

## **Le changement organisationnel au sein des banques : quand l'opérationnel et le stratégique s'opposent sur les motifs**

### **Organizational change in banks: conflicting arguments between operational and strategic actors**

**MFELAM Jean Roger**

Enseignant-Chercheur en sciences de gestion

FSEG-Université de Yaoundé II (Cameroun)

Equipe de Recherche sur les Stratégies et la Gouvernance des Banques (ERSGO-Banque)

Email : jeanrogermfelam@gmail.com

**DJOUM KOUOMOU Serge**

Chargé de Cours en Sciences de Gestion

FSEG-Université de Yaoundé II (Cameroun)

Centre d'Etudes et de Recherche en Economie et de Gestion (CEREG)

Email : sdjourn@yahoo.com

**Date de soumission** : 03/05/2019

**Date d'acceptation** : 08/07/2019

**Pour citer cet article** :

MFELAM Jean R. & DJOUM KOUOMOU S. (2019) « Le changement organisationnel au sein des banques : quand l'opérationnel et le stratégique s'opposent sur les motifs » Revue Internationale des Sciences de Gestion « Numéro 4 : Juillet 2019 / Volume 2 : numéro 3 » p : 69- 86

### Résumé :

Depuis une cinquantaine d'années environ, le secteur bancaire en Afrique connaît des mutations. Entre autres, des avancées technologiques, une intensification de la concurrence, la globalisation des marchés, etc. Ces transformations qui affectent les rapports des banques à leurs parties prenantes soulèvent diverses problématiques dont celle de l'adaptabilité des politiques bancaires. L'objectif de ce papier est de comprendre l'attitude des salariés bancaires sur la nécessité d'une révision de la stratégie managériale de leur entreprise face aux récriminations des acteurs externes. L'approche de recherche est inductive. Les données de l'étude empirique sont celles de 02 banques. L'analyse, conduite suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique, met en lumière l'expression d'un réel besoin des salariés de voir leur entreprise changer de logique managériale. Il s'avère dans la plupart des cas que, du point de vue des acteurs Corporate, les plaintes pour lesquelles s'illustre ce besoin revêtent un caractère illégitime.

**Mots clés :** Entreprise ; crédit bancaire ; filiale ; parties prenantes ; changement organisationnel.

### Abstract:

Major changes are being observed in the African banking sector for about fifty years. These changes comprise among others technological advances, intensification of competition and globalization of markets. They affect the relationship of banks to their stakeholders and raise various issues, including the adaptability of banking policies. The purpose of this paper is to understand the attitude of banking employees on the need for a readjustment of the management strategy of their company in the face of complaints from external stakeholders. The inductive approach is used in the paper. The data used are from two banks and the thematic content analysis is applied. The results highlight the expression of a real need of employees for their company to change the managerial logic. It also comes out from the results that, from the point of view of Corporate actors, the complaints concerning this need are illegitimate.

**Keywords:** Enterprise; Bank Credit; Subsidiary Company; Stakeholders; Organizational Change.

## Introduction

L'environnement financier des entreprises en Afrique subsaharienne est historiquement dominé par les filiales des banques multinationales occidentales. En réalité, cet engouement pour le continent noir remonte aux années 40 avec l'arrivée des banques françaises telles que le Credit Lyonnais et la Société Générale. Ces dernières étaient alors dirigées par des managers expatriés désignés depuis les maisons-mères d'origine en occident. Cette logique d'expatriation est cependant mise à rude épreuve avec les indépendances des années 1960, par les politiques « d'africanisation » imposées aux filiales bancaires étrangères (Vuerings, 1964).

L'idée qui sous-tendait cette importante réforme était de faire participer les acteurs locaux au capital social des banques. Cet argument trouve sa justification dans l'idée qu'en général, les objectifs des filiales étrangères sont contradictoires avec ceux de leurs territoires hôtes (Ghuri & Mayrhofer, 2016).

L'emprise des autorités locales dans le management des dites filiales se concrétise en contexte CEMAC<sup>1</sup> par la possibilité reconnue aux États de détenir au moins le tiers de leur capital social. Au Cameroun, l'Ordonnance du 30 Août 1973, complétée par celle n°85/002 du 31 Août 1985 relative à l'exercice de l'activité bancaire, en son article 5, spécifie clairement que « la structure du capital social des banques doit faire apparaître la présence des intérêts publics qui ne peuvent être inférieurs au tiers des actions souscrites ». Au Congo et en République centrafricaine, cette participation plus importante était évaluée à 51% du capital social.

