

UNIVERSITÉ D'ÉCONOMIE DE BRATISLAVA

FACULTÉ DE COMMERCE

Numéro de référence : 102002/I/2021/36122176494138116

**MARKETING RELATIONNEL COMME ATOUT DANS LE
SECTEUR BANCAIRE CONGOLAIS : CAS DE LA
RAWBANK**

Mémoire de fin d'études

2021

Ange Mayasi

UNIVERSITÉ D'ÉCONOMIE DE BRATISLAVA

FACULTÉ DE COMMERCE

**MARKETING RELATIONNEL COMME ATOUT DANS LE
SECTEUR BANCAIRE CONGOLAIS : CAS DE LA RAWBANK**

Mémoire de fin d'études

Programme d'études : Management de la vente (en langue française)

Code et section d'études : 3.3.10 Commerce et marketing

Bureau d'enseignement : 102002 Département de marketing

Tuteur de mémoire : prof. Ing. Pavol Kita, PhD.

2021

Adjudication

Bc. Ange Mayasi



ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Ange Mayasi Luvuvamu
Študijný program: manažment predaja (Jednoodborové štúdium,
inžiniersky II.st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómi a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: francúzsky
Sekundárny jazyk: slovenský

Názov: Marketing relationnel comme atout dans le secteur bancaire congolais:
cas de la RAWBANK

Anotácia: Ce travail sera un examen de la pratique du marketing relationnel répandue dans le secteur bancaire congolais. En cette ère de pressions concurrentielles intenses et l'essor de grandes technologies de la communication, il est impératif que les banques maintiennent une clientèle fidèle. De nos jours, les banques se rendent compte de l'importance du marketing relationnel. Il offre des avantages aux banques, aux clients ainsi qu'aux employés de l'organisation. Le marketing relationnel permet aux banques de développer des relations à long terme mutuellement bénéfiques et précieuses. Ces relations à long terme aident en outre les banques à réduire leurs coûts d'exploitation, à attirer de nouveaux clients et les fidéliser.

Vedúci: prof. Ing. Pavol Kita, PhD.
Oponent: Ing. Patrícia Kollár, PhD.
Katedra: KMr OF - Kat. marketingu OF

Dátum zadania: 28.05.2020

Dátum schválenia: 15.01.2020

prof. Ing. Eva Hanuláková, PhD.
vedúci katedry

Déclaration sur l'honneur

Je soussignée Ange Mayasi, née le 29 juin 1990, atteste sur l'honneur et par la présente avoir écrit ce mémoire de fin d'études d'une manière indépendante et cité toutes les ressources utilisées dans la bibliographie.

Bratislava, le 13 avril 2021

.....

Signature

Remerciements

De cette façon, je voudrais remercier le prof. Ing. Pavol Kita, PhD., en tant que mon tuteur, pour sa volonté, son aide et ses précieux conseils, avec lesquels il m'a aidé à rédiger mon mémoire de fin d'études. Je remercie également tous les répondants d'avoir pris le temps de remplir le questionnaire et ma mère qui m'a soutenu tout au long de mes études.

A Bratislava, le 13 avril 2021

ABRÉGÉ

MAYASI, Ange ; Marketing relationnel comme atout dans le secteur bancaire congolais : cas de la RAWBANK. Université d'économie de Bratislava. Faculté de commerce, Département marketing. – Tuteur de mémoire de fin d'études : prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc. – Bratislava, Mars 2021, 78 p.

L'objectif de ce mémoire de caractériser le marketing relationnel et retracer la démarche relationnelle appliquée par la RAWBANK ayant permis à celle-ci de gagner une part de marché importante et, partant, de se positionner comme leader dans un marché à forte concurrence. Ce mémoire est divisé en 3 chapitres. Le premier chapitre donne une explication des notions de base du marketing relationnel. Ensuite, nous situons l'utilisation de l'approche relationnelle dans le domaine bancaire et retracer la situation au sein des banques congolaises et à l'étranger. La seconde partie porte sur l'objectif principal et ceux spécifiques du mémoire de fin d'étude ainsi que la méthodologie et les méthodes de la recherche. La formulation des objectifs partiels et des questions de recherche nous aide à analyser l'approche relationnelle de la RAWBANK et atteindre l'objectif de ce mémoire. La troisième partie quant à elle, comprend la présentation des résultats de la recherche, la discussion et les recommandations.

Mots clés :

Marketing, Marketing relationnel, Gestion relation client, Banque, fidélisation, RAWBANK.

ABSTRAKT

MAYASI, Ange; Vzťahový marketing ako aktívum v konžskom bankovom sektore: prípad RAWBANK. Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta, katedra marketingu. – Vedúci diplomovej práce: prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc. - Bratislava, marec 2021, 78 s.

Cieľom tejto práce je charakterizovať vzťahový marketing a vysledovať vzťahový prístup uplatňovaný spoločnosťou RAWBANK, ktorý jej umožnil získať významný trhový podiel, a tým sa presadiť ako líder na vysoko konkurenčnom trhu. Táto práca je rozdelená do troch kapitol. Prvá kapitola vysvetľuje základné pojmy vzťahového marketingu. Potom analyzujeme použitie vzťahového prístupu v bankovej oblasti a študujeme situáciu v konžských bankách aj v zahraničí. Druhá kapitola je zameraná na vymedzenie cieľa a popis metodiky a výskumných metód použitých pri vypracovaní tejto práce. Tretia časť obsahuje prezentáciu výsledkov výskumu, diskusiu a odporúčania.

Kľúčové slová:

Marketing, Vzťahový marketing, riadenie vzťahov so zákazníkmi, bankovníctvo, lojalita, RAWBANK.

ABSTRACT

MAYASI, Ange; *Relationship marketing as an asset in the Congolese banking sector: the case of Rawbank*. University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce, Marketing department. - Thesis supervisor: prof. Ing. Jaroslav Kita, CSc. - Bratislava, March 2021, 78 p.

The aim of this thesis is to characterize relationship marketing and retrace the relationship approach applied by RAWBANK which has enabled it to gain a significant market share and, therefore, to position itself as a leader in a highly competitive market. This thesis is divided into three chapters. The first chapter explains the basic notions of relationship marketing. Then, we analyse the use of the relationship approach in the banking field and study the situation within Congolese banks and abroad. The second chapter is oriented towards definition of the objective and description of the methodology and research methods used to elaborate this thesis. The third part includes the presentation of the research results, the discussion and the recommendations.

Key words:

Marketing, Relationship marketing, Customer relationship management, Banking, loyalty, RAWBANK.

Sommaire des figures

Les figures :

Figure 1 Marketing relationnel	17
Figure 2 Evolution de la Rawbank	37
Figure 3 Nouveaux produits lancés en 2017	42
Figure 4 Présence réseau Rawbank en RDC	46
Figure 5 Service expérience client	48

Sommaire des graphiques

Les graphiques :

Graphique 1 Répartition selon le sexe	52
Graphique 2 Répartition selon l'âge	53
Graphique 3 Répartition selon la profession	54
Graphique 4 Satisfaction par rapport aux offres et services offerts par la banque	55
Graphique 5 Critères des choix pour le choix de la RAWBANK	56
Graphique 6 Effort pour la connaissance des clients	57
Graphique 7 Effort pour la connaissance des clients	58
Graphique 8 Moyens de communication avec la clientèle	59
Graphique 9 Communication de la banque	60
Graphique 10 L'accueil et l'ambiance au sein des agences	61
Graphique 11 La prise en charge des demandes	62
Graphique 12 Le service en ligne	63
Graphique 13 Recommandation du service	64

Sommaire des tableaux

Les tableaux :

Tableau 1 Les diverses définitions du marketing relationnel selon les auteurs	17
Tableau 2 Objectifs et outils du marketing relationnel	25
Tableau 3 Situations aux 31 décembre (En milliers de dollars courants)	51
Tableau 4 Répartition selon le sexe	52
Tableau 5 Répartition selon l'âge	53
Tableau 6 Répartition selon la profession	54
Tableau 7 Satisfaction par rapport aux offres et services offerts par la banque	55
Tableau 8 Critères des choix pour le choix de la Rawbank	56
Tableau 9 Effort pour la connaissance des clients	57
Tableau 10 Effort pour la connaissance des clients	58
Tableau 11 Moyens de communication avec la clientèle	59
Tableau 12 Communication de la banque	60
Tableau 13 L'accueil et l'ambiance au sein des agences	61
Tableau 14 La prise en charge des demandes	62
Tableau 15 Le service en ligne	63
Tableau 16 Recommandation du service	64

Sommaire du schéma

Le schéma :

Schéma 1 La mission du marketing relationnel	19
---	-----------

Sommaire des abréviations utilisés

ATM	Automated teller machine
B2B	Business to business
BCC	Banque Centrale du Congo
CIB	Corporate & Institutional Banking
CIF	Fichier information client
CMJ	Customer Journey Mapping
CRM	Customer Relationship Management
DAB	Distributeur automatique de billets
GRC	Gestion relation client
IA	Intelligence artificielle
MLM	Multi Level Marketing
NTCI	Nouvelles technologies de l'information et de la communication
ONG	Organisation non gouvernementale
PIB	Produit Intérieur Brut
PME	Petite et moyenne entreprise
PMI	Petite et moyenne industrie
RDC	République Démocratique du Congo
RSE	Responsabilité sociétale de l'entreprise
SAV	Service après-vente
SFI	Société Financière Internationale
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication

Table des matières

Introduction	13
1 Etat actuel de la problématique chez nous et dans le reste du monde	15
1.1 Concepts et fondement du marketing relationnel	15
1.2 La gestion des relations clients dans le secteur bancaire	26
<i>1.2.1 Définition, types et fonctions de la GRC</i>	27
<i>1.2.2 Importance de la GRC dans le domaine de la banque</i>	29
1.3 La GRC dans les banques congolaises et à l'étranger	31
2 Objectifs, méthodologie et méthodes de la recherche	35
3 Les résultats de la recherche et la discussion	37
3.1 Présentation de la RAWBANK	37
3.2 Aperçu de la stratégie relationnelle de la banque	42
3.3 Impact de la stratégie sur la relation banque-client	52
3.4 Discussion et recommandation	66
Conclusion	70
Résumé en langue slovaque	72
Bibliographie	75

Introduction

« L'entreprise est élue tous les jours par ses clients. »

François Michelin

Ces dernières années, la profession bancaire a connu de profondes mutations dues notamment à la mondialisation des activités financières, à l'interconnexion des marchés et à l'informatisation de plus en plus poussée de la gestion. Depuis quelques années, avec la venue de l'ère digitale, des nouveaux canaux de communication et des comportements changeants des consommateurs, de nouvelles stratégies marketing s'imposent aux entreprises de manière à accorder plus d'attention aux clients. Elles ne s'attardent plus sur le volume du portefeuille client, mais plutôt sur l'aspect qualitatif dans la gestion de cette dernière. D'où la nécessité du marketing relationnel comme facteur clé afin créer une relation de confiance solide et durable avec sa clientèle et se démarquer des concurrents. Ainsi, les banques s'évertuent à manipuler cet outil important pour la satisfaction et la fidélisation de leur clientèle. D'où la nécessité d'évaluer l'apport de l'approche relationnelle et ses composantes sur la fidélisation de la clientèle bancaire en RDC.

L'objectif principal de ce mémoire est de caractériser le marketing relationnel et retracer la démarche relationnelle appliquée par la RAWBANK ayant permis à celle-ci de gagner une part de marché importante et, partant, de se positionner comme leader dans un marché à forte concurrence.

Dans ce mémoire, une importance particulière est accordée à l'identification des moyens mis en œuvre par cette banque dans le cadre du marketing relationnel pour garantir la satisfaction et la fidélité de ses clients tout en essayant de comprendre les facteurs explicatifs qui lui permettent de se maintenir comme un acteur clé sur ce marché.

La première partie de ce mémoire de fin d'étude sera axée sur l'explication des notions de base du marketing relationnel. Ensuite, nous allons situer l'utilisation de cette approche relationnelle dans le domaine bancaire et retracer la situation au sein des banques congolaises et à l'étranger. La seconde partie portera sur l'objectif principal et ceux spécifiques du mémoire de fin d'étude ainsi que la méthodologie et les méthodes de la recherche. Nous allons expliquer les moyens utilisés pour rédiger ce travail comprenant la recherche des documentations, l'observation, la collecte des données, la synthèse

et l'analyse des résultats. La troisième et dernière partie quant à elle, va plutôt se centrer sur la présentation des résultats de la recherche et la discussion. Nous décrirons la structure et la nature des stratégies dans le domaine relationnel proposées par la banque. À l'aide des données collectées, nous ferons une synthèse des informations et une analyse détaillée des résultats afin de caractériser la stratégie relationnelle de la banque et ressortir son efficacité sur la satisfaction et la fidélisation sa clientèle.

1. Etat actuel de la problématique chez nous et dans le reste du monde

Dans ce premier chapitre, nous aborderons les concepts théoriques du marketing relationnel. Premièrement, nous allons décrire ses concepts et ses fondements. Ensuite, nous allons situer l'utilisation de cette approche relationnelle dans le domaine bancaire et retracer la situation au sein des banques congolaises et à l'étranger.

1.1 Concepts et fondement du marketing relationnel

Le marketing traditionnel est un sujet très discuté dans le domaine du marketing depuis des siècles. Il se concentre davantage sur l'acquisition des clients plutôt que sur la fidélisation. Parce que ce processus se concentre uniquement sur les transactions en cours et que les préoccupations concernant les transactions futures, la satisfaction et la fidélité des clients sont rejetées.

Depuis son apparition aux Etats-Unis vers les années 1950, le marketing est dominé par l'approche transactionnelle orienté uniquement sur la transaction et non pas sur la relation continue avec le client. Vers le milieu des années 1970, R.P. Bagozzi énonce pour la première fois le concept de marketing comme un processus renouvelé d'échanges entre un acheteur et un vendeur. En 1983, Berry dit que le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer les relations avec les clients.¹

Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme « toutes les activités de marketing visant à établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis ».² Essentiellement, cela suggère que pour conclure des transactions réussies, il doit y avoir une relation entre l'entreprise et le client. Les entreprises se concentrent désormais sur l'acquisition de nouveaux clients et leur transformation en un client fidèle considéré comme « attaché » à la marque. Cela suggère que les entreprises cherchent maintenant à établir des relations à long terme avec d'autres entreprises et clients afin de sécuriser. Un an auparavant, en 1993, Don Peppers et Martha Rogers faisaient écho à cette pensée

¹ BAGOZZI, Richard. *Marketing as Exchange*. In: Journal of Marketing, 1975, Vol. 39, pp. 32-39. ISSN: 0022-2429.

² MORGAN, Robert – HUNT, Shelby. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. In: Journal of Marketing, 1994, Vol.58, pp. 20-38. ISSN: 1547-7185.

dans leur best-seller, *The One-to-One Future*, faisant du concept de marketing «one-to-one » le mot à la mode de la décennie.

Au fil du temps, la technologie a été le catalyseur du changement : de la prolifération des ordinateurs personnels dans les années 80 à l'arrivée du navigateur Web dans les années 90 à l'adoption massive du smartphone au cours de la dernière décennie. Nous pouvons subdiviser cette période entre quatre ères :

- L'ère du marketing direct et des bases de données (1989-1999) ;
- L'ère de la gestion de la relation client (2000-2010) ;
- L'ère de la gestion de l'expérience client (2010 - 2017) ;
- L'avenir : la gestion intégrée de la clientèle (2018 -).

Définition et mission de marketing relationnel

Définition

Le marketing relationnel est une déclinaison du marketing qui repose sur les interactions et la nature de ces interactions à moyen-long terme entre le vendeur, d'une part, et l'acheteur et/ou le consommateur d'autre part. Il vise dès lors à privilégier la qualité du contact établi avec l'acheteur et/ou le consommateur.³

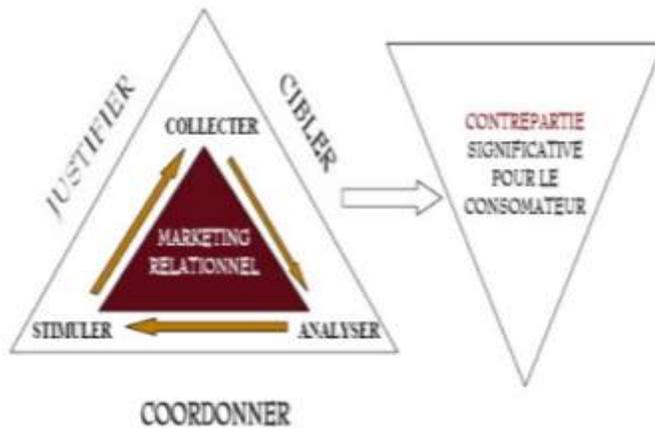
Ivens et Mayrhofer (2003) le définissent comme suit : « Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation basée sur la confiance, l'engagement, la communication et la satisfaction ».⁴

³ BOISDEVESY, Jean-Claude. *Le Marketing relationnel*. Paris: Ed. D'organization, 2001, p.120. ISBN 978-2-7081-2617-6

⁴ BJORN, Ivens - ULRIKE, Mayrhofer. *Les facteurs de réussite du marketing relationnel*. Décisions Marketing, 2003, n°31, p.39. ISSN 0779-7389

Le marketing relationnel est une approche marketing qui reconnaît l'importance de l'acheteur et du vendeur dans le processus de marketing. Le concept de base est de construire des relations à long terme avec les clients. Le marketing relationnel considère le marketing comme un échange où les acheteurs et les vendeurs contribuent à façonner la direction et le résultat du produit qui sera proposé au marché. Au lieu de traiter le marketing comme une simple vente d'un produit à des acheteurs potentiels passifs, le marketing relationnel fait valoir le fait qu'il faut inclure beaucoup plus d'activités et des parties dans le processus de marketing, y compris les consommateurs dans le but de construire des relations à long terme et de fidéliser la clientèle.

