

## Les banques se positionnent dans le crédit au Cameroun...

Est-ce que ça marche ?

Par Gaétan Teje.



Dans les carrefours, tout aux alentours des ministères et près des grandes surfaces, vous avez certainement du remarquer les affiches vous disant qu'une banque au Cameroun, peut enfin, vous faire du crédit. Si aujourd'hui les banques créent la surprise en proposant de manière aussi intensive des crédits, cela justifie certainement la croissance des enjeux commerciaux de ce secteur. Ces banques au détail, pour le plus grand nombre, si elles affichent la disponibilité de leurs offres de crédit pour leurs clients, ont en fait défini toute une stratégie d'offre de crédits orientée vers diverses cibles. Elles orientent leur nouvelle bataille concurrentielle sur la meilleure 'offre de crédit' pour redéfinir alors souvent leur positionnement stratégique en entier, spécifiquement sur un segment du marché.

Après de nombreuses années d'attente du développement de pareilles offres au Cameroun, sur la faim restante d'une offre plus flexible de crédits commerciaux, maintenant que les banques s'ouvrent vraiment au crédit, est-ce que le positionnement de ces offres a un réel impact ? Est-ce que ça marche ? C'est ce à quoi tentent de répondre les analyses, observations et les réflexions suivantes, fortement inspirées d'expériences clients et de la configuration actuelle du marché bancaire au Cameroun.

### I. La stratégie des banques.

Tout part, après analyse, de la manière avec laquelle la stratégie de l'offre a été pensée. Pour mettre en œuvre leur vision et positionnement sur les crédits les banques au Cameroun, les banques ont fixé trois principales balises :

- **Le leurre** : Il fallait créer une véritable attractivité ! Alors, bien que ces crédits aient été pratiqués depuis longtemps en interne, quelques changements tels que l'amélioration des taux et l'allongement des délais sont les 'nouveautés' qui séduisent plus d'un ici chez nous. Mais encore, ce que l'affiche publicitaire ne vous dit pas c'est qu'à trop vouloir mordre à cette proposition exceptionnelle, vous risquez de vous retrouver 'péché comme client' dans plus d'une banque à la fois. Oui ! vous avez en fait à faire là à un programme de fidélité et à un outil de prospection tous deux jumelés. A un point que si votre banque vous apporte un des ces crédits qui vous semble intéressant vous en tirerez profit. Mais son inertie en la matière vous amènera peu être à vous décider à ouvrir un compte chez le concurrent qui semble plus avancé sur la question ;
- **Une réponse concurrentielle** : Pour s'aligner à la concurrence en matière de crédit, principalement celui scolaire et immobilier au Cameroun, construire et défendre une offre de crédit spécifique est devenu une exigence pour ne pas se faire damer le pion dans ce marché. Il faut alors contrecarrer la concurrence qui arrive, ou tout simplement la suivre sur les pistes qu'elle a ouvertes. L'innovation en la matière présente la nouvelle prairie d'une bataille concurrentielle. Entre autres armes aux choix se trouvent dans les carquois : amélioration des coûts de services, ciblage spécifique, avantages clients, et surtout en première ligne, les offres en packs... ;
- **La stratégie de 'packing'** : En fond de trame le message qui est passé est le suivant : *« Si vous voulez souscrire à chacune de nos offres séparément nous allons vous apporter une plus grande satisfaction. Mais en choisissant notre pack 'Y', vous bénéficiez simultanément de 'W' et de 'Z' service qui vous est offert gratuitement. »* Les packs font rage dans le marché ! Bien que les clients s'interrogent de plus en plus sur ce qui leur est utile dans le pack, la curiosité et la découverte de nouveaux services les amène progressivement à souscrire pour le pack qui regroupe le plus grand nombre de leurs besoins ou de ceux de leurs proches en remplacement.