L'interventionnisme de l'Etat qui vient justement d'être soulignée a contribué à affecter de façon négative l'équilibre financier de la plupart des banques (Pelletier, 1993). A l'origine du déséquilibre, un laxisme dans les processus d'évaluation des crédits (Tamba & Tchamambé, 1995) se traduisant notamment par d'importantes créances de qualité douteuse.

Il transparaît alors que l'exécution des politiques « d'africanisation » évoquées plus haut est à l'origine du dysfonctionnement organisationnel qui a engendré la liquidation de la plupart des filiales par leurs maisons-mères à la fin des années 1980 (Ezé-Ezé, 2001). Conséquemment, le secteur bancaire africain s'est retrouvé dans l'incapacité de répondre aux besoins de financement de l'économie.

Devant de telles difficultés, des réformes se sont avérées nécessaires pour mettre fin à la dégradation du système bancaire des pays membres de la CEMAC. Celles-ci ont consisté à lui donner une nouvelle configuration se traduisant par le désengagement des pouvoirs publics du

---

<sup>1</sup> Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale. Elle regroupe six pays à savoir le Cameroun, le Tchad, le Congo, le Gabon, la Centrafrique, la Guinée Équatoriale.



capital des banques au profit des intérêts privés, la redéfinition des règles de surveillance bancaire et la libéralisation du secteur financier (Tchakounte & Bitá, 2009).

Le moins que l'on puisse relever, c'est que l'opérationnalisation des réformes qui viennent d'être mentionnées a abouti à la recomposition du secteur bancaire de la plupart des pays africains. A tel point que le secteur bancaire en Afrique centrale et en particulier celui du Cameroun évolue aujourd'hui dans un environnement «métissé» marqué à la fois par la présence des banques à capitaux occidentaux et des banques à capitaux africains (banques panafricaines, banques à capitaux camerounais).

Au-delà de cette nouvelle configuration de la géographie du secteur bancaire, l'on y a assisté, au cours des dernières décennies, à d'importantes mutations : une intensification de la concurrence se traduisant, entre autres, par une recrudescence des Institutions de Microfinance (IMF), une incursion des entreprises non financières dans le cœur de métier bancaire, etc. (Chaveau & Dahfer, 1991, Tioumagneng, 2012), des avancées technologiques (digitalisation) (Wamba, 2001), la globalisation des marchés, etc. Toutes ces transformations, nous semble-t-il, ne sont pas neutres dans l'explication des paradoxes qui marquent de façon quasi-quotidienne l'activité des banques dans le contexte de l'étude.

En fait, les banques en Afrique centrale sont rentables et apparaissent aussi plus efficaces dans les activités de collecte (dépôts) que celles relatives au financement des entreprises (COBAC, 2017) ; CNC (2012 ; 2013 ; 2015). Pourtant, c'est de leur capacité à répondre précisément aux besoins de financement de l'économie qu'elles tirent leur légitimité (Barbot, 2010). De même, une pré-enquête réalisée par l'auteur dans le secteur bancaire au Cameroun<sup>2</sup> montre l'existence des récriminations de certaines parties prenantes des banques sur leurs activités et la façon dont elles sont gérées au quotidien.

Logiquement, l'on peut supposer que les banques face à toutes ces plaintes doivent revoir leurs stratégies managériales compte tenu notamment des attentes de leurs partenaires externes ; problématique abordée en Sciences de gestion en référence au concept de changement organisationnel.

Face finalement à ce défi de changement d'orientation stratégique auquel sont donc confrontées les banques en Afrique centrale et en l'occurrence au Cameroun, quelle perception les acteurs bancaires ont-ils du management de leur entreprise ? Autrement dit,

---

<sup>2</sup> Lors de la finalisation de la thèse de Doctorat de l'auteur en 2017, une enquête réalisée dans le secteur bancaire au Cameroun a permis de mettre à jour de nombreuses récriminations des acteurs externes.

existe-t-il une nécessité, de leur point de vue, de voir leur entreprise changer de logique managériale ?

La suite de l'article après cette introduction se présente comme suit. Le premier point présente un aperçu du secteur bancaire dans l'aire d'expérimentation de l'étude (1). Le deuxième apporte un éclairage théorique sur le concept de changement organisationnel (2). Le troisième point clarifie le protocole de recherche (3). Les résultats et implications managériales font l'objet du quatrième point (4).