Figure 1 : Marketing relationnel



Source : HETZEL P., MORIN-DELERM S. : Le marketing relationnel. Paris : éditions d'organisation, 2002, p 3.

Mais en ce qui concerne ce concept, plusieurs auteurs ont donné des définitions selon leur point de vue. Pour mieux appréhender ce concept du marketing relationnel, nous allons passer en revue les différentes définitions proposées par la littérature dans le but de retenir celle qui sera la mieux adaptée à notre travail. Le tableau ci-dessous présente quelques-unes des définitions qui sont le plus souvent citées dans la littérature. Ainsi on peut schématiser le marketing relationnel de la manière suivante :

Tableau 1 : Les diverses définitions du marketing relationnel selon les auteurs

Auteurs	Définitions
Berry (1983)	Le marketing relationnel vise à attirer, maintenir et développer les relations avec les clients.
Gronroos (1990)	Le marketing relationnel vise à établir, maintenir et développer les relations avec les clients et les autres partenaires, à un certain niveau de profit, de manière que les objectifs des parties se rejoignent ; ceci sera atteint par un échange mutuel et l'accomplissement des promesses
Shani et Chalasani (1992)	Le marketing relationnel est un effort intégré d'identifier, de maintenir et de (1992) construire un réseau avec des consommateurs individuels et de le renforcer continuellement à travers des contacts interactifs, individualisés et à réelle valeur ajoutée durant une longue période de manière à s'assurer du bénéfice mutuel des parties.
Morgan et Hunt (1994)	Le marketing relationnel réfère à l'ensemble des activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis dans les partenariats latéraux, internes, d'achat et de fourniture.
Gummesson (1994)	Le marketing relationnel est le marketing conçu comme des relations, des réseaux et des interactions.
Benamouret Prim (2000)	Stratégie orientée vers les clients rentables et qui désirent s'engager dans une relation, destinée à maintenir et à améliorer cette relation, et associée à une relation d'échange et à des interactions continues et personnalisées permettant la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client.
Ivens et Mayrhofer (2003)	Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients ou des groupes de clients, sélectionnés en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ses clients grâce à une relation gagnant/gagnant
Graf (2004) (p.38)	Orientation stratégique destinée à établir, maintenir et développer des relations de long terme avec ses clients dans le but d'augmenter les bénéfices mutuels et basée sur un certain nombre de normes venant accroître la confiance entre les parties.

Kinard et Capella (2007) (p.360)	Le marketing relationnel a pour objectif de construire des relations à long terme mutuellement satisfaisantes avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs dans l'espoir de gagner et de maintenir leurs préférences et les affaires à long terme.
Bonnemaizon, Cova et Louyot (2007)	Ensemble des approches marketing se concentrant sur la relation entre une entreprise, ses clients et ses différentes parties prenantes.

Source : MAMPOUYA, P. : *Mémoire de fin d'étude : Marketing relationnel et fidélisation de la clientèle dans le secteur immobilier en Côte d'Ivoire*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 2018, p.32

La définition qui correspond le plus à notre travail est celle de Graf car elle met un accent sur la notion de l'orientation stratégique qui est l'un des points clés de notre analyse. L'acquisition de nouveaux clients peut être difficile et coûteuse. Le marketing relationnel aide à fidéliser les clients sur le long terme, ce qui se traduit par la fidélité des clients plutôt que par l'achat des clients une fois ou rarement.

Le marketing relationnel est important pour sa capacité à rester en contact étroit avec les clients. En comprenant comment les clients utilisent les produits et services d'une marque et en observant les besoins supplémentaires non satisfaits, les marques peuvent créer de nouvelles fonctionnalités et offres pour répondre à ces besoins, renforçant ainsi davantage la relation.

Les missions

On peut illustrer les missions du marketing relationnel dans le schéma qui suit :

Schéma 1 : La mission du marketing relationnel



Source : ANNE J. : *Marketing direct et relation client*. Puteaux : Les édition DEMOS, 2004, p24. ISBN 978-2-910157-91-3

- Le marketing relationnel proactif : La société travaille en permanence avec ses gros clients pour améliorer les performances. Cela est particulièrement visible dans les sociétés financières où l'évolution du marché financier incite l'entreprise à effectuer des changements régulièrement. Cependant, dans le même temps, ces sociétés financières doivent également prendre soin de leurs clients. Ainsi, ils reçoivent des commentaires réguliers de leurs gros clients, développant ainsi leurs produits en conséquence.
- Le marketing relationnel d'adaptabilité : En rapport avec relationnel adaptatif, l'entreprise prend l'initiative d'aller ou de téléphoner pour s'assurer que le produit comble parfaitement les attentes (tangibles et symboliques) du client.⁵ En outre, elle demande également au client toutes suggestions / commentaires pour améliorer le service / produit. Il prend donc la responsabilité de la vente. La construction et le maintien du dialogue deviennent les deux éléments sur lesquels l'entreprise se focalise.
- Le marketing relationnel de fidélisation : La dimension réactive est très essentielle dans ce contexte. L'entreprise doit faire montre d'ingéniosité en donnant constamment de la valeur pour ses clients et en offrant des solutions adaptées aux problèmes.
- Le marketing relationnel de partenariat : Une logique de complicité s'impose entre le client et l'entreprise afin de permettre d'implémenter des mesures visant à rencontrer les attentes de ses clients, découvrir des idées des produits nouveaux et créer de la valeur.

⁵ FLAMBARD, Sabine, *Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*. Arcueil : E-Theque, 2002, p.83 ISBN 978-2-7946-0015-4

Les formes, variables et outils du marketing relationnel

Le marketing relationnel peut prendre trois formes (le marketing des bases de données, le marketing interpersonnel et le marketing des réseaux).⁶

a) Les formes

- Marketing des bases de données

Une base de données marketing est un ensemble de données structurées et organisées stocké le plus souvent sur un support informatique et qui est utilisé dans le cadre d'actions marketing ou commerciales. La base de données marketing comprend le plus souvent des informations relatives aux clients, prospects et produits. Elle peut également comprendre des données relatives à des actions marketing passées.⁷ Pour simplifier, une base de données peut se définir comme une boîte dotée d'une mémoire vivante, qui peut évoluer, à la demande, en fonction des besoins de l'entreprise, des nouveaux paramètres, de nouvelles informations.⁸

Le marketing de base de données est une forme de marketing direct qui utilise des bases de données de clients pour générer des listes ciblées pour les communications de marketing direct. Ces bases de données incluent les noms et adresses des clients, les numéros de téléphone, les e-mails, les historiques d'achat, les demandes d'informations et toute autre donnée pouvant être collectée légalement et avec précision. Les informations de ces bases de données peuvent être obtenues via des formulaires de demande de produits gratuits, des demandes de crédit, les formulaires d'inscription au concours, les cartes de garantie des produits et les abonnements aux bulletins d'information sur les produits.

Par exemple, une base de données dans un magasin de technologie pourrait bien être en mesure de produire une liste de clients ayant acheté des produits similaires et susceptibles d'être intéressés par une nouvelle promotion. Ces bases de données, une fois construites, permettent aux entreprises d'identifier et de contacter les clients avec une communication marketing pertinente.

⁶ Op. cit. p.120

⁷ BATHELOT, Bertrand. 2016. Définition : Base de données marketing. [en ligne]. 01.12.2016. [Cite 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.definitions-marketing.com/definition/base-de-donnees-marketing/>

⁸ Op.cit. p.146-147

Diverses entreprises utilisent des techniques de base de données pour affiner leurs campagnes de marketing direct, notamment des sociétés financières, des détaillants, des fournisseurs de technologies, des sociétés de services Internet, des compagnies d'assurance et des entreprises B2B.

Le marketing de base de données est particulièrement utile pour les grandes entreprises, qui ont de grandes bases de clients qui génèrent d'énormes quantités de données de transaction. Plus l'ensemble de données initial est grand, plus il existe d'occasions de trouver des groupes de clients et / ou de prospects pouvant être atteints grâce à une communication personnalisée.

- Le marketing interpersonnel

Le responsable marketing doit identifier les meilleurs clients, reconnaître leur valeur et les garder. Si l'entreprise projette d'améliorer la qualité et accroître sa clientèle, afin d'augmenter sa part de marché, elle doit connaître la valeur de cette dernière, tout en développant des rapports suivis et personnalisés avec elle. Tout ceci aura pour conséquence la fidélisation à la marque, par la mise en œuvre des programmes innovateurs de fidélisation des campagnes de marketing, des campagnes personnalisées de publipostage direct, des campagnes de marketing électronique et interactif, ainsi que des événements à l'intention des consommateurs.

- Le marketing de réseau

Le Marketing par Réseaux, c'est d'abord l'histoire d'un client satisfait. Tellement satisfait qu'il en parle à ses amis qui décident de découvrir, essayer, tester les produits ou services en question.⁹

Le Marketing de Réseau, aussi appelé Vente Directe ou MLM, son nom d'origine en anglais : Multi-Level Marketing, est un concept simple qui consiste à promouvoir un produit par le consommateur directement. Le Marketing Multi Level, repose sur un système de commercialisation d'un produit dans lequel les vendeurs forment et parrainent eux-mêmes d'autres vendeurs et touchent des commissions sur les ventes réalisées par ces filleuls. Une forme de bouche à oreille rémunéré.¹⁰

⁹ Op.cit. p.134

¹⁰ JOURNOLDUNET.FR. 2019. MLM (Vente multi-niveaux) : définition, traduction et synonymes. [en ligne]. 05.02.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1197995-mlm-vente-multi-niveaux-definition-traduction-et-synonymes/>

Ce concept est un modèle commercial ou une stratégie de marketing dans laquelle le revenu des distributeurs comprend leurs propres ventes et un pourcentage du groupe de vente qu'ils recrutent, ce qui est communément appelé leur « aval ». Les clients peuvent également s'inscrire en tant que distributeur pour vendre le produit de l'entreprise. Habituellement, les frais d'inscription seront le prix payé pour acheter le produit.

En d'autres termes, les sociétés MLM construisent et gèrent leur force de vente en recrutant et en motivant des distributeurs indépendants à sortir et à vendre.

b) Les variables

Le nombre des variables qui constituent l'approche relationnelle n'est pas exhaustif. Parmi ces variables, il en existe certaines considérées comme des piliers.

- Confiance

La confiance est le socle de toute relation. Elle se définit comme l'assurance d'une personne qui se fie à une autre ou à une chose, un nom ou un événement. Selon Morgan et Hunt, la confiance est un noyau consistant des croyances et des sentiments qui conduisent les acteurs à se prêter mutuellement des qualités de compétences, d'honnêteté, de serviabilité ou de bienveillance. Pour accorder la confiance, la décision dépend fortement de l'auteur, du partenaire à qui la confiance va être accordée ainsi que de la situation.

Il est ici question d'une relation entre deux individus, l'entreprise et son client. La confiance existe quand l'une de ces deux parties peut croire en la fiabilité et l'intégrité de l'autre partie, l'entreprise. Le fait que seulement une des deux parties puisse faire confiance implique qu'une partie est en position de supériorité, il s'agit de l'entreprise, la confiance ne pourra donc être présente chez le client que si la partie en position de supériorité ne cherche pas à tirer profit de sa position. La confiance peut donc être définie, d'après S. Soulez comme « la volonté de se fier à un partenaire d'échange en qui l'on croit ». L'entreprise va donc chercher à inspirer confiance à ses clients pour les rendre plus fidèles.¹¹

¹¹ COCHEREAU, Florent. *Mémoire de stage : Stage réalisé au sein de la caisse du Crédit Mutuel de la Flèche du 25 mars 2014 au 30 août 2014*. Le Mans: Université du Maine, 2014, p.13.

- La satisfaction

La satisfaction est avant tout un jugement subjectif relatif aux concurrents et évolutif apporté par le client sur un produit ou un service. La satisfaction du client est considérée comme une évaluation globale par le client de la performance d'une offre. Cette évaluation globale dépend en grande partie des performances de l'organisation et du produit. En effet, c'est à travers la qualité que le consommateur se sent satisfait du produit ou service. La satisfaction peut être définie comme « ...un jugement de valeur qui résulte de la confrontation entre le service et le service attendu. »¹²

Lorsqu'un consommateur est satisfait d'un produit, il sera tenté de faire des achats répétés, d'accepter d'autres produits de la même ligne et de faire une publicité de bouche à oreille favorable. En effet, dans l'apprentissage du comportement d'achat et dans la formation des habitudes, la satisfaction est une variable clé : elle explique pour une part la répétition des conduits. Mesurer la satisfaction n'est pas simple parce qu'en réalité cette dernière se crée dans un processus plus ou moins long chez le client. Elle se dégage avec les expériences multiples que le client accumule au fil du temps.

- L'engagement

L'engagement a été défini comme une résistance au changement. D'autre part, Morgan et Hunt ont défini l'engagement comme un désir durable de maintenir une relation appréciée. L'engagement est un état psychologique généré par les perceptions, les croyances et les émotions d'un individu qui provoque la volonté ou l'intention de développer et de maintenir une relation stable et durable. Le point de départ est l'une des divisions les plus anciennes et les plus étendues des composantes de l'engagement issues de la littérature organisationnelle qui fait la différence entre l'engagement attitudinal et l'engagement comportemental ou manifeste. Les relations fructueuses entre les clients et les entreprises ou les produits sont construites sur la base d'un engagement mutuel entre les parties concernées. Étendant la notion d'engagement au contexte du commerce sur Internet, l'engagement est une construction essentielle contribuant au succès des relations à long terme entre les clients et les fournisseurs

L'engagement client désigne une stratégie qui consiste à impliquer les clients dans les interactions avec une entreprise, à le rendre pro-actif dans la construction et la diffusion de l'image de marque.

¹² BARBARAY, Christian. *Satisfaction, fidélité et service client*. Paris : Edition Dunod, 2016, p.5. ISBN 978-2-10-074310-0

- La communication

La communication a largement été considérée comme un antécédent de l'approche relationnelle. Elle peut se concrétiser par le fait que le client reçoive des mises à jour constantes par rapport au service. Une communication accrue permet de renforcer la confiance dans la relation. La littérature marketing a reconnu le rôle fondamental de la communication dans le développement du marketing relationnel et par conséquent de la qualité de la relation.

Les technologies de l'information doivent être mentionnées comme un facilitateur de l'aspect communication du marketing relationnel. Le fait est qu'au fur et à mesure qu'elles évoluent, ces technologies devraient permettre une plus grande facilité de mise en œuvre de programmes de marketing relationnel (téléphones intelligents, Internet).¹³

c) *Les outils du marketing relationnel*

Pour une meilleure élaboration et un maintien de bonnes relations avec les clients, le marketing relationnel se fixe certains objectifs auxquels sont liés différents outils.

Tableau 2-: Objectifs et outils du marketing relationnel

Objectifs	Moyens d'actions
Connaître les clients	Base des données
Leur parler	Revue consommateurs, courrier personnalisé, site web, e-mail, etc.
Les écouter	Enquêtes, services clients, centre d'appel, sites Internet, etc.
Les récompenser	Cartes et point de fidélité
Les associer	Clubs de clients, parrainage, forum

Source : LENDREVIE J. et al.: Théorie et pratique du marketing. Malakoff: Edition Dunod, 2006, p.905. ISBN 9782100502622

¹³ MAMPOUYA, Patrick. *Mémoire de fin d'étude : Marketing relationnel et fidélisation de la clientèle dans le secteur immobilier en Côte d'Ivoire*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 2018, p.24.

