Dr SIMONET Marie-Antoinette, Vice-doyenne chargée de la Recherche et de la Coopération, Faculté des Sciences économiques et de Gestion, Université de Dschang.

financières modernes. Les premiers travaux scientifiques sur les MC<sup>2</sup> au Cameroun sont intimement liés aux études réalisées par le docteur Paul K. Fokam (2003, 2005) quant à l'impact de la crise des années 1980 sur le système financier camerounais. Il concluait que 95 % de la population étaient exclus de la banque classique tout en constatant l'existence d'une épargne rurale importante. L'auteur a montré que les Mutuelles Communautaires de Croissance pouvaient être des microbanques intégrées aux valeurs socioculturelles. Cet auteur présente le mérite d'avoir étudié l'organisation et les finances des MC<sup>2</sup>. Mais, la problématique du marketing au service des IMF ou des MC<sup>2</sup> quant à elle, est tout à fait récente.

À côté de ce choix porté sur les MC<sup>2</sup>, le présent article tire son originalité de ses approches théoriques, conceptuelles et méthodologiques. Ce travail met un accent particulier sur les enquêtes de terrain. Il s'est agi d'adopter une approche « *ethno-méthodologique* » qui avait pour objectif de « *donner la parole aux acteurs* » afin d'avoir leurs opinions, leurs perceptions ou leurs attitudes sur les MC<sup>2</sup>. La relation entre les responsables des MC<sup>2</sup> et les mutualistes repose sur des interactions analysées dans ce travail grâce à l'approche interactionniste. L'approche stratégique de M. Crozier (1977) a permis d'analyser aussi les possibilités d'actions, les stratégies, les logiques et les marges de manœuvre développées, à la fois par les responsables des structures MC<sup>2</sup> et par leurs clients.

Au total, des entretiens approfondis ont été menés auprès de 10 personnes ressources des MC<sup>2</sup>. Un questionnaire a été remis à un panel de 60 clients.

Ces derniers ont également participé à des entretiens semi-directifs mettant en avant les perceptions, les logiques et les motivations de leur adhésion à la MC<sup>2</sup> concernée. Les personnes vivant dans l'environnement immédiat des MC<sup>2</sup>, et non affiliées en tant que mutualistes, ont aussi fait l'objet d'entretiens dans le but de comprendre les logiques expliquant cette non adhésion malgré la proximité.

## 1. La microfinance au Cameroun : historique et contexte d'émergence

### 1.1. Historique et contexte d'émergence

Dans le contexte camerounais, des observations empiriques montrent que la microfinance, sous sa forme traditionnelle (tontine), date de plus d'un siècle dans ce pays. La création de la première coopérative d'épargne et de crédit (« *Credit Union* » ou caisse populaire), se situe formellement en 1963 en zone anglophone du Cameroun, sous l'impulsion des missionnaires hollandais. Aujourd'hui, ces Coopératives appelées COOPEC sont regroupées au sein de la *Cameroon Cooperative Credit Union League* (CamCCUL), le plus grand réseau d'établissements de

microfinance du Cameroun. Ce réseau est même à l'origine de la création d'une banque commerciale : la Union Bank of Cameroon. Mais on peut retenir globalement, avec bien des chercheurs, que la microfinance n'a véritablement connu un essor remarquable et ne s'est diversifiée qu'à partir du début des années 1990. En effet, les fondements juridiques de la microfinance au Cameroun s'inspirent des lois n° 90/053 du 19 décembre 1990, sur la liberté d'association, et celle n° 92/006 du 14 août 1992, relative aux sociétés coopératives et aux groupes d'initiative commune. Aujourd'hui, la réglementation et le cadre institutionnel des IMF au Cameroun sont connus et officiellement définis. Comme le souligne A.C. Creusot (2006) :

« *Un peu plus de 80 % des IMF au Cameroun sont déclarés ou enregistrés sous le régime d'associations ou de coopératives d'épargne et de crédit, (...). Pour exercer l'activité de microfinance, les IMF, après avoir obtenu leur forme juridique, doivent solliciter un agrément auprès de l'autorité monétaire (ministère des Finances), qui le délivre après avis conforme de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale (COBAC)* ».

Un autre facteur d'émergence de la microfinance au Cameroun est la crise du secteur bancaire de la fin des années 1980. La restructuration de ce secteur qui a suivi, a entraîné la liquidation ou la disparition de plusieurs banques du pays, la fermeture de la presque totalité des guichets de banque dans les campagnes et les petites et moyennes villes, ainsi que le licenciement de nombreux cadres de banque. Ces derniers vont se reconvertir en mettant sur pied de nombreuses coopératives d'épargne et de crédit (Coopec), qui vont fonctionner ou essayer de fonctionner comme des quasi-banques.