### **1. Le secteur bancaire au Cameroun**

La communication s'intéresse particulièrement à la situation des banques au Cameroun. Dans ce pays de l'Afrique Centrale, seize (16) banques se partagent actuellement le marché (COBAC, 2017). Il s'agit notamment :

- Des filiales des banques multinationales occidentales : la Société Générale-Cameroun (SG-C), la Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC), la Citibank S.A, la Standard Chartered Bank (SCB) ;
- Des filiales africaines ou banques panafricaines ou banques régionales : la Banque Atlantique, Union Bank for Africa (UBA), BGFIBank, Union Bank of Cameroon (UBC), Ecobank, Société Commerciale de Banque au Cameroun (SCB-C), Bank of Africa Cameroun (BOA) ;
- Et les banques domestiques ou locales : Afriland First Bank, Commercial Bank of Cameroon (CBC), NFC-Bank, la banque camerounaise des PME (BC-PME), le Crédit Communautaire d'Afrique (CCA).

Suivant l'origine de l'actionnaire majoritaire, celles-ci sont regroupées en deux principales catégories : d'abord, les filiales des banques multinationales occidentales implantées en Afrique et particulièrement au Cameroun (04 banques sur les 16 actuellement en activité, soit une proportion estimée à environ 25%) et ensuite, les banques qui ne sont pas des filiales, c'est-à-dire des banques à capitaux africains ou camerounais (12 sur 16 banques, soit une proportion évaluée à 75%).

Ce « métissage » du secteur bancaire au Cameroun (banque à capitaux occidentaux et banques à capitaux africains) laisse ainsi entrevoir, conformément prédictions théoriques de Hofstede (1980), des différences en termes de stratégies et donc dans la perception que pourraient avoir les acteurs relativement à la question de la réforme en milieu bancaire.

Il convient, après avoir relevé ces spécificités, d'apporter une clarification sur la notion de changement organisationnel.

## 2. Revue de la littérature

Toute entreprise est amenée, à un moment donné de son développement, à faire face à des transformations plus ou moins radicales de son environnement et à s'engager dans des changements plus ou moins drastiques de ses caractéristiques (Soparnot, 2013). Pourtant, cet alignement est toujours plus difficile en ce sens que les ruptures externes se multiplient et s'accroissent : avancées technologiques, intensification de la concurrence, globalisation des marchés, etc. Dans un tel contexte de turbulence, les dirigeants sont constamment amenés à réviser la stratégie de leur entreprise pour s'adapter en continu aux évolutions du milieu et assurer la compétitivité de la firme sur le long terme.

En accord avec March (1981), nous appréhendons le changement organisationnel comme un ensemble de réponses concordantes, par diverses parties de l'organisation, à diverses parties interconnectées de l'environnement. Cette définition présente l'avantage de considérer le changement comme un phénomène toujours singulier qu'il convient d'analyser dans une perspective plurielle : comme contexte, comme contenu et comme processus (Pettigrew, 1985). Le contexte correspond à l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la décision de changement (réglementation, concurrence, avancées technologiques, etc.). Le contenu concerne la nature du changement (stratégie, structure, culture, etc.). Enfin, le processus caractérise la vie concrète du changement. Il résulte précisément des interactions entre les acteurs concernés par le phénomène.

Relativement à la capacité de transformation des systèmes organisés, deux visions opposées coexistent dans la littérature (Perret, 2003). D'une part, les thèses volontaristes qui mettent en avant le rôle prépondérant des actions et des choix stratégiques des managers comme facteur de transformation de l'organisation (Andrews, 1971 ; Child, 1972). Dans cette vision rationaliste qui prédomine les recherches en management, les dirigeants sont supposés être à la fois autonomes, actifs et capables de mobiliser des moyens pour réaliser un projet prédéfini quels que soient les obstacles rencontrés (Brechet, 2006).

D'autre part, les approches «déterministes», qui voient dans les pressions de l'environnement le principal moteur des transformations organisationnelles. Cette seconde approche envisage la dynamique organisationnelle essentiellement dans le sens d'une action de l'environnement sur l'organisation (DiMaggio & Powell, 1983). Dans cette seconde perspective qui fonde

ce que Brechet (2006) qualifie d'adaptation subie, les entreprises sont incapables de porter des projets autres que ceux voulus par leur environnement.

Cependant, quelle que soit l'approche retenue, l'enjeu de l'efficacité attendue de toute politique de réforme en contexte organisationnel commande à interroger le style de leadership ayant présidé à sa conception.