Cela dit, des outils spécifiques sont employés par les entités en fonction du but à atteindre. Le choix donc des moyens à mettre en œuvre dans le cadre de ce type de marketing doit dépendre de certains facteurs que les annonceurs doivent absolument connaître.

d) Les enjeux

Le premier enjeu, essentiel, est le suivi et l'analyse des performances économiques. Différents indicateurs doivent être centralisés et partagés dans un système commun, notamment entre marketing et commercial. Un autre enjeu est la réduction du taux d'attrition et le développement de la fidélité client. Enfin, le développement du portefeuille client tout en maintenant ou réduisant le coût de traitement d'un client constitue également un enjeu majeur. L'industrialisation des processus client en est la solution la plus évidente : traitement personnalisé selon le cycle de vie client, évaluation et gestion de la satisfaction client, relation multicanale.

1.2 La gestion des relations clients dans le secteur bancaire

Du marketing de l'offre au début des années 60, on est passé au marketing relationnel intelligent basé sur la satisfaction personnalisée de la clientèle. Le Marketing relationnel consiste à offrir d'excellents services aux clients grâce à l'utilisation d'informations individualisées avec pour objectif la construction d'une relation durable avec chacun d'eux.

Ces dernières années, les organisations ont commencé à réaliser l'importance de la connaissance de leurs meilleurs clients. La GRC est une approche de gestion des connaissances liées à la clientèle. Cette dernière revêt de plus en plus une importance stratégique, l'adoption des technologies de l'information et de la communication du système de GRC, redéfinit les modèles traditionnels de l'interaction entre les entreprises et leurs clients, au niveau national et international. Elle est considérée comme une source d'avantage concurrentiel, car elle permet aux organisations d'explorer et d'utiliser les connaissances clients et de consolider des relations durables et personnelles avec les clients. Le marketing relationnel, qui s'inscrit dans cette logique,

connaît un engouement certain dans les entreprises de services depuis près de 15 ans, la banque prend aujourd'hui conscience de son importance pour fidéliser ses clients.¹⁴

1.2.1 Définitions, types et fonctions de la GRC

Définition

La gestion de la relation client plus communément appelée par son acronyme GRC « en anglais CRM, ou Customer Relationship Management » peut avoir différentes significations, on peut distinguer plusieurs approches :

- La GRC est l'ensemble des outils et techniques destinés à capter, traiter et analyser les informations relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service.¹⁵
- La Gestion de la Relation Client désigne l'ensemble de la démarche qui, à partir d'un entrepôt de données et d'applications logicielles spécifiques, permet de pratiquer un marketing ouvert (multipliant les points de contact) et relationnel avec ses clients dans le but d'augmenter la rentabilité globale de l'entreprise.¹⁶
- La gestion de la relation client est une démarche organisationnelle qui vise à mieux connaître et mieux satisfaire les clients identifiés par leur potentiel d'activité et de rentabilité, à travers une pluralité de canaux de contact, dans le cadre d'une relation durable, afin d'accroître le chiffre d'affaire et la rentabilité de l'entreprise.¹⁷
- La gestion de la relation client « GRC ou CRM de l'expression anglaise Customer Relationship Management » consiste à rassembler des informations détaillées et individualisées sur les clients et à gérer avec soin tous les moments de contact avec eux en vue de maximiser leur fidélité à l'entreprise.¹⁸

¹⁴ EL KORAICHI, Mustapha. La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain. Kaslik : La Revue Gestion et Organisation 6, USEK, 2014, pp. 20-27

¹⁵ VAN LAETHEM, Nathalie. *Toute la fonction marketing*. Paris : Edition Dunod, 2005, p.103. ISBN 978-2100486762

¹⁶ DEMEURE, Claude. *Aide mémoire Marketing*. Paris : Edition Dunod, 2008, 6e éd. p.353. ISBN 978-2100513390

¹⁷ LENDREVY, Levy. *Théorie et pratique du marketing, Mercator*. Paris : Edition Dalloz. 2003, 7e éd, p .937. ISBN 978-2247023868

¹⁸ KOTLER, Phillip., et al. *Marketing management*. Montreuil: Edition Pearson Education, 2009, 13e éd. p.178. ISBN 978-0136009986

La GRC regroupe l'ensemble des dispositifs ou opérations de marketing ou de support ayant pour but d'optimiser la qualité de la relation client, de fidéliser et de maximiser le chiffre d'affaires ou la marge par client. Il regroupe à la fois des techniques de collecte et d'analyse des données, des opérations marketing et des opérations de support. Il utilise tous les canaux de contacts disponibles avec le client et se trouve fortement impacté par la montée en puissance de l'omnicanal et notamment par le développement des canaux de contact digitaux. Dans un sens plus restrictif, le GRC peut désigner l'ensemble du dispositif informatique consacré à la gestion de la relation client. Il est alors la solution informatique permettant de gérer l'ensemble des informations relatives aux clients et prospects et l'ensemble des interactions menées avec ces individus (contacts entrants et sortants).

Types

En général, il existe trois types différents de systèmes de Gestion de la Relation Client (GRC), à savoir : la GRC opérationnel, la GRC collaborative et la GRC analytique.

- *GRC Analytique* : La GRC analytique est composé de l'ensemble des actions, outils, méthodes et applications qui permettent d'analyser les données de la relation client. Il comprend :
 - ✓ La connaissance de la clientèle ;
 - ✓ Les analyses de segmentation;
 - ✓ Le développement de tableau de bord pour analyser la rentabilité.
- *GRC opérationnel* : La GRC opérationnel consiste en l'intégration et l'automatisation des processus de FrontOffice (marketing, vente et SAV) avec ceux de Back office (comptabilité, finance, logistique, production...). Plus précisément, il est centré sur la gestion quotidienne de la relation avec le client, à travers l'ensemble des points de contact (centre de contacts à distance par téléphone ou internet, outils de force de vente).
- *GRC collaboratif* : La GRC collaboratif consiste le choix des moyens de communication et de coordination à mettre en œuvre entre les différents canaux de distribution et les clients pour améliorer la rentabilité tout en fidélisant le client. Il couvre l'interaction directe avec les clients. Cela peut inclure une variété de canaux, comme Internet, la messagerie, les systèmes de répondeurs téléphoniques automatisés. Il peut généralement être assimilée à un canal en « self-service ».

Fonctions

Les fonctions peuvent être résumées en quatre fonctions : connaître, choisir, conquérir et fidéliser la clientèle.

- ✓ Connaître la clientèle : l'entreprise doit rassembler les informations lui permettant de décrire et de caractériser sa clientèle, de la positionner sur son marché et de détecter de nouveaux segments.
- ✓ Choisir la clientèle : l'étape suivante consiste à analyser ces données avec les techniques les plus évoluées. Le Datamining, analyse statistique et à rendre les résultats accessibles à tous les canaux d'interaction avec les clients.
- ✓ Conquérir de nouveau client : la mise en œuvre d'une stratégie orientée client concerne l'ensemble du processus commercial. Les nouveaux canaux de ventes (télévente, commerce électronique, etc.) créent des opportunités métiers.
- ✓ Fidéliser les meilleurs clients : Les programmes de fidélisation bénéficient de nouvelles possibilités technologiques, telle que la carte à mémoire. Le service après-vente devient l'occasion privilégiée de concrétiser une relation personnalisée et durable avec le client, en lui proposant une offre encore mieux adaptée à ses besoins.

1.2.2 Importance de la GRC dans le domaine de la banque

L'accent mis sur le GRC a aidé les banques à comprendre les besoins actuels des clients, ce qu'ils ont fait dans le passé et ce qu'ils prévoient de faire à l'avenir pour atteindre leurs propres objectifs. De nos jours, les institutions bancaires sont confrontées à de nombreux défis, notamment la concurrence pour les dépôts, les prêts, les frais de souscription, la demande croissante des clients, la diminution des marges bénéficiaires et la nécessité de suivre les nouvelles technologies. Les banques et autres prestataires de services prennent conscience de l'importance de la gestion de la relation client (GRC) et de son potentiel pour les aider à acquérir de nouveaux clients, à fidéliser les clients existants et à maximiser leur valeur à vie.

L'utilisation intelligente des informations sur les besoins des clients créera une relation bilatérale à long terme avec les clients. Cela apportera de nombreux avantages au secteur bancaire, car les clients à long terme sont moins coûteux à servir et les relations de bon fonctionnement nécessitent moins de ressources. En général, le GRC pour toute organisation se compose de deux tâches, à savoir l'acquisition de nouveaux clients et l'augmentation des ventes aux clients existants.

Au cours des dernières années, les banques se concentrent fortement sur la GRC et devraient continuer. Elles ont besoin d'une vue complète de leurs clients sur les différents systèmes qui contiennent leurs données. Si elles pouvaient suivre les comportements des clients, les dirigeants pourraient mieux comprendre, prédire les comportements futurs et les préférences des clients. De cette manière, les données et les applications aideront les banques à gérer leurs relations client et à continuer de croître et d'évoluer. D'un autre côté, les banques du monde entier tentent d'utiliser des techniques de la GRC pour obtenir divers résultats. Ceux-ci sont:

- ✓ Créer une culture et une organisation centrées sur le consommateur ;
- ✓ Sécurisation des relations clients;
- ✓ Maximisation de la rentabilité des clients ;
- ✓ Alignement des efforts et des ressources sur les groupes de clients les plus précieux.

L'utilisation du système GRC dans le secteur bancaire aide les entreprises (utilisant la technologie et les ressources humaines) à mieux comprendre le comportement des clients et à se concentrer sur la valeur de ces clients. Si le système de GRC fonctionne comme prévu, l'entreprise peut :

- ✓ Fournir un meilleur service client ;
- ✓ Rendre les centres d'appels plus efficaces ;
- ✓ Vendre les produits plus efficacement ;
- ✓ Aider le personnel de vente à conclure des affaires plus rapidement ;
- ✓ Simplifier les processus de marketing et de vente ;
- ✓ Découvrir de nouveaux clients.

1.3 La GRC dans les banques congolaises et à l'étranger

La situation en RDC

La Banque Centrale du Congo supervise le système bancaire du pays. Quelques banques opèrent dans le pays, la RAWBANK étant la plus grande. Il existe également des institutions de microfinance et des coopératives d'épargne. Une sélection des banques étrangères régionales est également présente dans le pays.

En ce qui concerne la situation du système financier congolais, il convient de relever, de prime abord, que l'offre des services financiers en République Démocratique du Congo est assurée par : « dix-sept (17) banques commerciales en activité, une (1) Caisse d'Epargne, deux (2) Coopératives Centrales d'Epargne et de Crédit, quatre-vingt (80) Coopératives primaires d'Epargne et de Crédit, vingt et une (21) Institutions de Micro Finance, trois (3) institutions financières spécialisées essentiellement publiques, cinq (5) sociétés financières, dont quatre (4) Établissements Émetteurs de Monnaie Électronique et le FPM SA, septante-neuf (79) messageries financières et trente-deux (32) bureaux de change agréés ».

En ce qui concerne l'évolution du système financier pour la dernière décennie, il y a lieu de relever une réduction du nombre des banques, de 20 à 16 opérationnelles ; une contraction du nombre d'institutions du Système Financier Décentralisé de 26,6 %, induite par l'arrêt des activités de celles qui ont vu leurs activités interrompues. La RDC accuse un faible niveau de bancarisation et, par conséquent, d'inclusion financière. Les taux se sont établis respectivement à 8,0 % et à 33,7 % à la clôture de 2018, selon la Banque centrale. En ne considérant que les clients actifs, la BCC estime à 15% le taux d'inclusion financière en RDC.¹⁹

Le nombre de compte bancaire est passé de 3 millions en 2009 à 27 millions en 2018. Par rapport au nombre de comptes actifs, le taux est passé de 4% en 2009 à 19% en 2014 et à 27% en 2018. Plus concrètement, seulement 18% des comptes de mobile money sont actifs. Sur le plan formel, on est passé de 900 000 comptes en 2009 à 6,5 millions de comptes en 2018. Le nombre d'agences bancaires est

¹⁹ DESKECO.COM.2019. *RDC : L'activité des banques agréées a connu une croissance de 235,4% entre 2010 et 2018 (BCC)*. [en ligne]. 28.09.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://deskeco.com/rdc-lactivite-des-banques-agrees-a-connu-une-croissance-de-2354-entre-2010-et-2018-bcc>

passé de 128 en 2009 à 452 agences en 2019, soit une agence pour 100 000 habitants. De même, on est passé de moins de 200 agents bancaires en 2009 à 5034 agents bancaires en 2019 dont 60% implantés à Kinshasa. Par rapport au nombre de distributeurs de billets de banque, le secteur en compte 623 en 2019, soit 1.38 DAB pour 100 000 habitants. Quant aux cartes de crédits, il y en aurait moins de 2000 contre moins de 500 000 cartes de débit.²⁰

Le secteur bancaire congolais a enregistré, dans son ensemble, 94,5 millions de dollars américains de rentabilité en 2019. Ce qui, d'après les statistiques de la Banque centrale du Congo (BCC), dégage une progression de 29% par rapport au résultat de 2018 où le profit global de bénéfices des banques commerciales avait été de 76,6 millions USD.²¹

Actuellement, le secteur financier est caractérisé par une prolifération de banques commerciales. Ces dernières proposent au public plusieurs types de services pour que leurs produits soient connus et achetés ; aussi utilisent elles des stratégies de communication pour informer le public de l'existence d'un quelconque produit créé par l'entreprise.

Notons qu'attirer un nouveau client coûte cinq fois plus cher qu'en garder un. C'est ainsi que ces entreprises bancaires cherchent à développer la part des clients actuels en leur offrant une large variété de produits et services favorisant ainsi la vente croisée et la montée en gamme.

Face à cette pluralité des banques, une rude concurrence est observée. Pour attirer et fidéliser la clientèle dans un tel environnement, les institutions bancaires congolaises proposent au public et/ou client plusieurs services, parmi ceux-ci nous citons :

²⁰ DESKECO.COM.2019. RDC : Voici les chiffres clés du système financier congolais de ces 10 dernières années. [en ligne]. 30.10.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://deskeco.com/2019/10/30/rdc-voici-les-chiffres-cles-du-systeme-financier-congolais-de-ces-10-dernieres-annees>

²¹ ZOOME.CO.NET.2020. RDC : le secteur bancaire a enregistré une rentabilité en progression de 29% en 2019. [en ligne]. 30.10.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://zoom-eco.net/a-la-une/rdc-le-secteur-bancaire-a-enregistre-une-rentabilite-en-progression-de-29-en-2019/>

Le libre accès aux services,

- ✓ La facilitation de l'opération de change et d'arbitrage au comptant,
- ✓ Un service de transferts nationaux et internationaux rapide,
- ✓ Un service fiable via Internet.

Elles sont conscientes de l'utilité de la clientèle, connaissant que leurs succès dépendent de cette dernière. A cet effet, elles mettent en place des stratégies dans le souci de fidéliser leurs clientèles, des programmes qui leur permettent d'accroître leur nombre et de faire face à la concurrence. Face à une situation de concurrence, chaque entreprise bancaire met en place des outils marketing adapté à ses besoins et à ses objectifs.

La situation à l'étranger

De nombreuses études ont rapporté que les banques qui développent une stratégie centrée sur le client obtiennent des bénéfices plus élevés. A partir des premiers services des ATM, le secteur bancaire a alors commencé à proposer des services bancaires par téléphone, de banque en réseau, de service client, etc. les banques aux États-Unis, au Canada et en Europe, etc. sont en avance pour répondre aux demandes des clients et fournir de meilleurs services dans les succursales, les centres d'appels et même en utilisant la banque en ligne. Dans cette section, nous présentons les réussites GRC des banques dans les pays développés, à savoir l'Europe, le Canada et les États-Unis, les principales banques sont connues pour leur meilleur support client et services.

Les banques de détail en Europe ont perdu plus de 10% de leurs revenus entre 2007 et 2014, diminuant en moyenne de 2% par an alors même que le PIB réel de la zone euro augmentait de 3,4%. Les raisons vont de l'intervention de la banque centrale en Europe et à l'étranger à la stabilisation des marchés financiers en passant par les revenus d'intérêts extrêmement bas à un moment où les banques ont besoin de revenus d'intérêts. En 2007, les revenus d'intérêts représentaient en moyenne 68 pour cent des revenus des banques de détail ; aujourd'hui, il se rapproche de 71% malgré l'investissement à faible taux d'intérêt.

À une époque de baisse des revenus et de nouvelles réglementations qui donnent aux banques rivales ou aux tiers parvenus un avantage majeur, la GRC de niveau supérieur peut être la voie de sortie recherchée par les banques de détail européennes. Selon certaines recherches, les entreprises de services financiers qui utilisent une GRC de niveau supérieur gagnent beaucoup plus que leurs pairs.

Au cours des deux dernières décennies, les banques ont investi environ 20 milliards d'euros dans la technologie, des progrès tels que l'intelligence artificielle et l'apprentissage automatique aidant à renforcer les relations clients et à fournir de multiples moyens de communication.