## II. La réaction des clients...

Les clients des banques sont pour le plus grand nombre stupéfaits et heureux de bénéficier depuis trois années déjà des offres attrayantes de crédits scolaires, et des certains crédits plus spécifiques – souvent alors difficiles à défendre devant le chargé de clientèle, ou le chef d'agence. Mais la résultante est que pour les uns et les autres, c'est une réelle opportunité pour mieux gérer 'ses prévisions et ses obligations'. Ils sont ravis de la place grande que reprend la banque dans leurs habitudes financières. Un réel rappel des gloires des années 1980 de la BIAO et de la BICIC.

Mais loin de s'arrêter au premières réponses de ceux-ci, les tics dans la gestuelle et les regards lointains et pensifs après réponses, nous ont suggéré un 'mais' profond alimentant une pléiade de manquements ou de frustrations.

- **Une offre attrayante...mais un oubli d'une grande frange de la demande** : Un décryptage des campagnes et des stratégies qui les soutiennent nous ont relevé des

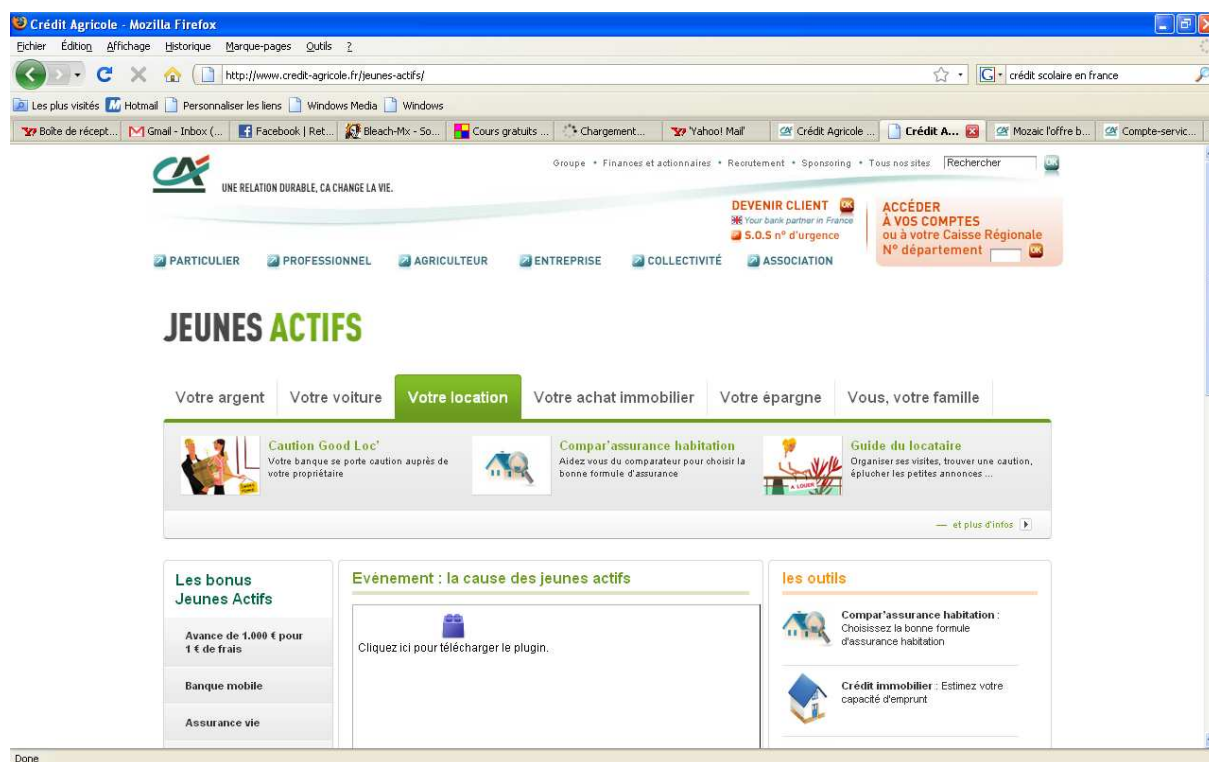
objectifs de fidélisation, et de prospection. Mais aussi le souci d'améliorer l'offre de service bancaire comme principaux axes poursuivis par les offreurs. Il faut néanmoins noter un fort acharnement sur la cible fonctionnaire dans la communication et l'approche des banques les plus anciennes dans le marché ; et une accentuation des prospections sur celles des commerçants, 'débrouillards' de l'informel et aussi hommes d'affaires et leaders d'opinion. Le grand marché des employés du privé principalement et plusieurs autres cibles dans ce marché restent encore 'officiellement' en marge des offres spécifiques faites en matière de crédit. C'est comme une invitation tacite à rejoindre 'le club des fonctionnaires'. Les anglo-saxons derniers arrivant dans le marché, ECOBANK et UBA font la surprise dans le segment des travailleurs du secteur privé avec leurs offres de crédits spécialement ouverts à ceux là, et naïvement l'offre orientée vers les étudiants avec des packs 'épargnes' qui ne présentent pas encore d'offre de crédit direct, mais qui servent souvent de support pour la préparation à des crédits universitaires et scolaires. Mais à ce niveau le client semble n'être pas à l'abri de tout désagrément ;