## **2.1. Changement descendant vs Changement ascendant**

Si les approches classiques (Kanter, 1983 ; Pettigrew, 1985) accordent une place essentielle à l'autorité des hauts dirigeants dans la réussite du changement organisationnel, les théories postmodernes (Ghoshal & Bartlett, 1999) soulignent quant à elles la nécessité de mettre en place un management de type participatif favorisant l'initiative des acteurs du niveau opérationnel.

### **2.1.1. L'orthodoxie en matière de changement**

Dans les approches classiques, seule l'autorité peut commander, imposer le changement face à l'inertie organisationnelle (Kotter, 1995). L'autorité dans le processus de changement apparaît alors nécessaire pour impulser, canaliser, contrôler le processus. Elle a pour rôle de donner l'ordre du changement, de le légitimer et d'en assurer la maîtrise. Selon Mintzberg, et al., (1999) en effet, la documentation de type descendante est à caractère normatif, orientée systématiquement vers les responsables de la mise en œuvre du changement. Ces modèles adoptent souvent une position résolument déterministe dans la conduite du changement. Enfin, ces modèles traitent souvent des difficultés de la mise en œuvre d'un changement en référence au concept de résistance au changement.

Cependant, pour paraphraser Michel Crozier (1995), « l'on ne change pas l'organisation par décret ». Cette citation laisse transparaître l'enjeu du leadership démocratique prenant en compte les initiatives des acteurs au niveau opérationnel. En particulier, « l'acteur local n'y est pas analysé comme une simple courroie de transmission stratégique mais aussi comme un innovateur clandestin capable d'amender et de régénérer la stratégie formulée au niveau du Top-management » (Loilier & Tellier, 2007).

### **2.1.2. Les conceptions postmodernes sur le changement**

Ces approches, basées sur une stratégie de changement de type ascendant mettent davantage l'accent sur la mise en place des conditions favorisant une culture de l'innovation et une



évolution du tissu social de l'organisation vers le changement souhaité (Beer, et al., 1990). Il s'agit de passer d'une logique de la direction supposée omnisciente à une logique plus démocratique qui nécessite de s'appuyer sur les ressources humaines (Crozier, 1995).

L'autonomie est alors préconisée comme une alternative aux modes d'organisation centralisées, autoritaires et bureaucratiques peu à même de générer changement et apprentissage (Barlett & Ghoshal, 1999). Cette seconde conception focalise l'attention non plus sur les conditions de déclenchement et les phases du changement mais plutôt sur les mécanismes d'action des acteurs (autres que la direction générale).

## 2.2. Le rôle des parties prenantes

Selon Mercier (1999), les parties prenantes (stakeholders) sont l'ensemble des agents pour lesquels le développement et la bonne santé de l'entreprise constituent des enjeux importants. Ils peuvent être internes (salariés) ou externes (clients, emprunteurs, déposants etc.) à l'organisation. Mitchell, et al., (1997) ont, pour leur part, développé la théorie de l'importance des stakeholders. Selon cette théorie en effet, trois attributs permettent à l'équipe managériale de distinguer les stakeholders et de les classer dans un ordre de priorité : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Le pouvoir est conçu comme le degré de dépendance de l'entreprise envers un stakeholder. La légitimité est un droit permettant à un stakeholder de bénéficier des activités de la firme. L'urgence désigne l'attention immédiate qu'accorde le manager aux attentes du stakeholder (Agle, et al., 1999).

Le changement organisationnel en tant qu'objet d'investigation semble constituer une réalité contingente et complexe à laquelle on ne peut mieux accéder que par la représentation des acteurs qui le vivent au quotidien. Il est donc nécessaire, afin de répondre à notre question de recherche d'identifier et d'écouter les acteurs salariés qui vivent au quotidien les paradoxes précédemment soulignés.

Nous partons du principe que le souci de légitimité externe ou sociale pousse les banques à réviser leurs stratégies compte tenu des attentes de leurs parties prenantes notamment externes (clients, emprunteurs, déposants, etc.) et que la stratégie fait partie intégrante du fonctionnement de l'organisation et n'est plus uniquement appréhendée comme un processus de décision effectuée au plus haut niveau de l'organisation.