La Banque Royale, anciennement connue sous le nom de Banque Royale du Canada, est l'une des principales sociétés de services financiers diversifiés d'Amérique du Nord et la plus grande banque du Canada. Au total, elle sert plus de 12 millions de clients privés, professionnels et publics dans le monde entier à partir de bureaux dans plus de 30 pays. Le succès de la banque avec la GRC peut être attribué premièrement à l'adoption d'un fichier d'information client (CIF) il y a plus de 20 ans. Deuxièmement, la banque a utilisé de manière agressive les données de ses clients (3 mois glissants de données de transaction détaillées et 18 mois de données client résumées online dans son datawarehouse) pour mieux comprendre ses clients et créer des segments et des stratégies clients significatifs et exploitables. La banque a mené un effort agressif pour gérer la qualité de ses interactions avec les clients. Dans la poursuite d'une stratégie commerciale de gestion de la relation client, l'objectif déclaré de la banque est de capter le plein potentiel de notre clientèle grâce à l'utilisation des informations client pour fournir les bonnes solutions de manière cohérente et professionnelle à chaque point de contact.

2 Objectifs, méthodologie et méthodes de la recherche

Le marketing relationnel a pris une place importante dans le secteur des services, notamment dans les banques, d'où le fait de cibler, d'attirer de retenir les clients, plus particulièrement les bons clients représentent un facteur déterminant dans leur succès.

Dans ce chapitre, nous allons définir les concepts de base des objectifs, la méthodologie et les méthodes liés à ce sujet. Ce mémoire de fin d'études s'occupe du marketing relationnel en mettant l'accent sur son approche. Pour élaborer ce mémoire, nous adoptons un objectif principal et des objectifs partiels. A la fin de ce dernier, nous répondons à la question de recherche, nous faisons un résumé des résultats et proposons de possibles recommandations à cette question.

L'objectif principal de ce mémoire est de caractériser le marketing relationnel et retracer la démarche relationnelle appliquée par la RAWBANK ayant permis à celle-ci de gagner une part de marché importante et, partant, de se positionner comme leader dans un marché à forte concurrence.

Sur base de cet objectif, nos questions de recherche se présentent comme suit :

- ✓ Q 1 : Quel est l'approche relationnel dans la gestion des relations client au sein de la banque ?
- ✓ Q 2 : Comment cette stratégie impacte-t-elle la relation Banque-client ?

Pour atteindre l'objectif principal choisi qui est de faire un état des lieux de la stratégie de la banque, nous nous sommes fixés des objectifs partiels qui nous permettront de mieux appréhender le sujet.

Le premier objectif est celui de déterminer la politique de la gestion de la clientèle à l'intérieure de la banque. Nous examinons les caractéristiques de la banque (les différents services, avantages et bénéfices accordés aux clients) ainsi que les choix stratégiques en la matière qui permettent de mieux connaître les clients afin d'élaborer des produits ou des offres commerciales adaptés.

Le second est celui d'évaluer l'impact de ces politiques au niveau de la satisfaction et de la fidélisation de la clientèle. Sur la base des questionnaires présentés et des entrevues réalisés, nous allons faire l'analyse et la synthèse des données pour en ressortir les facteurs explicatifs.

Dans cette section, nous présentons les manières d'aborder les travaux de recherche. Ces derniers peuvent être abordés de différentes manières selon le type de recherche à mener. Généralement, dans les systèmes d'information, il existe deux façons différentes de mener une recherche, à savoir l'approche quantitative et l'approche qualitative.

La nature de la recherche actuelle est plus qualitative car elle ne nécessite pas de données quantitatives telles que des calculs, des résultats exacts, des chiffres et tout ce qui est mesurable. En plus de la recherche qualitative, nous avons utilisé la technique documentaire qui nous a permis de recueillir les informations relatives à cette étude à partir de la consultation des documents (des ouvrages, des mémoires, des articles, de travaux de fin de cycle, et articles, des médias, notes de cours et rapports officiels) ayant trait à notre sujet. Nous avons utilisé des entrevues et des questionnaires comme une méthode quantitative complémentaire qui nous ont permis d'entrer en contact avec une partie de sa clientèle afin de recueillir les informations importantes et précieuses que nous avons exploitées lors de la rédaction de travail.

Dans ce mémoire de fin d'études, nous avons principalement utilisé la méthode d'observation, d'analyse et de synthèse. Dans le premier chapitre, nous avons défini les concepts du marketing relationnel et nous les avons situés dans le contexte de l'environnement bancaire. Dans le troisième chapitre, nous décrirons la structure et la nature de la gamme des produits et services proposés par la banque. A l'aide des données collectées, nous ferons une synthèse des informations et une analyse détaillée des résultats. Ensuite, nous ferons recommandations que la banque pourrait utiliser afin de peaufiner son approche relationnelle à l'égard de sa clientèle. En outre, nous avons utilisé une méthode inductive dont nous avons fait recours à la fin du mémoire lors de l'évaluation de la réalisation des objectifs.

3 Les résultats de la recherche et la discussion

3.1 Présentation de la RAWBANK

Histoire

Présente au Congo depuis trois générations, la famille Rawji de nationalité Indienne a créé la RAWBANK dans le but d'être un acteur de développement d'envergure nationale et apporter sa contribution à la société congolaise en créant des emplois et en se mettant au service de l'investissement public et privé.

En 1922, la famille s'installe et investit au Congo dans une activité commerciale. Grâce à leur connaissance approfondie du marché, de multiples besoins de la population et des opérateurs économiques, elle décida de créer une banque. Les troubles socio-politiques durant ces années n'ont pas permis la réalisation de ce projet.

En Mai 2001, la RAWBANK a reçu l'autorisation d'exercer l'activité de banque commerciale par le décret présidentiel n° 04/2001. Elle est régie par un statut des lois et des règles en vigueur sur toute l'étendue de la République Démocratique du Congo et constituée pour une période de 30 ans à partir de la date de promulgation du décret présidentiel autorisant sa création. Son siège social se situe dans la ville de Kinshasa sur le boulevard du 30 juin Immeuble concorde dans la commune de la Gombe.

Depuis sa création, il y a eu un développement continu et solide de la banque jusqu'à devenir la banque leader en République démocratique du Congo. La banque a initié une démarche d'innovation dès sa création en 2002. D'abord en étant la première banque en RDC à utiliser les services de SWIFT pour les transferts internationaux au plus grand profit des entreprises. Ensuite en déployant une offre monétique performante et en introduisant en 2006 en RDC les premiers terminaux de paiement électroniques. Plus récemment, en développant des produits d'épargne et de crédits innovants, tant en faveur des particuliers que des entreprises. ²²

En 2015, le total bilan de RAWBANK dépassait le cap symbolique du milliard de dollars. Quatre années plus tard, en 2019, il atteint plus de 2,1 milliards de dollars, avec une croissance de près de 27%

²² RAWBANK, *Rapport annuel 2012*. Kinshasa, 2013, p.6

par rapport à l'année 2018. C'est une performance exceptionnelle, confirmant le leadership de RAWBANK, première banque de la République Démocratique du Congo. Avec un taux de croissance des dépôts à 29% et une augmentation des parts de marchés de près de 27%, RAWBANK a enregistré des gains de performances conséquents en 2019.²³

Figure 2 : Evolution de la banque



Source : RAWBANK, *Rapport annuel 2018*. Kinshasa, 2019, p.10

Vision et Mission

Par l'expression « Voir grand pour le Congo », la banque voudrait pérenniser sa position de leader sur le marché bancaire de la RDC. La RAWBANK se veut être un acteur bancaire de référence, global et innovant, créateur et distributeur de produits bancaires, financiers et monétiques performant et profitable à l'ensemble de sa clientèle congolaise et internationale : Entreprise privées et publiques, organismes nationaux et internationaux, ambassades, ONG et particuliers.

²³ RAWBANK, *Rapport annuel 2019*. Kinshasa, 2020, p.19

Cette vision se repose sur le fait de :

- ✓ Produire un service innovant et de qualité ;
- ✓ Attirer et fidéliser des employés compétents ;
- ✓ Attirer et sécuriser des partenaires de qualité.

Les missions s'articulent autour de l'expression des valeurs et de la vision de la banque. Ces dernières renforcent l'identité, traduisent les défis, et sont des jalons et de bornes à suivre pour atteindre le succès. Elles sont présentées comme suit :

- ✓ Réaliser des objectifs durables
- ✓ Assurer la mise en valeur et la productivité du capital humain
- ✓ Assurer le suivi l'évaluation de la stratégie
- ✓ Atteindre l'efficience opérationnelle
- ✓ Assurer un niveau élevé de responsabilisation

Activités

Les activités de la RAWBANK se répartissent en trois catégories :

1. Commercial banking

Dans cette catégorie, nous retrouvons :

- ✓ Les transferts nationaux et internationaux ;
- ✓ Les avances sur produits et aval d'effets ;
- ✓ Le ramassage de fonds ;
- ✓ Les dépôts à vue et à terme ;
- ✓ Les opérations de change et d'arbitrage au comptant et à terme ;
- ✓ L'émission de cautionnement de marché et de garantie ;
- ✓ L'ouverture de crédits documentaires ;
- ✓ La négociation des remises documentaires ;
- ✓ Le financement des importations et exportations ;
- ✓ La mise à disposition des devises cash et franc congolais.

2. Private banking :

Il y a dans cette catégorie :

- ✓ Le conseil en placement ;
- ✓ L'émission des cartes de crédits (master card) ;
- ✓ L'émission des cartes de débits rapides (classic, gold, platinum) ;
- ✓ L'émission des cartes de débits prépayées (maestro) ;
- ✓ L'émission des cartes websurfer (pour l'achat sur net) ;
- ✓ La banque à domicile (rawbanking) ;
- ✓ La vente et achat de travellers.

3. Investissement banking

On retrouve:

- ✓ Le conseil aux entreprises ;
- ✓ La création d'entreprise ;
- ✓ La fusion et acquisitions ;
- ✓ La recherche de financement à moyen terme ;
- ✓ L'analyse de projets d'investissement.

Organisation

- *Le conseil d'administration*

Il est l'organe collégial qui dispose des pouvoirs les plus étendus pour la gestion de la banque, l'élaboration de sa stratégie financière, organisationnelle et commerciale, et donc la réalisation de son objet social. Il a pour rôle de veiller à la pérennité de l'organisation en favorisant l'essor d'un leadership entrepreneurial et tout en s'assurant de la qualité de la gestion journalière, de la mesure et du contrôle des risques liés aux métiers de la banque, ainsi que du respect des principes de bonne gouvernance opérationnelle. Le conseil d'administration comme le président et les membres du comité de direction.

- *Le comité d'audit*

La mission principale et la responsabilité du comité d'audit sont d'épauler le conseil d'administration dans l'exécution de ses obligations de surveillance.

Il intervient dans les domaines suivants :

- ✓ La finalisation des comptes ;
- ✓ La gestion et le contrôle des risques ;
- ✓ Le système de contrôle interne et de la conformité ;
- ✓ Les activités d'audit externe et interne.

- *Le comité de direction*

Le directeur général et le comité de direction constituent le management exécutif de la banque. Le directeur général est chargé de la gestion journalière de la banque et de sa représentation en ce qui concerne cette gestion.

Le comité de direction assiste le directeur général dans la préparation des propositions stratégiques à soumettre au conseil d'administration, dans la supervision des activités opérationnelles de la banque et dans l'analyse des performances de cette dernière.

- *Le comité spécifique*

Ils sont rattachés au comité de direction qui, en accord avec le conseil d'administration, en définit l'organisation, les objectifs et les modalités de fonctionnement.

Ils ont pour objectifs d'assurer un fonctionnement optimal de tous les services et département de la banque, dans une démarche de qualité et de sécurité au profit de toutes les parties prenantes. Ces comités se réunissent régulièrement, chacun selon un rythme préétabli.

3.2 Aperçu de la stratégie relationnelle de la banque

Le client est au cœur de la stratégie et des décisions de la banque. La banque est en permanence à côté de ses clients pour les écouter, les conseiller et les accompagner sur le chemin de la croissance. D'où la mise en exergue des concepts tels que « penser client », « satisfaction client » et « 100% client ». Pour créer une relation privilégiée avec ses clients, elle se distingue par la qualité de son accueil, une offre performante des produits bancaires et des services financiers. Sa démarche relationnelle vise mettre en place une approche personnelle pour répondre aux attentes, aux besoins et aux problèmes des clients. L'idée générale est de tout mettre en œuvre pour que le client de RAWBANK soit satisfait des services offerts et qu'il ne se détourne pas de la banque pour la concurrence.

Dans la première partie, nous allons essayer de déceler la situation générale et mettre en évidence les éléments clés de la stratégie relationnelle de la RAWBANK. Ensuite, nous allons interpréter les données que nous avons collectées en rapport avec l'impact de cette stratégie sur la relation client.

Nous avons regroupé cette stratégie en six éléments qui sont :

- Innovation continue

Depuis la création de la banque en 2002, l'innovation fait partie des gènes de RAWBANK et cela se matérialise à travers ses pratiques telles que la recherche & développement, la veille technologique, lancement de nouveaux produits etc...La banque met en place une stratégie de produits performants adaptés aux besoins de la clientèle. Mais cette démarche va plus loin que la simple adaptation de l'offre aux évolutions de la demande et aux besoins du marché, elle anticipe également les mouvements du marché. Dans cette logique, la banque crée quelques fois sa propre demande partant son offre.

Pour demeurer leader du secteur bancaire congolais, l'entreprise développe constamment de nouvelles stratégies susceptibles d'améliorer son activité et met à la disposition du marché des offres de services et des produits de qualité. Outre, elle mène des réflexions constantes sur de nouvelles façons de servir sa clientèle et sur l'élaboration d'offres toujours plus adaptées aux besoins du marché.

D'abord en étant la première banque en RDC à utiliser les services de SWIFT pour les transferts internationaux au plus grand profit des entreprises. Ensuite en déployant une offre monétique performante, en introduisant en 2006 en RDC les premiers terminaux de paiement électroniques et en

développant des produits d'épargne et de crédits innovants, tant en faveur des particuliers que des entreprises comme en témoigne le succès du « crédit fournisseur » et du « crédit distributeur » lancés en 2010, également une première en RDC. ²⁴

Au fil des années, la banque poursuit sa démarche innovatrice visant ainsi servir au mieux une clientèle de particuliers en très forte croissance, tout en accompagnant les grandes entreprises dans leur déploiement sur de nouveaux sites de production.

Voici quelques services lancés tout au long de différentes années :

- ✓ 2010 : Le lancement du programme « Lady's First » en collaboration avec la SFI. Ce programme s'inscrit dans une démarche d'encouragement de l'entrepreneuriat féminin afin d'améliorer l'accès des femmes entrepreneurs aux services financiers et d'améliorer leurs capacités managériales.
- ✓ 2013 : Le développement de l'offre des canaux alternatifs (cartes bancaires, mobile Banking, bancassurance)
- ✓ 2015 : Des sicavs à architecture ouverte, le Crédit Habitat, Pack Liberty
- ✓ 2020 : Déploiement d'un nouveau logiciel CRM, destiné à améliorer le traitement des réclamations de la clientèle.

Figure 3. Nouveaux produits lancés en 2017



Source : RAWBANK , *Rapport annuel 2017*. Kinshasa, 2018, p.15

²⁴ Op.cit. p.6

Cette figure reprend les produits phares lancés par la banque au courant de l'année 2017 et marque la politique d'innovation continue qui pousse la banque à constamment étudier les besoins de sa clientèle et anticiper face à l'évolution du marché.

- Segmentation ou le ciblage de la clientèle

La RAWBANK est commercialement organisée pour répondre avec efficacité aux besoins, attentes et exigences d'une clientèle répartie sur l'ensemble du pays. La segmentation de la clientèle optimise la qualité de la relation client par une connaissance précise de chacun des segments. Chacun de ces segments de clientèle fait également l'objet de sous-segments en fonction des spécificités qui leur sont propres afin d'affiner la relation commerciale par une démarche de proximité renforcée.²⁵

La banque regroupe sa clientèle en quatre grands groupes :

- ✓ La clientèle Corporate et Institutionnel

Le marché Corporate & Institutional Banking (CIB) regroupe les grandes entreprises et les institutions actives sur le territoire de la RDC. Ces grandes entreprises sont sociétés privées de grandes tailles, des multinationales (grande distribution, minier, brassicole, pétrolier, télécoms, services et transport) et les institutions sont des ministères, des gouvernorats, des institutions internationales, des ambassades et des ONG.

Compte tenu de leur apport en termes des dépôts et autres opérations bancaires, cette clientèle bénéficie d'un service haut de gamme et une assistance particulière, notamment :

- (1) Un service front-office composé des seniors bankers spécialisés dans la gestion de grands comptes et qui répondent aux besoins des clients de manière précise et professionnelle ;
- (2) Un service back-office composé de jeunes collaborateurs en charge de la gestion quotidienne des opérations courantes et du traitement des instructions de paiement ;
- (3) Des outils gestion de la relation client (CRM) pour un meilleur suivi et un monitoring efficace du portefeuille client.