### 1.2. Les services offerts par les IMF à l'Ouest Cameroun

Selon divers économistes, la notion de « *service* » peut être définie comme suit : « *activité ou prestation soumise à l'échange essentiellement intangible et qui ne donne lieu à aucun transfert de propriété. Un service peut être associé ou non à un produit physique* » (Ph. Kotler et B. Dubois 1997 : 454). Les observations empiriques conduites à l'Ouest du Cameroun permettent de constater que les services offerts par les IMF, précisément les Mutuelles Communautaires de Croissance (MC<sup>2</sup>), sont multiples et même diversifiées. Il apparaît que l'épargne et le crédit constituent les principales formes des services délivrés par ces établissements financiers. C'est ce qui ressort des propos suivants, recueillis auprès des responsables des MC<sup>2</sup> visitées dans cette région du pays :

« *En termes de services, nous sommes d'abord une banque, donc épargne et crédit. Nous avons aussi des services comme le transfert d'argent (national et international). Nous avons aussi un service de stockage des produits agricoles (haricot, maïs, etc.). Je reçois plus de 400 sacs par saison. Notre magasin peut contenir près de 1000 sacs. Cette action dure depuis la création de la MC<sup>2</sup> de Bafoussam rural. Nous encourageons ces*

*paysannes à ouvrir leur compte après la vente des récoltes.* » (G. Elie, Secrétaire trésorier, Bafoussam rural).

*« Les services qui sont délivrés ici, c'est la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits à des taux raisonnables. Nous pensons qu'on a dépassé l'étape de lutte contre la pauvreté pour celle de la création des richesses. »*. (Bamendou, Secrétaire trésorier).

Il convient de préciser que dans le système des MC<sup>2</sup>, ces services sont prioritairement offerts aux mutualistes. C'est ce qui ressort des propos de l'un des responsables de structure : *« Pour bénéficier de nos services, vous devez être membre de la MC<sup>2</sup> »* (G. Elie, Secrétaire trésorier, Bafoussam rural). Toutefois, les services de transfert d'argent sont offerts aux personnes non affiliées. L'ouverture des services de transfert d'argent à tout le public constitue sans doute une stratégie mise sur pied pour encourager les non affiliés à rejoindre les MC<sup>2</sup>. En effet, le secteur des IMF au Cameroun est caractérisé par une forte concurrence qui oblige souvent les moins aguerris à fermer les portes.

## 2. De la concurrence aux stratégies de conquête du marché et de fidélisation des clients par les MC<sup>2</sup>

Le secteur de la microfinance camerounaise opère dans un environnement caractérisé par les exigences du marché international et la prégnance des cultures locales susceptibles d'influencer les comportements des acteurs, à savoir les clients et les fournisseurs. Le nombre des établissements de microfinance, offrant des services plus ou moins similaires et se caractérisant par une forte proximité avec les clients, a fortement augmenté ces dernières années. La grande concurrence qui existe dans l'environnement des IMF contraint celles-ci à développer des stratégies très efficaces de conquête et de fidélisation des clients. Pour faire face à cette concurrence, les MC<sup>2</sup> construisent, pour la plupart, des stratégies reposant aussi bien sur le marketing externe que sur le marketing interne.

### 2.1. L'application du marketing dans les IMF : une nouveauté

Dans le cadre du présent travail, le marketing doit être compris comme *« l'ensemble des méthodes et des moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs »* (J. Lendrevie et D. Lindon, 2000 et 2003). En fait, le marketing est un programme englobant une série d'activités, comme l'analyse de la demande et des consommateurs, la segmentation du marché, l'analyse concurrentielle, la stratégie de positionnement, le plan de marchéage ou 4P, le marketing de masse, ou marketing transactionnel. Au sens large,

le Marketing peut se définir dans le cadre des IMF, comme une conception de la politique commerciale, qui part du principe que la fonction fondamentale des entreprises consiste à créer une clientèle et à la conserver, et qui permet à celles-ci d'exploiter au maximum toutes les ressources dont elles disposent ; le Marketing relationnel. Le Marketing de masse correspond au développement du "Marketing Management", il accorde une importance particulière à une conquête massive des ensembles anonymes au moyen des médias de masse et au travers d'une distribution de masse. Or, en situation de saturation de marché il devient plus difficile aux entreprises d'acquérir de nouveaux clients et d'accroître leur part de marché ; ce qui constitue une véritable limite au Marketing de masse. Pour pallier ces insuffisances, les entreprises doivent passer du Marketing de masse transactionnel à un marketing plus personnalisé et orienté vers la personne : c'est le Marketing relationnel, domaine par excellence du Marketing des services. Cette nouvelle approche définie par Morgan et Hunt en 1994 (cités par Sébastien Soulez, 2008, p. 147) comme étant toute activité de Marketing dirigée vers l'établissement, le développement et le maintien des relations d'échanges réussis, repose avant tout sur l'idée d'une production individualisée, correspondant à une consommation qualifiée d'expérientielle, une distribution multicanal et une consommation plus personnalisée. L'application du marketing dans les IMF en général est une nouveauté. Nombre d'auteurs montrent que le marketing est resté pendant longtemps une affaire propre aux entreprises industrielles ou commerciales. Aujourd'hui, les IMF font de plus en plus une appropriation du marketing en raison des facteurs tels que : le renforcement de la concurrence sur certains marchés de microfinance ; le ralentissement du taux de croissance de certaines IMF ; l'augmentation des pertes de clients ; la conscience accrue des IMF du besoin de se centrer davantage sur leurs clients.