Partant des développements précédents, nous avons émis deux propositions de recherche qui sont formulées ainsi qu'il suit :

**Proposition 1 : Il existerait un écart de perception des récriminations des acteurs externes selon la position hiérarchique des salariés bancaires (acteurs du niveau opérationnel, acteurs Corporate).**

**Proposition 2 : L'essentiel des plaintes formulées par les acteurs externes en rapport avec la gestion quotidienne de leur banque seraient perçues comme non fondées par les acteurs Corporate.**

Ces deux propositions de recherche se fondent notamment sur l'idée la stratégie se construit aussi dans la pratique quotidienne des acteurs et n'est plus seulement un processus de décision effectué au plus haut niveau de l'organisation (Burgelman, 1983 ; Autissier & Vandangeon Derumez, 2007 ; Benraiss, et al., 2019). Autrement dit, la stratégie n'est plus envisagée comme un «bien» que possède l'organisation, mais comme le résultat d'une construction quotidienne par les acteurs (Johnson, et al., 2003 ; Jarzabkowski, et al., 2007).

### **3. Protocole de recherche empirique**

La recherche réalisée vise à comprendre l'attitude des salariés bancaires (dirigeants, acteurs opérationnels) sur la nécessité ou non d'un réajustement de la stratégie de leur entreprise compte tenu notamment des plaintes exprimées par les acteurs externes (clients, déposants, emprunteurs, etc.). La posture adoptée est par conséquent de type interprétativiste. Ce point vise à éclairer le processus d'échantillonnage, de collecte des données sur le terrain et de leur traitement.

#### **3.1. Population de l'étude et constitution des éléments de l'échantillon**

Le Cameroun représente l'aire d'expérimentation de l'étude et son secteur bancaire notre terrain d'investigation. Il compte actuellement 16 banques regroupées en deux grandes familles à savoir les filiales des banques occidentales et les banques à capitaux africains ou camerounais. L'échantillonnage est non probabiliste et s'est fait par choix raisonné. Notre échantillon de l'étude empirique est par conséquent constitué de deux banques (une filiale occidentale et une banque à capitaux domestiques) compte tenu de la configuration actuelle de la géographie du capital des banques au Cameroun. Leur identification s'est faite à l'issue d'une pré-enquête réalisée dans le secteur bancaire au Cameroun.

Celle-ci ayant notamment permis, lors des échanges avec les acteurs externes (clients, déposants, emprunteurs, etc.), de relever des plaintes dans leurs discours sur des dimensions

précises du pilotage de leur banque. Pour des raisons d'anonymats, lesdites banques sont codifiées en BF (Banque filiale) et en BL (banque locale).

### 3.2. Collecte et d'analyse des données

Les données mobilisées sont principalement de deux natures. Les données primaires sont collectées grâce aux entretiens avec les acteurs bancaires (clientèle et salariés). Il s'est agi dans un premier temps, grâce à une étude exploratoire, d'interroger les acteurs externes (clients, déposants, emprunteurs, etc.) sur la manière dont ils perçoivent la gestion de leur banque. Les entretiens sont non « structurés » au cours de cette phase et se déroulent devant les banques (en fin de mois<sup>3</sup>) et dans les banques (aux heures de pause). Cette première étape a permis de mettre à jour l'expression des récriminations des parties prenantes externes : files d'attentes, DAB sans disponibilité, rationnement de crédit, connexion internet approximative, flou dans la tarification des services bancaires, rigidité des procédures, coût élevé des services offerts par les banques, etc.

Au terme de cette première immersion, un guide d'entretien a ensuite été conçu pour la seconde phase de l'étude. Celle-ci a consisté, grâce à des entretiens de type semi-directifs, à mener des échanges avec les acteurs internes (salariés) relativement à la pertinence ou non des récriminations identifiées dans les propos des acteurs externes. Il s'agit notamment de 8 chefs d'agence et de 24 acteurs opérationnels (réceptionnistes, guichetiers, chargés de clientèle).

L'accès à ces acteurs est rendu possible par l'exploitation de notre capital relationnel mais aussi grâce à notre statut d'utilisateur dans les banques<sup>4</sup>. Le tableau qui suit présente la répartition des acteurs interviewés selon la catégorie de la banque.

**Tableau : 1 Répartition des acteurs interrogés**

	BF	BL	Total
Chefs d'agence	04	04	08
Acteurs opérationnels	10	14	24

**Source : De l'auteur à partir des entretiens.**

<sup>3</sup> Période au cours de laquelle l'on observe des files d'attentes des clients (fonctionnaires) pour entrer en possession de leurs salaires.

<sup>4</sup> Nous avons dû ouvrir un compte bancaire dans l'une des deux banques de l'échantillon.