- **L'appréciation client quant au déploiement de l'offre** : Les offres apportent des avantages précis et indiscutables. Mais la réputation des camerounais quant à leur manque de « *culture du remboursement du crédit* », les ayant précédés, un grand nombre de restrictions sélectives, justifie la méfiance permanente des banques. Un souci de maîtrise du risque à presque 100% avant sélection et déploiement du crédit à un client. Ainsi si les fonctionnaires sont 'en haut' parce que les banques peuvent facilement 'diler' avec l'Etat pour programmer sur leurs revenus des programmes de crédits, et donc tous en profiter potentiellement, il n'en est pas aussi simple pour les employés du privé. Ces derniers semblent ne pas toujours apprécier de ne pouvoir bénéficier de tel ou tel élément du service. Par exemple, on peut mieux comprendre la frustration de monsieur BONA lorsqu'il s'aperçoit qu'il ne peut pas recevoir de crédit scolaire cette année, parce qu'il lui ont dit que : « son entreprise n'est dans la liste des entreprises référencées et prise en compte par la banque. » Le crédit, loin d'être alors un engagement réciproque entre les deux parties, le souci de maîtriser entièrement le risque client annule chez nous tout une majorité du marché ; tant les critères pour être retenus restent excluant.
- **La perception qu'ont les cibles de offres et des campagnes** : Hé oui ! Présenté ainsi, il est pertinent que les campagnes d'affichage 3mx4m en panneau urbains apparaissent comme étant du gaspillage pour toucher en réalité ses propres clients. Une campagne d'image, certes, mais pour positionner son crédit pour ses clients, il serait possible d'utiliser meilleure combinaison de moyens d'action. Et si la réponse en fait était un défaut de positionnement ? parce qu'en fait avec la même vision et un réel positionnement sur le marché en entier l'action aurait été d'un impact sensationnel. Vous me demanderez alors s'il est possible de donner un crédit à tous les camerounais ? Je vous demanderais juste avant de répondre, **s'il faut toute une campagne d'affichage urbain pour une ville d'un millions d'habitants actifs qui a moins de 50 000 fonctionnaires éligibles aux crédits spécifiés ?** Sachant que devenir fonctionnaire est en soit une équation des plus complexes chez nous, le résultat est donc évident quand 80% des passants interrogés près des affiches des campagnes répondent en chœur « *qu'il ne sont pas concernés par cela* ». A-t-on alors au moins un résultat 'positif' sur l'image de ces entreprises ? Le positionnement voulu sera-t-il celui perçu pas seulement par les clients, mais aussi par tout ceux qui ont été touchés par les messages ?

### III. Est-ce que ça marche vraiment alors de ce positionner par le crédit ainsi ?

Il est sûr que des avancées concrètes sont à relever. Mais le marché reste encore tellement ouvert et plein de potentiel qu'on est stupéfait du trivial de ce qui manque encore à faire. Il est évident que les crédits se développent, et ils touchent par les actions diversifiées de chacune des banques presque tous les segments de ce marché. Malheureusement pas encore avec la même intensité.