En s'intéressant aux MC<sup>2</sup>, il est important de comprendre comment les acteurs responsables tentent de s'approprier les techniques de marketing pour plus d'efficacité dans leur rendement. Quelles sont les stratégies, les réajustements et les logiques construits dans ce secteur particulier des MC<sup>2</sup>? Comment ces établissements, qui fondent leur logique de fonctionnement sur la solidarité communautaire, développent-ils leur marketing? Comment réussissent-ils à fidéliser leur clientèle? Y a-t-il lieu de parler d'un marketing au sens de celui développé par les grandes microfinances? Si non, quelles sont les différences d'approche envisageables entre le système de marketing des MC<sup>2</sup> et celui des microfinances de grande envergure?

### 2.2. La conquête des clients par les MC<sup>2</sup> : Logiques et enjeux

Parler de la conquête des clients par une IMF suppose une bonne maîtrise de la notion de marketing. Dans le cadre des MC<sup>2</sup> qui font l'objet de ce travail, il est question d'identifier et d'analyser toutes formes de stratégies (formelles ou informelles) construites

par les acteurs responsables des MC<sup>2</sup> afin de conquérir et de fidéliser leur clientèle. Ces MC<sup>2</sup> qui ont aujourd'hui une légitimité juridique, institutionnelle et sociale établie, sont aussi intéressantes du fait de l'ingéniosité des responsables qui, loin des plans de marketing classiques, construisent leurs stratégies sur les valeurs culturelles des communautés concernées. En réalité, le dynamisme des MC<sup>2</sup> repose sur deux forces principales : la conquête et la fidélisation des clients. Pour ce qui est de la conquête des clients, celle-ci s'organise à la fois au sein de la structure qu'à l'extérieur. Les responsables soulignent de multiples actions qui sont menées dans l'environnement externe de la structure.

### 2.2.1. Le marketing externe dans les MC<sup>2</sup>

La conquête des clients dans les MC<sup>2</sup> passe par une sorte de marketing externe menée par les responsables de ces structures. Pour avoir le maximum de clients, les acteurs des MC<sup>2</sup> organisent des stratégies de sensibilisation auprès des populations pour leur expliquer les atouts et la nécessité d'une adhésion dans une MC<sup>2</sup>. Ces stratégies développées par les MC<sup>2</sup> transparaissent dans les propos des informateurs suivants :

« Notre marketing externe va jusqu'à la sphère des réunions familiales. Nous allons vers les familles, les associations, etc. pour leur faire comprendre la nécessité de sécuriser leur argent dans notre MC<sup>2</sup>. » (Caissière, MC<sup>2</sup> Bangang, août 2010).

« Nous avons des services comme le transfert d'argent (national et international). Nous avons aussi un service de stockage des produits agricoles (haricot, maïs, etc.). Nous encourageons les paysannes à ouvrir leur compte après la vente des récoltes. Nous décidons de distribuer une partie des revenus annuels en fonction des parts de chaque mutualiste. Nous donnons souvent des tables bancs aux écoles. Nous organisons des campagnes de santé. Nous distribuons des semences améliorées de maïs aux paysans mutualistes. Nous faisons souvent le porte-à-porte pour sensibiliser les populations. Mais, la première sensibilisation part de la qualité du service offert aux clients. Nous réduisons le taux de crédit, le système d'amortissement, il y a la facilité d'accès. Nous faisons aussi la politique de bouche à oreille. Sur le plan de la gouvernance, le mutualiste participe effectivement à la prise des décisions. Il vit sa MC<sup>2</sup>. Il sent la démocratie, la clarté, la transparence... » (G. Elie, Secrétaire trésorier, Bafoussam rural, août 2010).

Des propos des différents responsables des MC<sup>2</sup> visitées, il apparaît que la conquête de la clientèle repose globalement sur la sensibilisation. Celle-ci est organisée aussi bien auprès des individus que des groupes/associations. Les canaux les plus utilisés restent le porte-à-porte, les prospectus, les radios communautaires et les réseaux relationnels.