²⁵ Op.cit. p.27

✓ La clientèle Commercial

Ce groupe est constitué des PME et PMI dont les critères sont en deçà de ceux exigés pour le Corporate. Ce marché est divisé en deux principaux segments : Lady's First pour les femmes entrepreneures et PME Globalisation qui traite avec les PME formelles ou informelles.

Cette clientèle bénéficie d'une offre particulière et d'un accompagnement spécial de la banque. Par exemple en 2018, le programme Lady's First a vu son offre renforcée notamment autour de réunion de networking, de coaching collectif et individualisés afin de permettre à cette clientèle entrepreneures de développer leurs activités.

✓ La clientèle Private

Cette catégorie regroupe deux segments « Elite » et « Hautes Personnalités » pour lesquels une offre de service à valeur ajoutée renforcée. Le client privé fait l'objet d'une attention particulière par une approche personnalisée. La banque attire de plus en plus de clients sélectionnés auxquels elle offre un service personnalisé de haute qualité, dans des espaces privés garantissant le confort et la confidentialité. La banque met à la disposition de sa clientèle private des gestionnaires strictement sélectionnés, formés pour offrir un service de qualité.

✓ La clientèle Retail

Le marché Retail Banking structure son organisation commerciale par une segmentation affinée, caractérisée par un ciblage précis de clients particuliers constituant la nouvelle classe moyenne émergente.

Le Retail Banking de RAWBANK offre des services et produits de qualité adaptés à des jeunes, étudiants, fonctionnaires des entreprises étatiques, des employés d'entreprises privées de petite, moyenne ou grande taille, des personnes exerçant une profession libérale, etc., RAWBANK offre des solutions concrètes en fonction des situations et des besoins de chacun de ses clients.

- Une politique de proximité grâce à un réseau d'agences répandu

« Une stratégie de proximité renforcée »

Fort d'un réseau de plus de 100 agences, RAWBANK entend continuer à élargir son maillage territorial avec pour objectif d'être présent dans les 26 provinces du pays. En 2019, la stratégie poursuivie a été double, avec d'une part la régionalisation de la gestion des agences pour leur offrir plus d'autonomie et d'efficacité, et d'autre part l'extension et l'adaptation du réseau d'agences en fonction des besoins locaux et de leur performance passée. De nouvelles agences ont ainsi ouvert leurs portes dans des régions où nos clients évoluant dans des secteurs clés de l'économie nationale sont présents.²⁶

La RAWBANK renforce son réseau d'agences dans la logique d'une démarche commerciale de proximité voulue dès la création de la banque en 2002. Ces agences se distinguent par le confort de leurs installations, la qualité de l'accueil et la personnalisation des contacts. Ces dernières ont pour objectif non seulement d'assurer la fidélisation de la clientèle et l'adoption des produits de la banque décentraliser certaines décisions leurs permettant d'être plus autonomes et réactives. La banque tient à accompagner ce mouvement par une offre de proximité et de qualité.

Sur le plan national, grâce à ses stratégies de développement de son réseau et son optimisation, la banque a su se positionner comme un véritable leader face à la concurrence. Par ce positionnement, elle a su se constituer un canal efficace de proximité qui lui permet de rassurer les clients grâce à une relation personnalisée, tout en commercialisant l'ensemble de ses produits bancaires à travers le pays.

La banque via sa Direction Performance & Réseau analyse constamment la performance du réseau d'agence existant et développe les outils nécessaires destinés à fluidifier l'expérience client pour fournir un service de qualité.

Nous pouvons constater la grande agilité de la banque à s'ouvrir à ses clients et à en peaufiner la relation avec sa clientèle. D'où le sens de cette phrase : « c'est résolument RAWBANK qui va vers ses clients et non l'inverse ».

²⁶ Op.cit., p.16

aux différents canaux de communication mis à leur disposition. Outre cette attention particulière accordée au client, le département Expérience Client accompagne d'autres départements et directions de la banque dans la mise en place de nouvelles interfaces de réception des réclamations, notamment les réseaux sociaux et le site internet RAWBANK. Le département organise aussi des enquêtes internes afin de pouvoir établir des points à améliorer dans le futur ; et accompagne les agences RAWBANK dans leurs difficultés au quotidien.²⁷

L'expérience client est au cœur des attentions. La banque s'évertue pour moderniser l'accueil de ses clients et recueillir au mieux leurs observations et remarques. Elle met en œuvre différentes procédures pour améliorer l'expérience client ; notamment la visite répétitive des agences afin de vérifier le bon accueil de ses clients, le temps d'attente, la capacité des agents à répondre aux enquêtes et à traiter efficacement et rapidement les dossiers qui leur sont soumis. RAWBANK forme aussi ses agents d'accueil afin de leur permettre de fluidifier l'arrivée des clients en agence. Les réclamations de la clientèle sont désormais être centralisées, collectant les données remontant des réseaux sociaux, des mails et des appels, afin d'y répondre efficacement.

L'offre de produits et de services se construit à travers l'écoute permanente des besoins des clients et du marché. En 2019, la Direction Performance et Réseau a développé des outils visant à optimiser le parcours client. Conformément à l'instruction 39 de la Banque Centrale du Congo, nous avons mis en œuvre une plateforme dédiée à la gestion des plaintes adressées par la clientèle. Cet outil, digital et moderne, fluidifie le traitement des demandes, démontrant ainsi la volonté de RAWBANK de demeurer à l'écoute permanente de sa clientèle. Les plaintes déposées parviennent désormais automatiquement aux entités du Siège chargées de leur traitement ; avec intégré au cœur du système, le service Expérience Client, qui coordonne et encadre la résolution de la réclamation, par les entités du Siège concernées.

Au cours de l'année 2020, elle a déployé un nouveau logiciel de CRM, destiné à améliorer le traitement des réclamations de notre clientèle.

²⁷ RAWBANK, *Rapport annuel 2018*. Kinshasa 2019, p. 22.

Figure 5. Service expérience client

1	Customer Experience Country Head , pour le pilotage de l'ensemble des activités du département et donc le fer de lance de toutes les actions ;
2	La Responsable Qualité , qui a pour mission de porter des projets et monitorer la qualité ;
3	Chargé de la Qualité – interne , qui est le point focal pour l'ensemble des réclamations de la République mais aussi le vecteur d'amélioration des procédures internes ;
4	Chargé Qualité – externe , qui est notre homme de terrain pour aller recueillir l'avis de la clientèle et accompagner les agences au quotidien ;
5	Chargé de la Data Quality , qui a pour activité principale de piloter la mise à jour des données du Core Banking en travaillant en synergie avec l'ensemble du réseau d'agences.

Source : RAWBANK, *Rapport annuel 2018*. Kinshasa, 2019, p.22

La figure ci-dessus reprend la subdivision ainsi que les missions au sein du service Expérience client de la banque.

- Une communication et un marketing de conquête et de partage

Depuis sa création, RAWBANK se tient à la disposition des instances régulatrices et des autorités nationales afin de participer au développement du secteur bancaire en RDC. Dans un souci de transparence et d'échange, la communication avec l'ensemble de ses parties prenantes – clients et partenaires- est au cœur de ses préoccupations. Un service de communication institutionnelle a été créé au sein de la Direction Performance et Réseau au cours de l'année 2019.²⁸

La banque valorise sa vision en communiquant sur ses actions et ses performances. Cette mission consiste simplement à dire et à illustrer c'est la RAWBANK, ce qu'elle fait et où elle va. Au sein du de la direction Performance et Réseau, il existe un département marketing qui met en place les produits de

²⁸ Op.cit., p.32

la banque répondant aux besoins de la clientèle et un département de la communication qui communique en interne auprès du personnel et en externe sur les produits et l'image de la banque.

Bien que l'entreprise établisse elle-même la stratégie, les messages et la mise en page, elle fait aussi appel aux prestataires locaux pour une large diffusion dans une logique de conquête du marché par le partage. Ce type de communication est inclusive car elle intègre non seulement la clientèle mais les collaborateurs et la société congolaises.

Les canaux de communication utilisés sont multiples. Outre les panneaux d'affichage publicitaires, la banque utilise les médias traditionnels comme la presse magazine, les réseaux d'affichages et les journaux car sa clientèle haut de gamme demeure relativement conservatrice et fidèle à ce type de communication.

A l'ère du numérique, la banque fournit des efforts nécessaires au développement de sa communication digitale afin d'être présent auprès de ses clients sur les réseaux sociaux qu'ils utilisent quotidiennement. La banque optimise sa communication en ligne via les réseaux sociaux principalement Facebook pour le grand public et Twitter pour le Corporate mais aussi d'autres réseaux comme Instagram. La banque interagit avec sa clientèle sur les réseaux où elle compte près de 600000 abonnés sur Facebook.

La communication événementielle a été maintenue car elle demeure un media privilégié de contact avec la clientèle et un vecteur de premier ordre pour positionner RAWBANK. La banque utilise aussi l'emailing pour communiquer avec les différents segments de la clientèle.

- La digitalisation

La digitalisation est un objectif prioritaire pour RAWBANK. Appelée à faire évoluer les modes de paiements et à accélérer la bancarisation des populations, la banque digitale représente un enjeu clé en RDC. L'ambition de RAWBANK est de rendre accessible des produits digitaux financiers innovants à tous les Congolais, où qu'ils se trouvent. Pour atteindre cet objectif, RAWBANK s'appuie sur un écosystème digital sécurisé, qui offre liberté, convivialité et rapidité dans l'exécution des opérations courantes à partir d'un smartphone. A terme, un nombre croissant de transactions auront lieu sur le téléphone portable comme le paiement aux commerçants ou encore le règlement de factures.²⁹

²⁹ Op.cit. p.33

La RAWBANK a lancé la solution « Illico Cash » une application qui réunit de multiples services dématérialisés (Envoi, transfert ou retrait d'argent, consultation de comptes, recharge de crédit mobile, transfert international et renouvellement d'un abonnement télé). Cette application destinée à satisfaire sa clientèle bancaire mais aussi à convertir sa clientèle potentielle puisqu'il est désormais possible, sans être client RAWBANK, d'ouvrir un compte et de jouir de multiples fonctionnalités comme le retrait dans les ATM sans carte, la recharge de crédits téléphoniques, ainsi que divers transferts d'argent. La banque a mis la disposition de sa clientèle Corporate un nouveau produit digital qui constitue une interface reliant le système des opérations de la banque au système financier des entreprises et à la migration vers un fournisseur plus performant du site web RAWBANK.

La banque fait preuve de souplesse et d'adaptation aux besoins de ses clients. Par la digitalisation de ses services, elle offre constamment un service de qualité et des outils innovants et récemment, des nouveaux outils ayant pour objectif de répondre plus efficacement aux difficultés et interrogations de la clientèle ont été développés.

- ✓ 2019 : Une gestion des réclamations se fait de façon électronique tel que recommande par l'instruction de la Banque Centrale ;
- ✓ 2020 : Intégration sur la page Facebook d'un chatbot pour répondre aux éventuelles questions posées par les clients en temps réel. L'outil fournira à la clientèle une qualité de service optimale.

La stratégie digitalisation représente un gain d'efficacité pour la banque dans la gestion de la clientèle car elle permet l'automatisation de nombreuses procédures de traitement des dossiers, d'ouverture compte, d'accord des crédits, de gestion des opérations et des investissements.

- La responsabilité sociale au cœur de la stratégie de croissance

La RAWBANK est une banque engagée dans la société congolaise. Elle porte une attention à l'évolution de la société qui l'entoure et est active sur le terrain par des actions de soutien au développement économique, social, culturel, sportif et environnemental. La stratégie RSE RAWBANK est au cœur de chacune des décisions, des relations avec les différentes parties prenantes et de la définition des objectifs. Elle participe dans activités telles que : le soutien social, le sponsoring, le mécénat, œuvres caritatives etc...

A travers sa fondation, la banque contribue activement à l'éducation de la jeunesse congolaise et favoriser le développement en RDC (centres récréatifs, l'octroi des bourses, l'assistance scolaire, les

hôpitaux, l'aménagement des sources d'eaux etc...). La banque contribue également aux Objectifs de Développement Durable, notamment : l'éradication de la pauvreté, la bonne santé et le bien-être, l'éducation, l'égalité des sexes et la lutte contre les changements climatiques.

La maîtrise de l'empreinte environnementale est aussi une des composantes de la démarche RSE de RAWBANK. Elle inclut le strict respect des pratiques responsables dans ses collaborations et intervient dans des programmes de protection de l'environnement. Récemment, la banque s'est engagé en partenariat dans un projet dénommé Mopépé qui vise à apporter une solution de mobilité électrique par la mise en disposition des véhicules électriques dans la ville de Kinshasa. La banque contribue également aux Objectifs de Développement Durable

Cette démarche rapproche encore plus la banque de sa clientèle car elle s'investit dans l'amélioration des conditions de vie de quotidienne des congolais. Et ces derniers considèrent la banque comme un partenaire de confiance pour son épanouissement et son développement.

3.3 Impact de la stratégie sur la relation banque-client

Avec une part de marché qui avoisine le 27 pourcents, les stratégies relationnelles mis en place ont permis à la banque de renforcer sa position de leader, faire croître et consolider ses activités. Ci-dessous, nous pouvons voir un aperçu de cette évolution :

Tableau 3 : Situations de la banque aux 31 décembre (En milliers de dollars courants)

	2016	2017	2018	2019
Total du Bilan	1095576	1377319	1679534	2133168
Capitaux permanents	125633	167553	218051	228457
Dépôts	697926	937631	1159416	1500857
Crédits à décaissement	452828	428795	665230	773193

Source : RAWBANK, *Rapport officiel 2019. 2020* p.11

En 2019, RAWBANK a enregistré une augmentation significative de ses résultats et de sa performance. La Banque a enregistré une progression de son produit net bancaire de +31% et a enregistré un résultat net autour de 7 millions de dollars. Les dépôts ont connu une croissance de 29% au cours de l'année, renforçant le leadership de la Banque sur son marché domestique. Cette hausse des dépôts est avant tout l'expression de la confiance des clients et elle s'inscrit solidement dans une tendance observée depuis plusieurs années. Par ailleurs, la structure des dépôts reste dominée de deux tiers par les dépôts des entreprises et d'un tiers par celui des particuliers, représentant près de 300 000 déposants. A la suite de cette augmentation des dépôts, la Banque a consenti à accroître de façon prudente son offre de crédit (+16%) de manière à maintenir un équilibre sain entre ses dépôts et ses crédits, autour de 51%.³⁰

Dans cette section, nous allons analyser les données collectées auprès d'une quarantaine des clients pour évaluer l'impact des stratégies mises en place par la banque sur la satisfaction client. Pour y parvenir, nous avons présenté aux clients un questionnaire reprenant 12 questions. La nature de notre travail étant principalement qualitative, nous avons choisi pour cette approche quantitative un échantillon réduit.

Question 1 : Quel est votre sexe ?

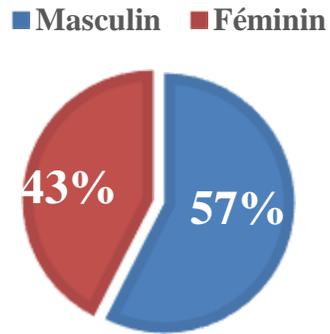
Tableau 4 : Répartition selon le sexe

	Effectif	Pourcentage
Masculin	23	57,5
Féminin	17	42,5
Total	40	100

Source : Conception personnelle

³⁰ Op.cit.p.24

Graphique 1 : Répartition selon le sexe



Source : Conception personnelle

Dans la présentation des enquêtes, nous remarquons qu'il y a 57% d'hommes et 43% des femmes qui ont accepté de répondre à notre questionnaire.

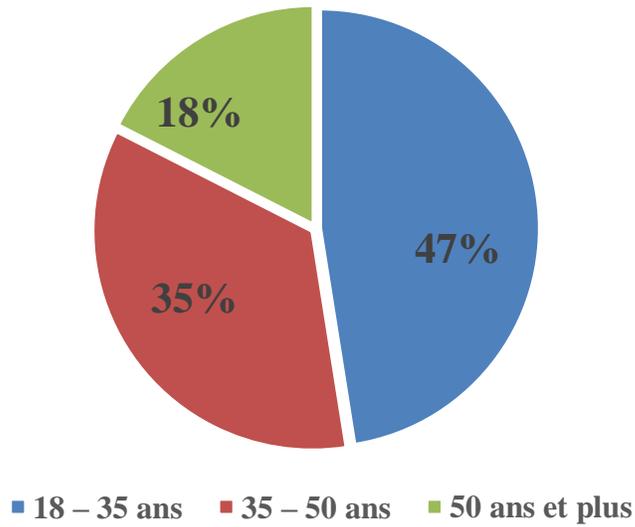
Question 2 : Votre âge est compris entre ?