- **Un travail d'originalité** : Il reste encore beaucoup à faire pour rattraper ne ce reste que la vision du crédit des maisons mères des banques représentées en local. Les exemples font légion à un point aigu. Mais nous avons voulu relever l'expérience du Crédit Agricole (France) qui a lancé toute une vision et un ciblage spécifique sur les jeunes actifs. Vous pouvez apprécier la stratégie et le positionnement de vous-même en suivant le lien : <http://www.credit-agricole.fr/jeunes-actifs/>. Tout un espace Internet juste pour une cible spécifique de son marché du crédit ! Ceci montre aussi l'originalité d'un suivi des jeunes actifs sur tous les aspects de leurs finances. Les rubriques présentées (chaque rubrique intervenant à un moment du développement personnel du jeune actif, avec toute une gamme de services) : Votre argent (fonctionnement au quotidien), votre voiture, votre location, votre achat immobilier, votre épargne, vous et votre famille. Un travail d'originalité qui justifie avant tout un soucis mature d'avancer réellement avec son client et de partager le risque de le financer pour partager les profits de sa réussite personnelle et professionnelle ;



- **Un travail de maturité** : le crédit resterait encore jeune et immature au Cameroun. Non me direz vous ? Et pourtant si. Dans la nouvelle vision que veulent suivre les

entreprises à travers une 'offre révolutionnée du crédit', un travail de fond sur les clients, mais aussi l'ensemble du marché potentiel et global des crédits possibles doit être fait. La multiplication des ciblage, la pérennité des ciblage, l'accessibilité de l'offre, tels sont les chantiers vers lesquels devront se construire les positionnements pour être plus pratiques pour le commun des camerounais capables d'avoir un compte bancaire et de s'octroyer un crédit. Bien que même le marché bancaire soit encore embryonnaire en fait, avec une banque pour environ 100 000 camerounais actifs, et que la relance économique ne soit pas encore réellement établie, il est déjà possible de réaliser des offres intéressantes progressivement alignées à la concurrence internationale.

- **Les véritables champs de bataille et de positionnement** : Pour voir les offreurs avancer dans leur garde, il faudra leur donner un background analytique fort sur le plan financier, tenant compte des contraintes culturelles et des stapeurs locales en matière de crédits. Mais la plus grande bataille sera celle marketing et commerciale pour donner à l'offre de crédit cette dimension d'accompagnement et de confiance mutuelle, à l'exemple de ces programmes 'jeunes diplômés' aux USA et des ceux 'jeunes actifs' en France. Les banques construiront alors une image forte dans le domaine d'une part, et peut être une réelle histoire de toute une vie avec leurs clients, ou de génération en génération tels que les banques nippones. Les pistes de réflexions sont ouvertes dans tous les sens. L'objectif s'il s'oriente vers l'écoute réelle des consommateurs et du marché potentiel, plutôt que la seule conception de crédits les moins risqués, le marché bancaire s'ouvrira certainement plus rapidement, et les places dans le crédit sont bel et bien là...il ne reste plus qu'à les prendre.

En définitive, il faudra bientôt arrêter la course vers la baisse des coûts et l'allongement des délais de remboursement pour s'orienter vers des programmes réels, concrets et pérennes d'octroi de crédit par les banques au Cameroun. Car, d'une part, le consommateur camerounais en matière de services bancaires est loin d'être autant 'athée' que par le passé. D'autre part, bientôt il se lassera de cet effet de nouveauté et des jeux du mieux disant. Après nos entretiens avec un grand nombre de clients dans quelques agences de banques localement installées, nous relevons surtout qu'ils croient de plus en plus aux solutions qu'ils s'imaginent pour résoudre leurs problèmes financiers. Et mondialisation faisant, mais surtout au regard des solutions bancaires qu'ils observent au quotidien à la porte de leurs frontières audiovisuelles et numériques, l'attente se fera moins longue que prévue... S'ils sont écoutés !

Et les crédits, ça marchera vraiment chez nous!