### 2.2.2. Le marketing interne dans les MC<sup>2</sup>

Au sein de l'IMF, plusieurs facteurs institutionnels sont essentiels pour la mise au point d'un programme de marketing efficace :

son système d'information de gestion, l'encadrement des agents de crédit et le système d'intéressement. Les agents de crédit constituent généralement la source principale d'information d'une IMF, parce qu'ils sont en contact direct avec la clientèle. L'aptitude des agents à jouer ce rôle d'information conditionne la performance globale de l'institution. Dans une IMF en principe, le personnel de marketing est réparti sur deux niveaux : (1) les experts du marché et les planificateurs stratégiques, et (2) les agents de terrain et autres personnes en contact avec les clients. Dans les jeunes institutions au personnel restreint, comme c'est le cas dans les structures visitées, c'est le directeur (« Secrétaire-trésorier ») qui prend généralement en charge l'action marketing. Les institutions les plus développées mettent en place des départements de marketing et louent les services d'une agence de publicité. Néanmoins, l'agent de crédit reste le premier contact sur le terrain et le lien principal entre le client et l'institution dans les MC<sup>2</sup> à l'Ouest Cameroun.

Toute politique Marketing prend racine à l'intérieur de l'entreprise. Ce marketing interne a une place importante et stratégique dans la productivité de toute entreprise qui veut réellement conquérir et maîtriser le marché (C. Gronroos, 1984). À travers ce Marketing, dont l'objectif est de motiver le personnel et d'éveiller les clients, les dirigeants de l'entreprise, qui constituent son niveau stratégique, créent un environnement interne qui agit sur les clients, en satisfaisant le personnel produisant le service pour l'inciter à fournir des offres plus performantes aux clients. Ce personnel définit le niveau tactique dont l'objectif est de fournir des services satisfaisants aux clients, c'est-à-dire des services susceptibles de gagner leur confiance et de faire d'eux des agents de promotion de l'entreprise (A.D. Biboum et C. Bekolo, 2008; C. Bekolo, 1991 : 83). Cette grille de lecture a permis d'observer et d'analyser ce qui se passe dans l'environnement interne des MC<sup>2</sup> opérant à l'Ouest du Cameroun.

De façon générale, le marketing interne de la plupart des MC<sup>2</sup> visitées reste à construire. Jusqu'ici, peu de responsables ont pensé à un véritable plan marketing auprès du personnel. Ce qui est intéressant à retenir, c'est que le personnel de ces structures semble avoir une véritable conscience professionnelle. Chaque employé sait qu'il doit donner le maximum de lui-même pour accroître la production ou le rendement de la mutuelle. Pour le personnel, conquérir, bien accueillir la clientèle constituent un fait évident, comme prodiguer d'amples informations rassurantes et convaincantes. Pour ces structures qui ont une forte dimension communautaire, chaque personnel voudrait bien travailler pour sauvegarder son image personnelle auprès de la communauté. Ces différentes dimensions qui permettent de comprendre le dynamisme interne des MC<sup>2</sup> transparaissent dans les propos de l'informateur suivant.

« Nos chefs ne font rien pour nous stimuler à travailler. Nous nous contentons de notre salaire. Même s'il est petit, c'est quand même régulier. Chacun sait qu'il doit bien travailler pour que la maison survive. Si la maison tombe et on la ferme, ce sera une honte pour nous-mêmes, car je vais perdre mon travail. Je vais perdre ma crédibilité devant la population. Chacun va me

*demander ce que nous faisons là pour que la maison chute. On comprendra que nous n'avons pas bien fait notre travail. Vous comprenez que nos chefs n'ont pas besoin de nous stimuler au travail. Chacun sait qu'on est obligé de travailler.* (Homme, 45 ans, Baleveng, 12 août 2010).

Dans certaines MC<sup>2</sup>, les responsables n'ont donc pas encore envisagé des primes internes d'encouragement. Selon le secrétaire trésorier de la MC<sup>2</sup> de Bamendou, « *le conseil d'administration y pense encore* ». Pour le secrétaire trésorier de la MC<sup>2</sup> Foreké-Dschang, il n'y a pas de politique de marketing interne, « *c'est toute la maison qui est motivée dans son ensemble. C'est une chaîne qui doit se soutenir sans plus de motivation particulière. Chacun sait qu'il a obligation de rendement* ».