Tableau 5 : Répartition selon l'âge

	Effectif	Pourcentage
18 – 35 ans	19	47,5
35 – 50 ans	14	35
50 ans et plus	7	17,5
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 2 : Répartition selon l'âge



Source : Conception personnelle

Nous constatons qu'il y a différentes tranches d'âge, les clients interrogés entre 18 et 35 ans représentent 47%, cependant 35% ont entre 35 et 50 ans, et uniquement 18 % ont plus de 50 ans.

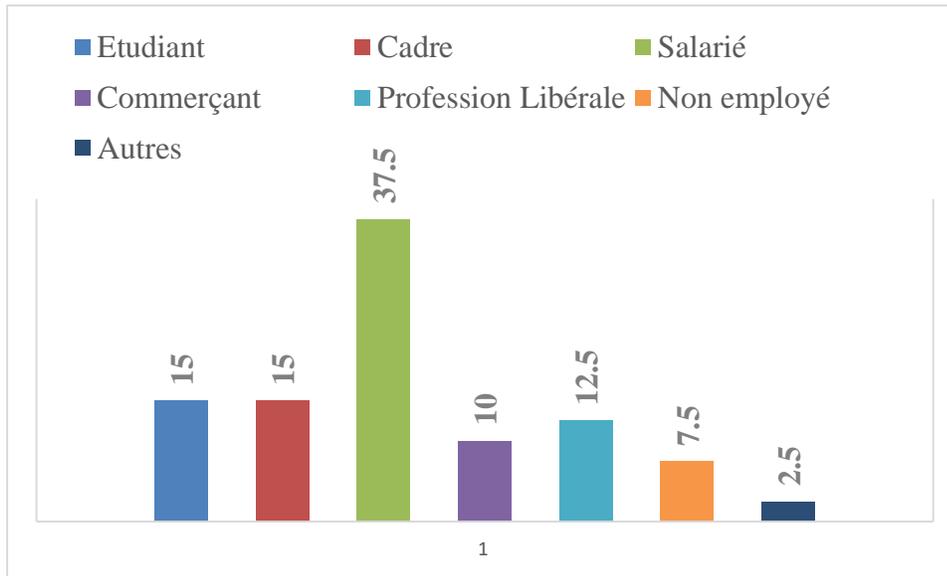
Question 3 : Quelle est votre profession ?

Tableau 6 : Répartition selon la profession

	Nombre	Pourcentage
Etudiant	6	15
Cadre	6	15
Salarié	15	37,5
Commerçant	4	10
Profession Libérale	5	12,5
Non employé	3	7,5
Autres	1	2,5
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 3 : Répartition selon la profession



Source : Conception personnelle

Nous remarquons qu'il y a : 15% d'étudiants, 15% des cadres, 37,5% des salariés, 10 % de commerçants, 12,5% en profession libérale, 7,5 % de non employé et 2,5% de retraité.

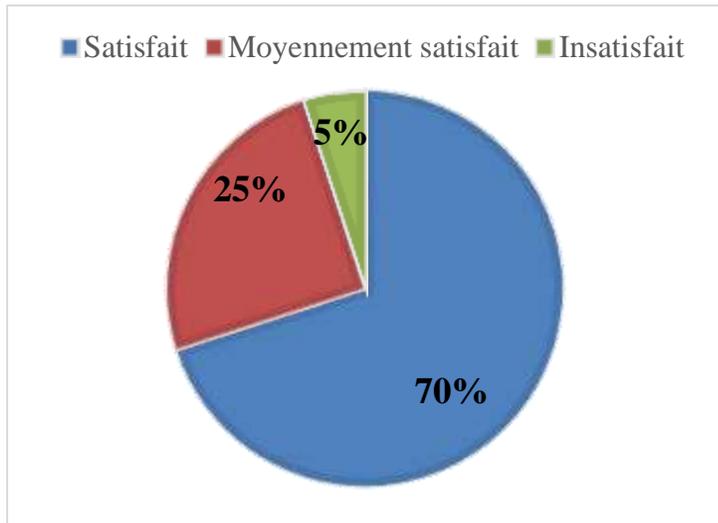
Question 4 : Etes-vous satisfait des offres et services offerts par la banque?

Tableau 7 : Satisfaction par rapport aux offres et services offerts par la banque

	Effectifs	Pourcentage
Satisfait	28	70
Moyennement satisfait	10	25
Insatisfait	2	5
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 4 : Satisfaction par rapport aux offres et services offerts par la banque



Source : Conception personnelle

Nous remarquons que 70 % des clients interrogés sont satisfait de l'offre des produits et services offerts par la banque. En revanche 25% sont moyennement satisfait et 5% insatisfait.

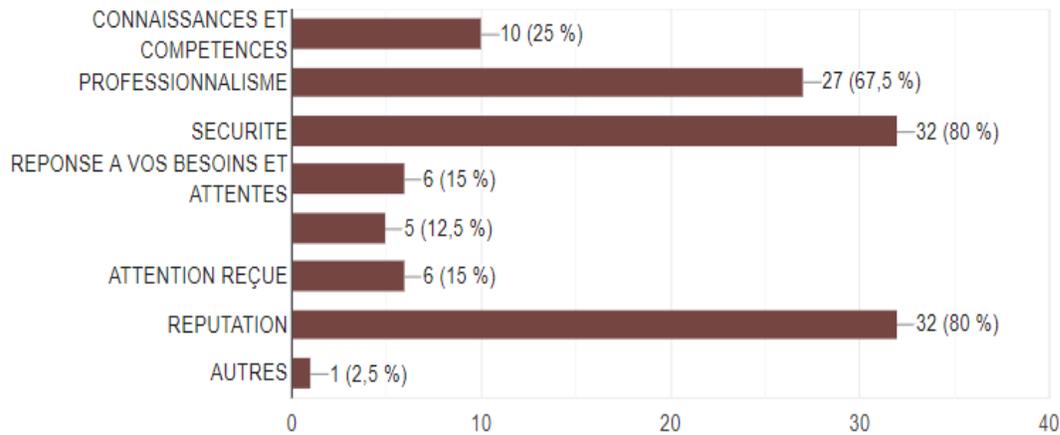
Question 5 : Quels sont les critères qui vous poussent à choisir la RAWBANK (vous pouvez cocher plusieurs critères à la fois)

Tableau 8 : Critères des choix pour le choix de la RAWBANK

	Effectif sur 40	Pourcentage
Connaissances et Compétences	10	25
Professionalisme	27	67,5
Sécurité	32	80
Réponse à vos besoins et Attentes	6	15
Prédisposition pour aider	5	12,5
Attention reçue	6	15
Réputation	32	80
Autres	1	2,5

Source : Conception personnelle

Graphique 5 : Critères des choix pour le choix de la RAWBANK



Source : Conception personnelle

Une très grande partie des clients interrogés soit 80% choisissent la RAWBANK pour sa réputation et sa sécurité. Ensuite, 67,5% sont attirés par le professionnalisme, 25% par la connaissance et les compétences, 15% par la réponse aux besoins et attentes, 12,5% par la prédisposition à aider et seulement 2,5% par une toute autre raison.

Question 6 :

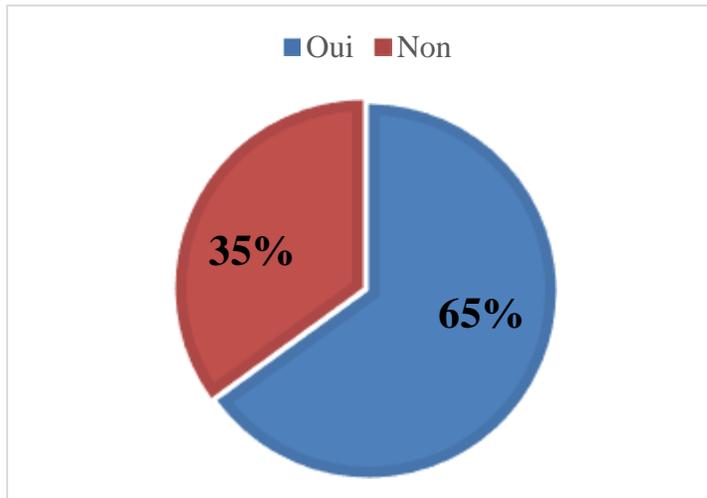
- a) Pensez-vous que votre banque fait des efforts pour mieux connaître ses clients ?

Tableau 9 : Effort pour la connaissance des clients

	Effectifs	Pourcentage
Oui	26	65
Non	14	35
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 6 : Effort pour la connaissance des clients



Source : Conception personnelle

Nous remarquons que 65% des clients interrogés pensent que la banque fait des efforts pour mieux connaître ses clients et 35% pensent le contraire. Parmi ces 35%, certains soulignent que la banque n'accorde qu'une attention très particulière à ses gros clients qui génèrent des activités un peu plus importantes.

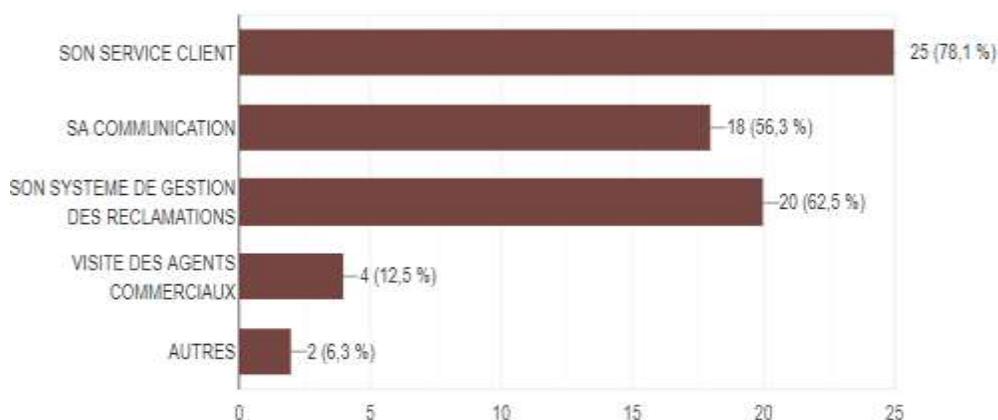
b) Si oui, pouvez-vous dire à travers quels moyens ? Vous pouvez cocher plusieurs cases.

Tableau 10 : Effort pour la connaissance des clients

	Effectif sur 40	Pourcentage
Son service client	25	78,1
Sa communication	18	56,3
Son système de gestion des réclamations	20	62,5
Visite des agents commerciaux	4	12,5
Autres	2	6,3

Source : Conception personnelle

Graphique 7 : Effort pour la connaissance des clients



Source : Conception personnelle

Parmi les 65% qui ont affirmés que la banque fait un effort pour connaître ses clients, 78,1% soulignent que c'est à travers son service client, 56,3% sa communication, 62,5% son système de gestion des réclamations, 12,5% par la visite des commerciaux et 6,3% ont évoqués d'autres raisons.

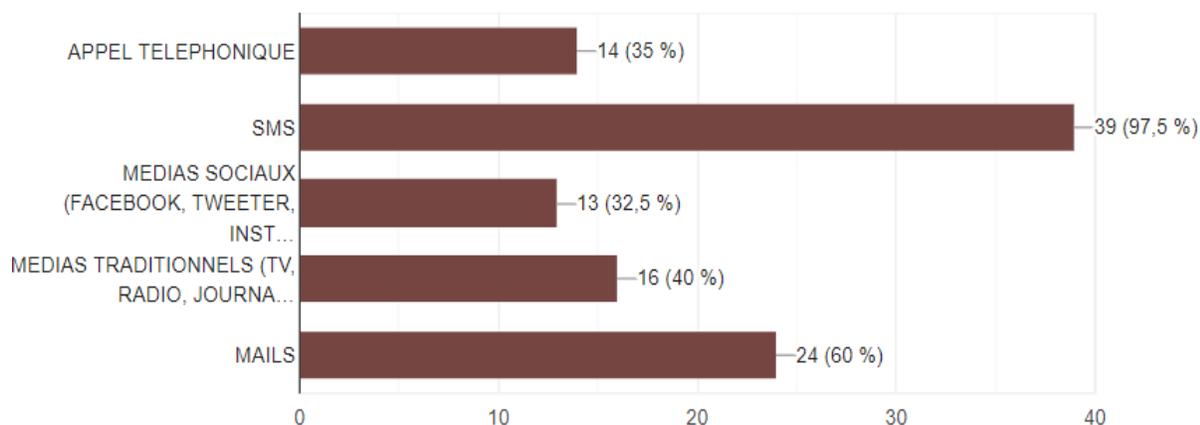
Question 7 : Par quels moyens la RAWBANK communique-t-elle avec sa clientèle ?

Tableau 11 : Moyens de communication avec la clientèle

	Effectif sur 40	Pourcentage
Appel téléphonique	14	35
SMS	39	97,5
Médiaux sociaux	13	32,5
Media traditionnels	16	40
Mails	24	60

Source : Conception personnelle

Graphique 8 : Moyens de communication avec la clientèle



Source : Conception personnelle

Nous remarquons que 35% des clients interrogés affirment que la banque communique via les appels téléphoniques, 97,5% par des SMS, 32,5% via les médias sociaux, 40% via les médias traditionnels et 60% par des mails.

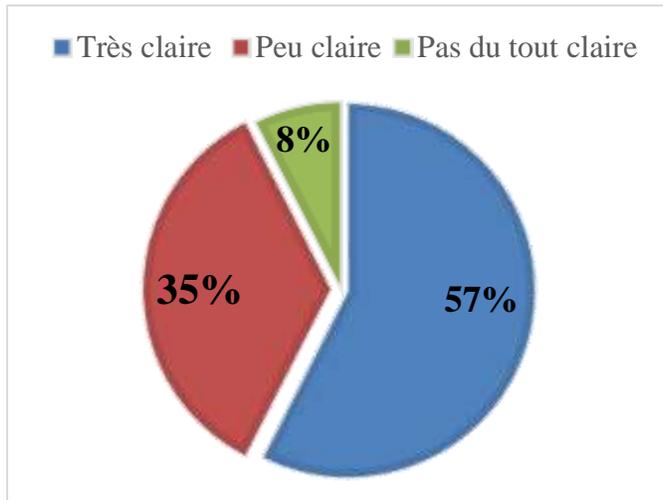
Question 8 : Comment jugez-vous les communications de la RAWBANK?

Tableau 12 : Communication de la banque

	Effectif	Pourcentage
Très claire	23	57,5
Peu claire	14	35
Pas du tout claire	3	7,5
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 9 : Communication de la banque



Source : Conception personnelle

Nous remarquons que 57,5% des clients interrogés affirment que la communication de la banque est très claire, 35% soutiennent qu'elle est claire et 8% qu'elle n'est pas claire du tout.

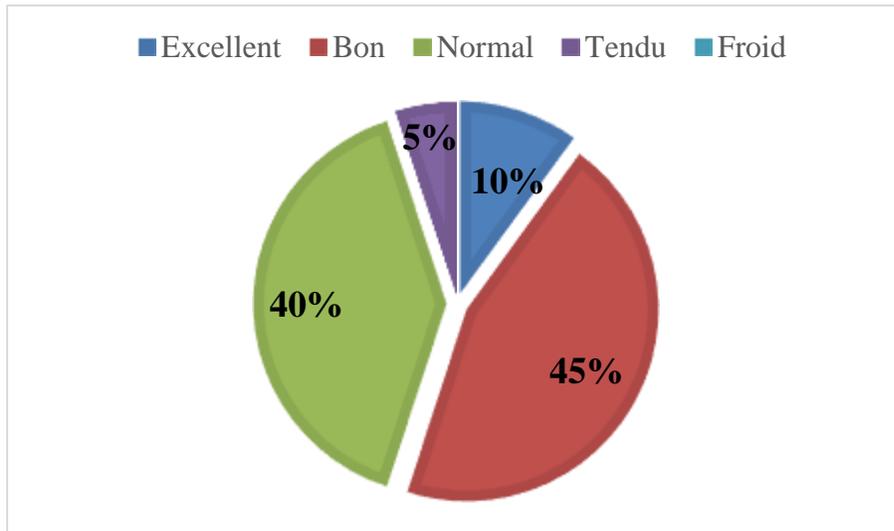
Question 9 : Comment jugez-vous l'accueil et l'ambiance au sein des agences de votre banque ?

Tableau 13 : L'accueil et l'ambiance au sein des agences

	Effectif	Pourcentage
Excellent	4	10
Bon	18	45
Normal	16	40
Tendu	2	5
Froid	0	0
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 10 : L'accueil et l'ambiance au sein des agences



Source : Conception personnelle

10% des clients interrogés affirment que l'ambiance et l'accueil au sein des agences sont excellents, 45% affirment qu'ils sont bons, 40% qu'ils sont normaux et 5% les trouvent tendus.