Si la plupart des MC<sup>2</sup> n'a pas encore envisagé des stratégies de marketing interne, il faut néanmoins noter que certaines d'entre elles ont initié des formes d'encouragement admirables pour stimuler le personnel au travail. À la MC<sup>2</sup> de Foto à Dschang, les responsables disposent d'« *un budget sensibilisation qui concerne le personnel* », ils disent aussi « *améliorer souvent le salaire pour stimuler le personnel.* » (T. Paul, Secrétaire trésorier, MC<sup>2</sup> Foto-Dschang, août 2010). À la MC<sup>2</sup> de Babadjou, la motivation du personnel semble encore mieux structurée. Comme le souligne le secrétaire trésorier, « *en fin d'année, le conseil d'administration nous a fait quelque chose, précisément l'arbre de Noël pour nos enfants. Nous recevons aussi souvent un 13e mois de salaire pour encouragement* ».

À côté de ces formes d'encouragement susceptibles de stimuler le personnel au travail bien fait ou de qualité, il convient de souligner que dans la plupart des MC<sup>2</sup> visitées, l'un des supports de motivation au travail est apparu être le type de management appliqué par les responsables. Ceux-ci semblent accorder un intérêt majeur à un « *management hyper-affectif* ».

### 2.2.3. La valorisation d'«un management hyper-affectif»

Le marketing des MC<sup>2</sup> est aussi marqué par la dimension managériale valorisée par la plupart des acteurs responsables. Ces derniers, pour davantage stimuler le personnel au travail bien fait, mettent un accent sur un « *management hyper-affectif* ». Les secrétaires trésoriers, sans être dictatoriaux, ont le sens de l'autorité ; ils manifestent une véritable capacité de séduction dans le travail. Dans leurs actions et comportements, ils font preuve d'une dimension « *séductrice* » considérable, ils ne manquent pas de « *lancer* » des paroles allant dans le sens de l'humour, des compliments, de la flatterie et des jeux. Dans cette perspective de « *management affectif* » (A. Mucchielli, 2005), les responsables des MC<sup>2</sup> dirigent en cherchant à plaire, à séduire, à être admiré. Cette stratégie favorise au sein de la structure une motivation du personnel et une ambiance au travail qui privilégie la confiance mutuelle et les « *relations affectives* » entre les différentes catégories professionnelles. On peut souligner que l'environnement interne de ces MC<sup>2</sup> est marqué par la motivation des acteurs,

par un sentiment d'appartenance fort. Les « *relations humaines* » se trouvent davantage consolidées, avec un effet significatif sur le rendement de la structure (P. Cabin, 2005 :262). Le travail en équipe est la règle, la division des tâches est rationnelle, moins bureaucratique et bénéficie d'une « *supervision rapprochée* » des secrétaires trésoriers. Aussi, dans certaines salles d'accueil des MC<sup>2</sup>, on remarque la présence des écrans de télévision dont le but est d'éveiller les clients; cette intension est appuyée par l'offre gratuite des tasses de café à boire.

## 2.3. La fidélisation des clients dans les MC<sup>2</sup> : logiques et enjeux

Dans ses multiples travaux, L. Meyer-Waarden (2003, 2004, 2008) s'est intéressé de façon très approfondie à la problématique de la gestion des cycles de vie des clients, l'acquisition, le développement et en particulier la fidélisation. Il souligne que la fidélisation est actuellement considérée comme fondamentale par de nombreuses entreprises dans le cadre de la gestion des cycles de vie des clients. Pour fidéliser les clients au sein d'une entreprise ou une structure de services, nombre d'auteurs pensent qu'il faut les connaître à travers les bases de données ; leur parler à travers les revues consommateurs, le courrier personnalisé, le site web, l'e-mail etc. ; les écouter à travers les enquêtes, les services consommateurs, les centres d'appel, les sites Internet, etc. ; les récompenser par les cartes et pointes de fidélité ; les associer à la vie de l'entreprise par les clubs de clients, le parrainage, etc. Cette grille de lecture si sophistiquée est-elle appliquée ou applicable aux MC<sup>2</sup> de l'Ouest Cameroun ? Si non, comment ces structures à vocation rurale organisent-elles la fidélisation de leur clientèle ? Des enquêtes menées auprès des responsables des MC<sup>2</sup>, il apparaît que les logiques de la fidélisation de la clientèle reposent avant tout sur « *la disponibilité, la qualité du service et le bon travail* ». C'est du moins ce que pensent les secrétaires trésoriers des MC<sup>2</sup> de Bamendou et de Baleng :

« *Le seul élément de rétention et de fidélisation de nos clients est le bon travail. Nous donnons le meilleur de nous-mêmes ; l'accueil, la disponibilité en tout temps et en tout lieu, c'est le seul secret* » (Bamendou, Secrétaire trésorier).

« *Notre première chose pour fidéliser le client, c'est la qualité du service, l'accueil, la réception, l'efficacité dans le service* ». (Secrétaire trésorier MC<sup>2</sup> Baleng).

À côté de cette recherche de la satisfaction de la clientèle, les responsables développent aussi d'autres formes de stratégies non structurées pour séduire davantage les mutualistes. Il s'agit par exemple des offres de cadeaux ou de la distribution des semences améliorées aux paysans. Ces actions stratégiques ressortent dans les propos suivants :

« *Nous offrons souvent des cadeaux à nos mutualistes. On leur fait à manger souvent lors des assemblées générales* ». (Secrétaire trésorier MC<sup>2</sup> Baleng, août 2010).

« Nous offrons des services appropriés, qui répondent aux besoins des clients; un accueil chaleureux, une disponibilité assurée. Quand le besoin est satisfait, le client revient. Nous faisons la distribution gratuite des semences (2 kg) à tous les mutualistes, il y a la distribution des dividendes aux mutualistes. Nous formons aussi nos mutualistes par rapport aux microprojets. Nos mutualistes ont la possibilité de stocker leurs produits agricoles (maïs, haricot) dans nos magasins. Nous organisons une assemblée générale à la fin de chaque année et au cours de cette assemblée on donne la possibilité aux mutualistes de devenir administrateur; le conseil d'administration est renouvelable et ce sont les mutualistes qui choisissent parmi eux les administrateurs, Le taux d'intérêt appliqué sur le crédit et le système d'amortissement sont préférentiels. Pour les crédits PTE c'est 1 % par mois : Pour les autres crédits, le maximum de taux est 1,5 % le mois; le système d'amortissement dégressif. » (Secrétaire trésorier MC<sup>2</sup> Bafoussam rural, août 2010).

Pour les responsables, ces actions ont un enjeu majeur, dans la mesure où « un client qui s'en va, c'est dangereux car il part en emportant avec lui 10 personnes alors que s'il est content de rester, il va faire venir 10 personnes. » (Secrétaire trésorier, MC<sup>2</sup> Foreké-Dschang, août 2010).

La fidélisation de la clientèle dans les MC<sup>2</sup> peut être aussi analysée à partir de l'accessibilité culturelle et économique qui semble jouer un rôle important.

### 2.3.1. L'accessibilité culturelle comme facteur de marketing et de fidélisation

À côté des langues dites officielles (Français et Anglais), la communication dans les MC<sup>2</sup> est fortement marquée par les langues locales ou du terroir. Ces langues vernaculaires, comprises et parlées par le personnel et les mutualistes constituent un capital linguistique dont l'enjeu semble significatif dans la productivité de la MC<sup>2</sup>. Les nombreux mutualistes paysans qui ne disposent pas d'un capital culturel ou intellectuel important (maîtrise du français ou de l'anglais), ne sont donc pas exclus du système communicationnel de la MC<sup>2</sup>. Leur intégration passe par l'acceptation et la prise en compte de leur langue vernaculaire.

« Sur le plan social, il y a les mamans qui ne parlent pas français. Les employés de la MC<sup>2</sup> sont du village et parlent la langue locale; ils aident les paysans quand ces derniers doivent faire leurs opérations ». (Femme, 35 ans, Bafoussam rural, août 2010). En réalité, le constat visible ou observé dans les MC<sup>2</sup> de l'Ouest Cameroun, est le respect des normes de bienséance, à savoir, la politesse, le respect mutuel et le dialogue. L'on observe des salutations cordiales et chaleureuses, une interaction réelle entre le personnel et les clients.

Face au client, le personnel, dans un dialogue socialement adapté, explique et commente les services de la MC<sup>2</sup>, les avantages et l'importance d'une affiliation dans la structure. Ce qui est important de comprendre ici, c'est que ces formes de solidarité ou d'interactions sont socialisantes et agissantes, elles renfor-

cent surtout les liens sociaux entre les différents membres, indépendamment de leur statut social. Ces interactions ont évidemment un impact significatif sur la qualité de l'ambiance au sein de la structure, ce qui limite les dysfonctionnements et renforce la productivité individuelle et collective.

Une autre dimension de l'accessibilité culturelle peut se lire dans le choix de la notion de « grenier » comme caractéristique essentielle des MC<sup>2</sup>. En effet, la devise de toutes les MC<sup>2</sup> au Cameroun est « MC<sup>2</sup>, le grenier de la communauté ». Le choix de cette notion n'est pas neutre.

Dans les représentations collectives en milieu rural, le grenier a une considération importante pour les paysans. Le grenier implique l'économie, la réserve, les prévisions, le futur, les périodes de soudure ou de disette. Considérer la MC<sup>2</sup> comme grenier de la communauté est donc un marketing porteur auprès des ruraux. L'on peut souligner que cette dénomination exerce sur la conscience collective ou communautaire une violence symbolique, elle est susceptible de susciter une véritable adhésion ou fidélisation des mutualistes.