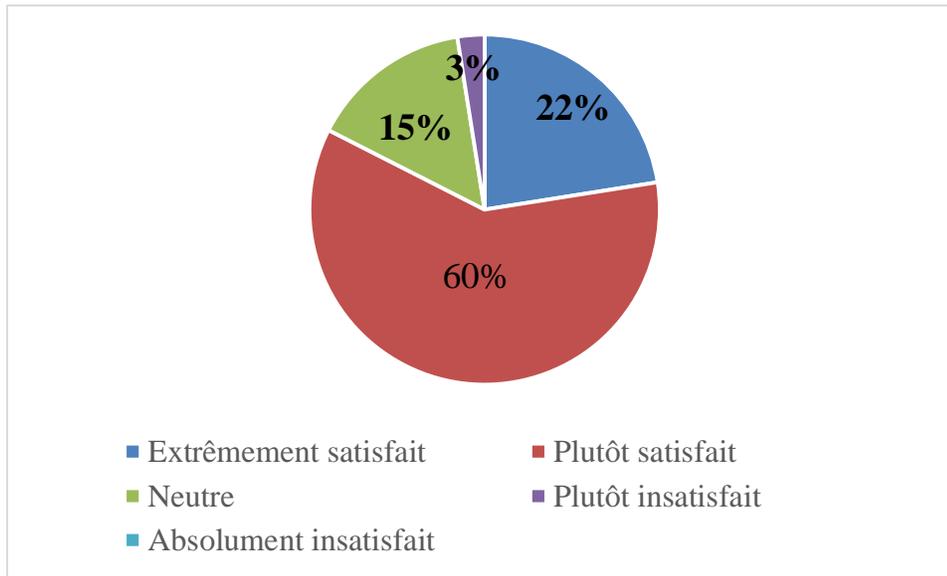
Question 10 : Comment jugez-vous la prise en charge de vos demandes ?

Tableau 14 : la prise en charge des demandes

	Effectif	Pourcentage
Extrêmement satisfait	9	22,5
Plutôt satisfait	24	60
Neutre	6	15
Plutôt insatisfait	1	2,5
Absolument insatisfait	0	0

Source : Conception personnelle

Graphique 11 : la prise en charge des demandes



Source : Conception personnelle

Nous remarquons que 22% des clients interrogés sont extrêmement satisfaits de la prise en charge des demandes, 60% sont plutôt satisfaits, 15% sont neutres et 3% sont plutôt insatisfaits.

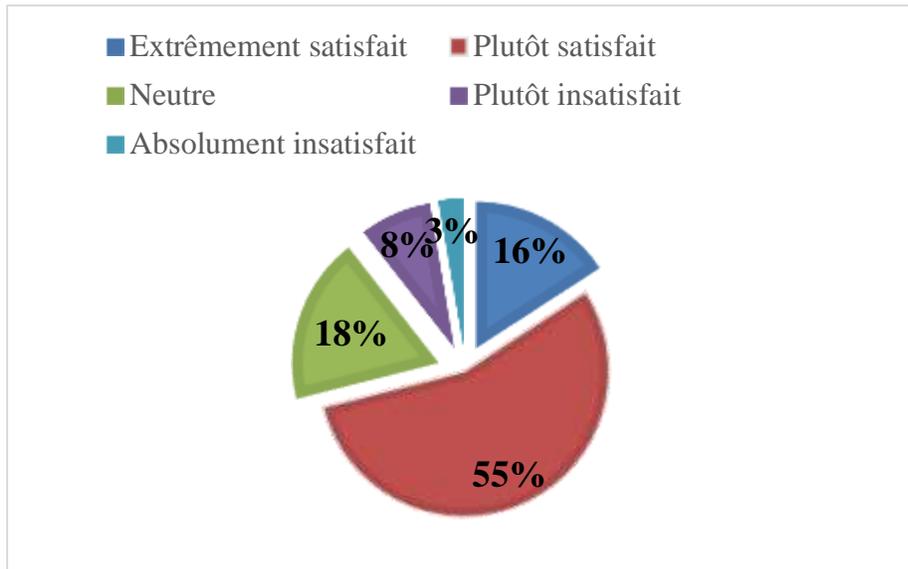
Question 11 : Que pensez-vous des services en ligne de votre banque ?

Tableau 15 : Le service en ligne

	Effectif	Pourcentage
Extrêmement satisfait	6	3
Plutôt satisfait	21	55
Neutre	7	18
Plutôt insatisfait	3	8
Absolument insatisfait	1	3
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 12 : Le service en ligne



Source : Conception personnelle

Nous constatons que 3% des clients interrogés sont extrêmement satisfaits des services en ligne de la banque, 55% sont plutôt satisfaits, 18% sont neutres, 8% sont plutôt insatisfaits et 3% sont absolument insatisfaits.

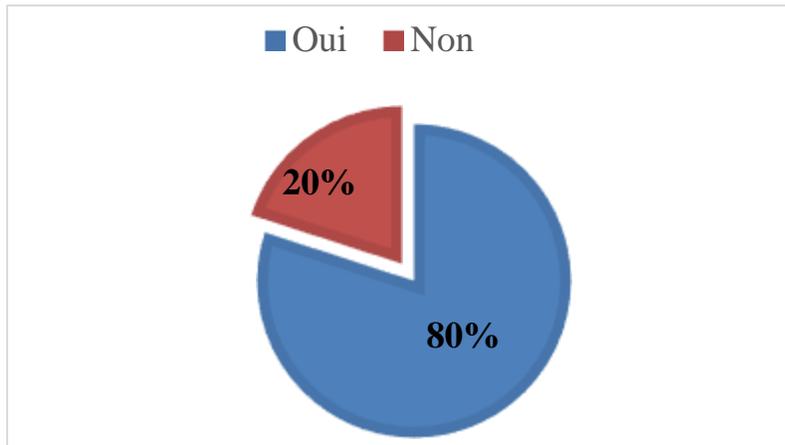
Question 12 : Recommanderez-vous les services de votre banque à un proche ?

Tableau 16 : Recommandation du service

	Effectif	Pourcentage
Oui	32	80
Non	8	20
Total	40	100

Source : Conception personnelle

Graphique 13 : Recommandation du service



Source : Conception personnelle

Nous constatons que 80% des clients interrogés sont prêt à recommander la banque a un proche et 20% ne les sont pas.

3.4 Discussion et recommandation

A travers une analyse approfondie de la revue de littérature, notamment les différents rapports officiels de la banque, nous avons mis en relief certaines variables qui caractérisent la stratégie relationnelle adoptée par la banque. Nous les avons classifiés en 7 groupes.

En premier, une stratégie d'innovation continue par laquelle la banque s'évertue à présenter une offre des produits performants et adaptés aux besoins de clientèle. Par cette approche, elle s'applique à étudier profondément la nature ainsi que les besoins de sa clientèle de manière à fournir des services qui répondent à leurs attentes. Deuxièmement, une segmentation et un ciblage de la clientèle qui vise à optimiser la qualité de la relation client par une connaissance précise de chacun des segments. Troisièmement, une stratégie de proximité renforcée grâce au développement de son réseau d'agences qui lui permet de rassurer les clients et créer une relation personnalisée, tout en commercialisant l'ensemble de ses produits bancaires à travers le pays. Quatrièmement, une stratégie orientée client par la mise en place d'un service Expérience Client qui tient à maintenir une relation rapprochée et personnalisée avec ses clients privilégiés à travers les enquêtes de satisfaction et la gestion des

réclamations qu'elle reçoit grâce aux différents canaux de communication mis à leur disposition. Cinquièmement, une politique communicationnelle inclusive qui intègre non seulement la clientèle mais aussi les collaborateurs et la société congolaises. Elle tire avantage de son usage courant des outils TCI pour communiquer avec sa clientèle. Sixièmement, une politique de digitalisation qui offre constamment un service de qualité et des outils innovants permettant à la banque d'être en contact permanent avec sa clientèle même à distance. Finalement, une responsabilité sociale de la banque par laquelle elle s'implique et s'engage à s'investir dans l'amélioration des conditions de vie quotidienne des congolais. Cette empreinte sociétale est incluse dans la stratégie marketing pour montrer les valeurs prônées par la banque.

En outre, nous avons évalué l'impact de ces stratégies sur l'activité générale de la banque et sur la relation banque-client. Nous avons noté une nette amélioration de cette relation qui se traduit par une augmentation du portefeuille client, une croissance des transactions entre les partenaires et un renforcement de la confiance des clients envers la banque. L'enquête de satisfaction nous a permis de déceler de petits problèmes pour lesquelles nous avons fourni des recommandations afin de permettre à la banque d'améliorer son approche relationnelle et de ce fait, conforter sa position de leader sur le marché congolais.

Après analyse de l'approche relationnelle de la banque et de son impact sur la clientèle, nous pensons que la banque devrait s'évertuer à améliorer l'expérience client et poursuivre sa mue digitale.

Fournir une excellente expérience client est important pour toute entreprise, mais il est crucial dans le secteur des services financiers. Les clients d'aujourd'hui ont accès à des centaines d'options lorsqu'ils décident qui prendra soin de leur argent, et les institutions se font concurrence pour les clients en offrant des frais inférieurs, des rendements plus élevés et de nouveaux services numériques.

La qualité de l'expérience client est devenue l'un des principaux moteurs de choix et de rétention en cours, et si les consommateurs sont mécontents, ils changeront de fournisseur. Il est clair qu'il y a une lacune d'expérience que les fournisseurs de services financiers doivent combler s'ils veulent demeurer concurrentiels et avoir un impact sur les résultats commerciaux

Nous savons que plusieurs clients se plaignent de la lenteur ou de la non-prise en charge de leur requête pour la plupart de temps en ligne. Afin de résorber ce problème, la banque doit collecter des données d'expérience client en temps réel sur tous les canaux et points de contact. Cette étape est d'une

grande nécessité car elle permet de comprendre ce que les clients pensent. En déployant des sondages et en recueillant des commentaires sur tous les canaux, la banque peut générer une impulsion d'expérience client pour découvrir des opportunités d'amélioration. Elle doit aussi suivre et adresser les commentaires individuels des clients grâce à des fonctionnalités internes sur les réseaux sociaux, le site Web et les commentaires mobiles car de nombreux clients interagissent par l'intermédiaire d'un appareil mobile ou d'un ordinateur de nos jours.

Pour mener à bien cette initiative de façon pratique, la banque peut définir les différents points de contact possible avec ses clients en définissant le parcours client, améliorer et simplifier ses processus, et établir une relation de confiance et offrir une expérience client personnalisée. L'optimisation de cette expérience client peut se faire à l'aide d'un Customer Journey Mapping (CJM) qui est une forme de carte détaillée de l'expérience client mettant en exergue les différents points de contact des clients avec votre organisation. L'usage continu du Big Data jouera un rôle déterminant dans l'optimisation de la connaissance et donc de l'expérience client. Une compréhension plus fine des habitudes des clients permet d'adapter de manière plus pertinente les offres et ainsi de passer d'une offre « client type » à une expérience hyper personnalisée.

Outre la banque doit améliorer sa connaissance client grâce aux données (recueillir, traiter et analyser), concevoir une expérience client consistante en omnicanal, mesurer continuellement la satisfaction et personnaliser la relation client en adoptant une approche "customer centric" qui vise à faire de la satisfaction client la priorité de l'ensemble de ses collaborateurs. Lorsque les clients ont une grande expérience, cela crée de la loyauté et établit une relation de confiance. Ils recommanderont librement les produits et services de la banque et ils se tourneront pour de nouveaux services, offrant plus de valeur à l'activité de l'entreprise.

Des communications efficaces aideront les clients à se mettre à l'aise, à renforcer leur confiance envers la banque et à assurer leur loyauté. La communication entre les clients et les banques est construite sous la forme d'un dialogue bidirectionnel, donc le succès commercial se mesure par la participation des clients à la communication.

Récemment, la banque a introduit un assistant virtuel à son offre bancaire en ligne comme un moyen de communiquer avec et d'aider les clients. Les assistants virtuels sur les applications financières et bancaires ouvrent une ligne de communication facile et directe avec les clients qui se sentent agréablement bien que alimenté par l'IA. La banque devrait utiliser constamment de nouveaux canaux de communication

afin de positionner ses produits et services. L'intégration du processus interne avec les canaux de communication contribue à l'amélioration continue de la relation entre la banque et les clients. Elle doit sélectionner les canaux qui correspondent à des segments de clientèle particuliers ou à des clients. Par exemple, les clients appartenant à la tranche d'âge de 18 à 45 ans préfèrent communication via Internet, et les clients, qui sont à la retraite, veulent contacter la banque via un centre d'appels ou une succursale.

Conclusion

L'approche relationnel est la tendance du secteur bancaire à établir et maintenir des relations à long terme avec les clients afin de fournir de la valeur aux clients et aux banques. Ce concept permet à la banque d'identifier, segmenter, communiquer et construire des relations à long terme avec les clients sur une base individuelle. Dans l'environnement actuel, les banques ont pour objectif d'identifier les clients et d'ajuster l'offre pour répondre aux besoins des clients, afin de maximiser les profits. En utilisant des technologies modernes, la gestion de la relation client devient une méthode pour maintenir la structure existante et le développement d'une base de clients de haute qualité. Cela implique le développement de la stratégie marketing grâce à une meilleure compréhension de l'ensemble de la clientèle, la compréhension des besoins et des attitudes des clients, ainsi qu'une prise en compte plus efficace de la rentabilité et de la valeur ajoutée que chaque client a pour la banque.

Dans notre travail, nous avons étudié la stratégie relationnelle de la RAWBANK qui lui a permis de se développer et de positionner comme leader dans le secteur bancaire congolais. Nous avons soulevé deux interrogations qui ont canalisé notre recherche et l'élaboration de ce travail :

- ✓ Quel est l'approche relationnel dans la gestion des relations client au sein de la banque ?
- ✓ Comment cette stratégie impacte-t-elle la relation Banque-client ?

Dans le premier chapitre, nous avons traité les notions liées au du marketing relationnel et nous les avons situés dans le contexte de l'environnement bancaire. Dans le troisième chapitre, nous avons tout d'abord fait une brève présentation de la RAWBANK et par la suite nous avons étudié l'approche relationnel de la banque.

Par la suite, nous avons analysé la politique relationnelle de la banque qui nous a permis de mettre en exergue sept éléments clés. Premièrement, une politique d'innovation continue grâce à laquelle la banque s'évertue à mettre sur le marché des produits et services de qualité pour non seulement attirer mais aussi gérer sa clientèle. Deuxièmement, une segmentation et un ciblage de la clientèle qui permet de mieux étudier ces différents clients et par laquelle la banque optimise la qualité de la relation client par une connaissance précise de chacun des segments. Nous avons noté que chacun des segments bénéficie d'un type des services et une assistance particulière qui tend à approfondir la relation. Troisièmement, une expansion du réseau des agences à travers l'étendue de la république qui vient

renforcer la démarche commerciale de proximité de la banque. Par cette démarche, la banque a pour objectif de rapprocher de sa clientèle et d'assurer sa fidélisation. Quatrièmement, la mise en place d'un service dénommée Expérience Client recentrée sur la qualité et l'amélioration du parcours client à chacun de ses contacts physiques ou digitaux avec la banque. Par ce service, la banque tient à mettre le client au centre de ses décisions et de maintenir une relation rapproche et personnalisée avec ses clients privilégiés à travers les enquêtes de satisfaction et la gestion des réclamations qu'elle reçoit grâce aux différents canaux de communication mis à leur disposition. Cinquièmement, une politique de communication et de marketing de partage qui inclut non seulement la clientèle de la banque mais aussi les collaborateurs et la société congolaise. Nous avons aussi constaté que la banque fait usage des nouvelles technologies de la communication et de l'information pour ne pas être en marge des opportunités qu'offrent ces nouveaux outils. Sixièmement, une politique de digitalisation qui vise à mettre en place des services de qualité et des outils innovant qui permet à la banque d'être en contact permanent avec sa clientèle même à distance. Finalement, une responsabilité sociale de la banque par laquelle elle s'implique et s'engage à s'investir dans l'amélioration des conditions de vie de quotidienne des congolais.

Ensuite, nous avons évalué l'impact de cette stratégie sur la satisfaction client à l'aide d'un questionnaire que nous avons présenté à la clientèle. Après analyse, on constate qu'une majorité des clients font confiance à leur banque et restent globalement satisfaits. Ils sont donc plus enclins à recommander les mérites de leur banque. Les clients restent attachés à la relation qu'ils entretiennent avec leur banque. Au-delà des aspects financiers, les attentes portent sur la relation client. Ils souhaiteraient une meilleure connaissance client et une meilleure prise en compte de leurs intérêts : plus de 30 % considèrent que la banque ne les connaît pas suffisamment. La banque doit s'engager à offrir une expérience agréable, de proposer un accompagnement selon les projets de vie.