### 2.3.2. L'accessibilité géographique

La plupart des MC<sup>2</sup> visitées ont un site d'implantation très stratégique. Pour celles qui sont implantées dans les villages, leur site privilégié est la place du marché ou l'entrée de la grande chefferie du village. Ces endroits sont considérés dans la conscience collective comme étant le « cœur du village ». L'on pense que tous les habitants du village y ont accès, ne serait-ce que les jours du marché. Le site d'emplacement de la MC<sup>2</sup> devient donc un facteur de marketing, susceptible de renforcer la fidélisation des membres de la communauté. C'est du moins, ce qu'on peut retenir des propos de ce mutualiste du village Bamendou.

« La construction du bâtiment au centre du village, à l'entrée de la chefferie et place du marché a suffi pour que je comprenne que c'était une banque sérieuse » (Bamendou, Paysan, août 2010).

### 2.3.3. L'accessibilité financière comme facteur de marketing et de fidélisation

Les MC<sup>2</sup> offrent une grande possibilité d'épargne aux plus pauvres. Contrairement aux banques classiques où l'épargne minimale est souvent de 50 000 Fcfa, les MC<sup>2</sup> donnent la possibilité d'épargner quelle que soit la petitesse de la somme ou de l'économie (1000, 500 Fcfa). Cette possibilité offerte aux ruraux d'épargner quelle que soit la modicité de la somme favorise la fidélisation. On observe ainsi les paysans vendeurs du vin blanc ou les femmes vendeuses des produits agricoles qui visitent la mutuelle au quotidien juste pour épargner sans complexe 500 à 1 000 Fcfa.

L'on peut souligner que, sans se conformer totalement aux exigences ou au canevas classiques de la fidélisation de la clientèle, les MC<sup>2</sup> à travers leurs stratégies propres ou traditionnelles réussissent tant bien que mal à fidéliser leur clientèle. Même si



## Conclusion

Au regard des données de terrain, il est important de faire ressortir quelques constats sur les logiques de conquête et de fidélisation des clients dans les MC<sup>2</sup> opérant à l'Ouest du Cameroun. Les propos des responsables des MC<sup>2</sup> font transparaître les logiques d'une sorte de marketing des services. Le marketing des MC<sup>2</sup> est d'abord un marketing relationnel ou interactif. Les responsables des MC<sup>2</sup> essaient d'établir des relations individualisées et interactives avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard des services offerts. C'est également un marketing interne dans la mesure où les responsables soulignent que « *la conquête des clients est une affaire de tous les personnels* ». Pour les responsables, chaque personnel est toujours conscient des enjeux marketing et a surtout une orientation réelle vers le client. Sur le plan externe, les responsables des MC<sup>2</sup> mettent en avant la qualité des services. Celle-ci repose sur les logiques de tangibilité, rapidité, compétence, courtoisie et accessibilité sociale ou culturelle.

Avec la concurrence de plus en plus croissante dans le secteur de la microfinance, les MC<sup>2</sup> ont par ailleurs commencé à développer une approche plus orientée vers les attentes des clients. Les responsables des MC<sup>2</sup> adoptent aussi une approche de marketing stratégique. Dans cette perspective, les MC<sup>2</sup> offrent aux mutualistes des transferts d'argent à moindre coût. Elles mènent une politique de publicité ou de communication qui vise à susciter dans les communautés des représentations favorables de la MC<sup>2</sup> et de ses services. Pour atteindre ces objectifs, les acteurs des MC<sup>2</sup> organisent donc une sorte de marketing de terrain. L'organisation des campagnes de sensibilisation et les visites d'information dans les comités, réunions familiales ou associations de développement, participe de ce marketing opérationnel ou de terrain. Les mutuelles communautaires de croissance fondent donc leur marketing autour de la bonne connaissance du milieu d'implantation, la proximité des clients, les procédures simples (c'est-à-dire des facilités d'accès aux services), etc. Mais, il convient de souligner que ces formes de marketing appliquées par les MC<sup>2</sup> restent encore embryonnaires, peu construites et peu cohérentes. En réalité, bien des auteurs insistent généralement sur des éléments principaux qui structurent un meilleur programme de marketing. Ils citent l'étude du marché, l'analyse concurrentielle, l'analyse du comportement du consommateur, le positionnement et la planification stratégique, l'analyse et la différenciation des produits, la promotion et la portée. Ces composantes fortes du marketing ne sont pas encore clairement construites par les responsables des MC<sup>2</sup> opérant dans l'Ouest Cameroun. Ces structures pour la plupart n'ont pas encore un programme stratégique fortement structuré. Dans aucune des structures visitées il n'existe un service spécifique destiné aux questions de marketing. Elles n'ont pas encore d'unités de marketing (experts du marché et planificateurs stratégiques d'une part, et agents de terrain et autres personnes en contact avec la clientèle d'autre part). L'on peut penser que ces formes de

marketing embryonnaire sont, certes porteuses (accroissement remarquable de l'effectif des mutualistes) et valorisées par les acteurs, mais elles restent encore à construire. C'est vraies certaines MC<sup>2</sup>, comme celle de Bafoussam rural ou de Foké-Dschang, connaissent un « *envol* » admirable et jouent le rôle de leaders, de « *parrains* » ou de « *locomotive* » ; mais elles devront relever le défi de structurer ou d'institutionnaliser leurs plans ou logiques de marketing.

## Bibliographie

- Bekolo Claude (1991), L'application de la démarche marketing aux entreprises de services en milieu industriel : le cas du nettoyage industriel, Thèse pour le doctorat ès Sciences de Gestion (nouveau régime), Université de Bordeaux I.
- Biboum Altante Désirée et Bekolo Claude (2008), "Relations clients-fournisseurs dans le secteur bancaire Camerounais : une co-existence des approches transactionnelle et relationnelle", 9<sup>e</sup> congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME, Louvain-la neuve.
- Bosdevsy Jean Claude (1996), "Le marketing relationnel", édition d'organisation, Paris
- Cabin Philippe (2005), "De la Hiérarchie au réseau", in Cabin Philippe et Choc Bruno (eds), *Les organisations. État des savoirs*, Paris, Sciences Humaines, 2<sup>e</sup> édition actualisée, p. 261-266.
- Creusot Anne Claude (2006), "l'état des lieux de la microfinance au Cameroun", in *B.I.M.*, n° 9, mai, Gret et Cirad.
- Crozier Michel et Friedberg Erhard (1977), "l'acteur et le Système", Seuil, Paris
- Grant William (1999), "Le marketing dans les institutions de microfinance : l'état de la pratique", consultable sur : marketing-fren.PDF, www.Microlinks.org
- Fokam Paul K. *Et si l'Afrique se réveillait*. Maisonneuve et Larose, 2003
- Misère galopante du Sud complexité du Nord. Jeux, enjeux, solutions*, Maisonneuve et Larose, 2005 EAN : 9782706818783
- Gronroos Christian (1984), "A service quality model and its marketing implications", *European journal of marketing*, n° 4 p. 36-44.
- Kotler Philip et Dubois Bernard, (1997), "Marketing Management", Publi-Union Éditions, Paris, 9<sup>e</sup> Edition, 2003, p. 461-464.
- Lendrevie Jacques et Lindon Denis (2000), "Mercator. Théorie et pratique du marketing", Dalloz, Paris.
- Lendrevie Jacques et Lindon Denis (2000), "Mercator", Dalloz, 6<sup>e</sup> édition, Paris, p. 600-601.
- Lendrevie Jacques et all, (2003), "Théories et pratiques du marketing", Dalloz, 7<sup>e</sup> édition, Paris.
- Mayoukou Célestin (1994), "Le système des tontines en Afrique, un système bancaire informel", L'Harmattan, Paris.
- Meyer-Waarden Lars et Benavent Christophe (2003), "Les programmes de fidélisation et leurs opportunités de segmentation", *Décisions Marketing*, n° 4, p. 19-30.
- Meyer-Waarden Lars et Benavent Christophe (2004), "Programmes de Fidélisation : Stratégies, Pratiques, Évolutions et Perspectives", *Revue Française du Marketing*, n° 196.
- Meyer-Waarden Lars (2008), « Le marketing orienté client et la fidélisation – Stratégies et pratiques, Habilitation à diriger des Recherches », Académie de Toulouse, Université de Toulouse.
- Mucchielli Alex (2005), "Soigner l'hôpital : une approche systémique et communicationnelle", in CABIN Philippe et CHOC (eds), *Les organisations. État des Savoirs*, Paris, Sciences Humaine, 2<sup>e</sup> édition actualisée, p. 383-389.
- Naszalyi Philippe (2010) Crédit coopératif, histoire et actualité ; l'héritage de Raiffeisen (1818-1888) et Schultze-Delitzsch (1808-1885) in Économie sociale et solidaire, Nouvelles trajectoires d'innovations sous la direction de Sophie Boutiller et Sylvain Allemand, collection Marché et Organisation, L'Harmattan, 236 p.
- Soulez Sébastien (2008), "Le Marketing, Le Marketing Stratégique, Le Comportement de l'acheteur, la Gestion de la Relation client, le Marketing opérationnel", l'extenso édition, Paris.
- Vernette Éric (2002), "L'essentiel du marketing", édition d'organisation, 2<sup>e</sup> édition, Paris.