Résumé en langue slovaque

Relačný prístup je tendencia bankového priemyslu nadväzovať a udržiavať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi s cieľom poskytovať hodnotu zákazníkovi a bankám. Tento koncept umožňuje banke individuálne identifikovať, segmentovať, komunikovať a budovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi. V dnešnom prostredí sa banky zameriavajú na identifikáciu zákazníkov a prispôbenie ponuky tak, aby vyhovovala potrebám zákazníkov, s cieľom maximalizovať zisky. Pomocou moderných technológií sa riadenie vzťahov so zákazníkmi stáva metódou na udržanie existujúcej štruktúry a rozvoj vysoko kvalitnej zákazníckej základne. Zahŕňa to rozvoj marketingovej stratégie prostredníctvom lepšieho pochopenia celej zákazníckej základne, pochopenia potrieb a postojov zákazníkov, ako aj efektívnejšieho zváženia ziskovosti a pridanej hodnoty, ktoré má pre banku každý zákazník.

V našej práci sme študovali relačnú stratégiu RAWBANK, ktorá jej umožnila rozvíjať a postaviť sa na popredné miesto v konžskom bankovom sektore. V prvej kapitole sme sa zaoberali pojmami súvisiacimi so vzťahovým marketingom a zasadili sme ich do kontextu bankového prostredia. V druhej kapitole sme definovali ciele a metodiku práce. V tretej kapitole sme najskôr stručne predstavili Rawbank a potom sme študovali relačný prístup banky.

Hĺbkovou analýzou prehľadu literatúry, najmä rôznych oficiálnych správ banky, sme zdôraznili určité premenné, ktoré charakterizujú stratégiu vzťahov prijatú bankou. Zaradili sme ich do 7 skupín.

Po prvé, stratégia neustálej inovácie, pri ktorej sa banka snaží predstaviť ponuku vysoko výkonných produktov šitých na mieru potrebám klientov. Prostredníctvom tohto prístupu sa venuje hlbokému štúdiu podstaty a potrieb svojich klientov, aby mohla poskytovať služby zodpovedajúce ich očakávaniam. Po druhé, segmentácia a zacielenie zákazníkov boli zamerané na optimalizáciu kvality vzťahov so zákazníkmi prostredníctvom presných znalostí každého zo segmentov. Po tretie, posilnená stratégia blízkosti vďaka rozvoju pobočkovej siete, ktorá mu umožňuje upokojiť zákazníkov a vytvoriť osobný vzťah pri marketingu všetkých svojich bankových produktov po celej krajine. Po štvrté, stratégia zameraná na zákazníka prostredníctvom zriadenia oddelenia zákazníckej skúsenosti, ktoré si želá udržiavať úzky a osobný vzťah so svojimi privilegovanými zákazníkmi prostredníctvom prieskumov spokojnosti a riadenia sťažností, ktoré dostáva prostredníctvom rôznych komunikačných kanálov, ktoré sú k dispozícii k nim.

Po piate, inkluzívna komunikačná politika, ktorá integruje nielen zákazníkov, ale aj konžských zamestnancov a spoločnosť. Pri komunikácii so svojimi zákazníkmi využíva výhody súčasného používania nástrojov NTCl. Po šieste, politika digitalizácie, ktorá neustále ponúka kvalitné služby a inovatívne nástroje, ktoré umožňujú banke byť v permanentnom kontakte so svojimi zákazníkmi, a to aj na diaľku. A nakoniec, spoločenská zodpovednosť banky, do ktorej je zapojená, a zaväzuje sa investovať do zlepšenia každodenných životných podmienok konžskej vlády. Táto spoločenská stopa je zahrnutá v marketingovej stratégii s cieľom ukázať hodnoty, ktoré obhajuje banka.

Ďalej sme pomocou dotazníka, ktorý sme predložili štyridsiatim klientom, vyhodnotili vplyv týchto stratégií na všeobecnú činnosť banky a na vzťah banka-klient. Zaznamenali sme výrazné zlepšenie v tomto vzťahu, čo sa prejavilo v náraste klientskeho portfólia, raste transakcií medzi partnermi a posilnení dôvery klientov v banku. Prieskum spokojnosti nám umožnil identifikovať malé problémy, ku ktorým sme poskytli odporúčania, aby sme banke umožnili zlepšiť jej vzťahový prístup a upevniť si tak vedúce postavenie na konžskom trhu.

Po analýze vzťahového prístupu banky a jej vplyvu na klientov sa domnievame, že by sa banka mala usilovať o zlepšenie zákazníckej skúsenosti a pokračovanie v digitálnej transformácii.

Poskytnutie vynikajúcej zákazníckej skúsenosti je dôležité pre každé podnikanie, ale je to kľúčové v priemysle finančných služieb. Dnešní zákazníci majú pri rozhodovaní o tom, kto sa postará o ich peniaze, prístup k stovkám možností a inštitúcie súťažia o zákazníkov s nižšími poplatkami, vyššou návratnosťou a novými digitálnymi službami.

Kvalita zákazníckej skúsenosti sa stala hlavnou hnacou silou neustáleho výberu a udržania. Ak sú zákazníci nešťastní, zmení poskytovateľa. Je zrejmé, že existujú medzery v skúsenostiach, ktoré musia poskytovatelia finančných služieb vyplniť, ak majú zostať konkurencieschopní a mať vplyv na obchodné výsledky.

Vieme, že mnoho zákazníkov sa sťažuje, že ich požiadavka je pomalá alebo nie je splnená z väčšej časti online. Na riešenie tohto problému musí banka zhromažďovať údaje o skúsenostiach zákazníkov v reálnom čase so všetkými kanálmi a kontaktnými bodmi. Tento krok je veľmi potrebný, pretože vám umožňuje pochopiť, na čo zákazníci myslia. Nasadzovaním prieskumov a zhromažďovaním spätnej väzby naprieč všetkými kanálmi môže banka generovať zvýšenie zákazníckej skúsenosti s cieľom odhaliť príležitosti na zlepšenie. Potrebuje tiež sledovať a riešiť spätnú väzbu jednotlivých

zákazníkov prostredníctvom interných sociálnych médií, webových stránok a funkcií spätnej väzby od mobilných telefónov, pretože v dnešnej dobe interaguje veľa zákazníkov prostredníctvom mobilného zariadenia alebo počítača.

Na uskutočnenie tejto iniciatívy v praxi môže banka definovať rôzne možné kontaktné miesta so svojimi zákazníkmi definovaním cesty zákazníka, vylepšiť a zjednodušiť jeho procesy, naviazať vzťah dôvery a ponúknuť osobnú zákaznícku skúsenosť. Optimalizáciu tejto zákazníckej skúsenosti je možné vykonať pomocou mapovania cesty zákazníkov (CJM), čo je forma podrobnej mapy zákazníckej skúsenosti, ktorá zdôrazňuje rôzne kontaktné miesta, ktoré majú zákazníci s vašou organizáciou. Neustále používanie veľkých dát bude hrať kľúčovú úlohu pri optimalizácii vedomostí, a teda aj skúseností zákazníkov. Hĺbkové pochopenie zvykov zákazníkov umožňuje prispôbiť ponuky relevantnejším spôsobom a prejsť tak od ponuky „typického zákazníka“ k hyper-personalizovanej skúsenosti.

Okrem toho musí banka zlepšiť svoje znalosti zákazníkov vďaka údajom (zhromažďovať, spracovávať a analyzovať), navrhovať konzistentné viacanálové skúsenosti so zákazníkmi, merať spokojnosť a personalizovať vzťahy so zákazníkmi prijatím prístupu zameraného na zákazníka, ktorého cieľom je podpora spokojnosti zákazníkov prioritou všetkých svojich zamestnancov. Keď majú zákazníci veľké skúsenosti, buduje lojalitu a vytvárajú vzťah dôvery. Budú slobodne odporúčať produkty a služby, ktoré banka poskytuje, a obrátia sa na nové služby, ktoré poskytnú väčšiu hodnotu obchodnému biznisu.

Efektívna komunikácia pomôže zákazníkovi cítiť sa v pohode, vybudovať si dôveru v banku a zabezpečiť ich lojalitu. Komunikácia medzi zákazníkmi a bankami je budovaná vo forme obojsmerného dialógu, preto sa obchodný úspech meria účasťou zákazníka na komunikácii.

Nedávno banka predstavila virtuálneho asistenta svojej ponuky online bankovníctva ako spôsob komunikácie so zákazníkmi a pomoci im. Virtuálni asistenti pre finančné a bankové aplikácie otvárajú ľahkú a priamu komunikáciu so zákazníkmi, ktorá sa cíti skvele napriek tomu, že je poháňaná umelou inteligenciou. Banka by mala na umiestňovanie svojich produktov a služieb neustále využívať nové komunikačné kanály. Integrácia interného procesu s komunikačnými kanálmi prispieva k neustálemu zlepšovaniu vzťahov medzi bankou a zákazníkmi. Musí zvoliť kanály, ktoré zodpovedajú konkrétnym segmentom zákazníkov alebo zákazníkom. Napríklad klienti patriaci do vekovej skupiny od 18 do 45 rokov uprednostňujú komunikáciu cez internet a klienti, ktorí sú na dôchodku, chcú kontaktovať banku prostredníctvom call centra alebo pobočky.

Bibliographie

Monographie

1. BOISDEVESY, Jean-Claude. *Le Marketing relationnel*. Paris : Ed. D'organisation, 2001. 208 p. ISBN 978-2-7081-2617-6.
2. FLAMBARD, Sabine. *Le marketing relationnel : nouvelle donne du marketing*. Arcueil : ETheque.com, 2002, 83 p. ISBN 978-2-7946-0015-4.
3. BARBARAY, Christian. *Satisfaction, fidélité et service client*. Paris: Edition Dunod, 2016, 213 p. ISBN 978-2-10-074310-0.
4. VAN LAETHEM, Nathalie. *Toute la fonction marketing*. Paris: Edition Dunod, 2005, 512 p. ISBN 978-2100486762.
5. DEMEURE, Claude. *Aide-mémoire Marketing*. 6e éd. Paris : Edition Dunod, 2008, 480 p. ISBN 978-2100513390.
6. LENDREVY, Levy. *Théorie et pratique du marketing, Mercator*. 7e éd. Paris: Edition Dalloz. 2003, 1100 p. ISBN 978-2247023868.
7. KOTLER, Phillip., et al. *Marketing management*. 13 éd. Montreuil: Edition Pearson Education, 2009, 816 p. ISBN 978-0136009986.
8. VANLAETHEM, Nathalie. *La boîte à outils du responsables Marketing*. 2 éd. Paris: Edition Dunod, 2012, 192 p. ISBN 978-210057647.
9. KANKPIEBE, Bombomme. *Ma boussole en marketing relationnel*. Saint-Ouen : Les Éditions du Net, 2019, 86 p. ISBN 978-2312070025.
10. HETZEL, Patrick. *Le marketing relationnel*. Paris : Presses Universitaires de France, 2004, 128 p. ISBN 978-2130542704.
11. JALLAT, F. *Gestion de la relation client 5e édition : Expérience client*. France : Pearson, 2018, 547 p. 978-2326001800.
12. SOULEZ, Sébastien. *Le marketing : Marketing stratégique et opérationnel, comportement de l'acheteur et CRM, marketing digital*. Paris : Gualino Editeur, 2020, 280 p. 978-2297076258.
13. SOULEZ, Sébastien. *L'essentiel du marketing*. Paris : Gualino Editeur, 2020, 128 p. 978-2297091718.
14. LEFEVRE, Jonathan. *L'obsession du service client - Les secrets d'une start-up qui a tout misé sur l'expérience client: Les secrets d'une start-up qui a tout misé sur l'expérience client*. Paris : Dunod, 2018, 272 p. ISBN 978-2100784929.

15. LAMARQUE Eric. *Management de la banque 3e édition : Risques, relation client, organisation*. France : Pearson, 2011, 304 p. ISBN 978-2744075155.
16. ANNE Julien., et. al. *Marketing de la banque et de l'assurance - 2e éd. - Le digital au cœur de la relation client : Le digital au cœur de la relation client*. Paris : Dunod, 2018, 272 p. ISBN : 978-2100770496.
17. CHIROUZE, Yves. *Le marketing stratégique : Stratégie, segmentation, positionnement, marketing-mix et politiques d'offre*. Paris : Ed. Ellipse, 1995, ISBN 978-2729895389.
18. CHABRY, Laurence, et. al. *La boîte à outils de l'expérience client - 2e éd.* Paris : Dunod, 2020, p.192. ISBN 978-2100811021.
19. MEYRONIN, Benoît, DITANDY, Charles. *Du management au marketing des services 3 ème édition*. Paris : Dunod, 2015, p. 256. ISBN 978-2100721054
20. BROWN, Stanley. *Customer Relationship Management, La Gestion de la relation client*. France : Pearson, 2011, 363p. ISBN : 978-2842111182
21. KOTLER, Philip, et. al. *Principes de Marketing*. France : Pearson, 2019, 508 p. ISBN 978-2326002166
22. JALLAT, Frédéric. *Gestion de la relation client 5e édition : Expérience client, Performance relationnelle et Hub relationnel*. France : Pearson, 2018, 547 p. ISBN 978-2326001800
23. MAMPOUYA, Patrick. *Mémoire de fin d'étude : Marketing relationnel et fidélisation de la clientèle dans le secteur immobilier en Côte d'Ivoire*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 2018, 102p.
24. COCHEREAU, Florent. *Mémoire de stage : Stage réalisé au sein de la caisse du Crédit Mutuel de la Flèche du 25 mars 2014 au 30 août 2014*. Le Mans : Université du Maine, 2014, 59 p.

Articles scientifiques

1. BAGOZZI, Richard. *Marketing as Exchange*. In: Journal of Marketing, 1975, Vol. 39, pp. 32-39. ISSN 1547-7185.
2. MORGAN, Robert – HUNT, Shelby. *The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*. In: Journal of Marketing, 1984, Vol.58, pp. 20-38. ISSN1547-7185.
3. BJORN, Ivens - ULRIKE, Mayrhofer. *Les facteurs de réussite du marketing relationnel*. Décisions Marketing, 2003, n°31, pp. 39-47. ISSN 0779-7389.
4. EL KORAICHI, Mustapha. *La gestion de la relation client dans la banque : Cas du marché marocain*. In : La Revue Gestion et Organisation 6, USEK, 2014, pp. 20-27.
5. PERRIEN Jean, Line Ricard. *L'approche relationnelle dans le secteur bancaire*. In : Revue Gestion, Montréal : HEC Montréal, 1994, vol. 19, pp. 21-26.
6. TOUFAILY, Elissar. *Typologie des déterminants de la relation banque – client dans un contexte du commerce électronique*. Montréal : Université du Québec à Montréal, 2007, p. 25.
7. RAWBANK, *Rapport annuel 2010-2019*.

Sources électroniques

1. BATHELOT, Bertrand. 2016. *Définition : Base de données marketing*. [en ligne]. 01.12.2016. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.definitions-marketing.com/definition/base-de-donnees-marketing/>
2. JOURNOLDUNET.FR. 2019. *MLM (Vente multi-niveaux) : définition, traduction et synonymes*. [en ligne]. 05.02.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-du-marketing/1197995-mlm-vente-multi-niveaux-definition-traduction-et-synonymes/>
3. E-MARKETING.FR. 2004. *Quelle relation client dans le secteur Banque?*. [en ligne]. 01.03.2004. [Cité 17-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.e-marketing.fr/Marketing-Magazine/Article/Quelle-relation-client-dans-le-secteur-Banque--12655-1.htm>
4. DESKECO.COM.2019. *RDC : L'activité des banques agréées a connu une croissance de 235,4% entre 2010 et 2018 (BCC)*. [en ligne]. 28.09.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://deskeco.com/rdc-lactivite-des-banques-agreees-a-connu-une-croissance-de-2354-entre-2010-et-2018-bcc>

5. DESKECO.COM.2019. RDC : Voici les chiffres clés du système financier congolais de ces 10 dernières années. [en ligne]. 30.10.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://deskeco.com/2019/10/30/rdc-voici-les-chiffres-cles-du-systeme-financier-congolais-de-ces-10-dernieres-annees>
6. ZOOME.CO.NET.2020. RDC : le secteur bancaire a enregistré une rentabilité en progression de 29% en 2019. [en ligne]. 30.10.2019. [Cité 21-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://zoom-eco.net/a-la-une/rdc-le-secteur-bancaire-a-enregistre-une-rentabilite-en-progression-de-29-en-2019/>
7. SALGUES, Floriane. 2016. Comment mettre en place une "approche relationnelle augmentée" ? 2016. [en ligne]. 02.06.2016. [Cité 1-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/data-1091/Breves/Comment-mettre-place-approche-relationnelle-augmentee-305522.htm>
8. RAHAINGONJATOVO, Anne-Muriel. 2016. Relation client dans la banque : les clients veulent être écoutés ! [en ligne]. 20.06.2011. [Cité 13-03-2021]. Disponible sur Internet : <https://www.easiware.com/blog/relation-client-banque>