Les données secondaires résultent de l'exploitation des Rapports d'activités des banques, des Rapports du Conseil National de Credit (CNC) et de la consultation des sites internet des deux banques cibles. Il s'agissait alors d'aller au-delà des seuls discours et des informations que donnent spontanément les salariés sur la gestion de leur entreprise. Cette stratégie participe du principe de multi angulation des données, principe essentiel des recherches qualitatives au sens de Hlady-Rispal (2015).

La principale technique de traitement des données retenue est l'analyse thématique (analyse de contenu), ce qui a permis de ressortir les idées principales pour chacun des thèmes abordés. Elle consiste selon Bardin (2009), en un ensemble de technique d'analyse des informations visant par des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages, à obtenir des indicateurs permettant l'inférence de connaissances relatives aux conditions de production/réception de ces messages.

#### **4. Discussion des résultats de la recherche**

Nous présentons les résultats de l'analyse manuelle de contenu, nous les discutons tout en relevant les implications managériales.

##### **4.1. Le point de vue des acteurs opérationnels**

Suivant ces derniers (réceptionnistes, guichetiers, chargés de clientèle) en effet, il existe effectivement des plaintes des acteurs externes (emprunteurs, clients, déposants) en rapport avec le management de leur entreprise.

Celles-ci ont trait, entre autres, à la difficulté d'accès aux financements bancaires, aux longues files d'attente devant les banques, à l'indisponibilité fréquentes des fonds dans des distributeurs automatiques des billets (DAB) ainsi qu'au flou qui entoure la tarification des services bancaires.

###### **4.1.1. Le rationnement de crédit**

D'après les acteurs-salariés de BF, la filiale occidentale de l'échantillon, leur banque ne semble pas encore prête à soutenir financièrement les PME locales. L'un d'eux l'exprime d'ailleurs en ces termes : « Je crois pour ma part que notre banque dans sa stratégie actuelle privilégie davantage les gros clients, c'est-à-dire les grandes entreprises et néglige encore les plus petites ». Dans cette même logique, un autre acteur, toujours de la même banque estime

que c'est parce que leur banque ne veut pas trop prendre de risque qu'elle ne soutient pas les PME compte tenu du caractère risqué de leurs activités.

Cette situation semble justifier le fait que leur banque est davantage tournée vers les grandes entreprises qui apparaissent moins risquées selon elle. Néanmoins, pour les acteurs de BL, la banque locale, c'est le manque de sérieux des petits entrepreneurs qui contribue à renforcer la réticence des banques à les accompagner dans le financement de leurs projets. Ainsi, compte tenu du faible taux remboursement des crédits des PME, les banques seraient de plus en plus réticentes à les soutenir financièrement dans leurs projets.

#### 4.1.2. Les files d'attente devant les banques

Relativement aux files d'attente observés devant les banques en fin de mois, les salariés du niveau opérationnel (réceptionnistes, guichetiers, chargés de clientèle, etc.) reconnaissent que les clients sont parfois obligés passer de nombreuses heures devant les guichets et distributeurs automatiques des billets (DAB) en attendant d'être servis. Par ailleurs, certains d'entre eux affirment parcourir de longues distances pour accéder à une agence et réaliser leurs transactions. Pour les acteurs de la filiale BL par exemple, cette situation s'expliquerait surtout par le fait qu'il n'existe pas suffisamment de distributeurs automatiques de billets dans la ville pour servir plus rapidement les clients. En revanche, un autre salarié appartenant à BF ne semble pas partager cet avis en affirmant : « nous avons l'impression que nos clients s'accommodent difficilement aux nouvelles technologies puisque malgré la multiplicité des DAB créés jusqu'ici par notre banque, ils préfèrent toujours venir attendre devant les guichets ». Un autre, toujours de la même banque estime pour sa part que sa banque ne prend aucune disposition concrète pour résoudre ce problème de files d'attente en affirmant : « nous avons l'impression que notre banque privilégie les contacts physiques en laisse expressément venir les gens venir s'aligner ici chaque fin du mois pour entrer en possession de leur salaires ».

Néanmoins, pour d'autres acteurs salariés de BL, les banques font des efforts en multipliant la création des Distributeurs Automatiques de Billets, en proposant des cartes bancaires aux clients. Cependant, ces derniers semblent fortement animés par la culture du cash en préférant venir attendre devant les guichets.

#### 4.1.3. Les dysfonctionnements au niveau des DAB

Les salariés de la quasi-totalité des banques interrogés affirment être régulièrement interpellés par les clients sur les dysfonctionnements observés au niveau des DAB. Cependant, il s'agit selon des acteurs de BL d'un problème réel qui s'explique essentiellement par une connexion internet de mauvaise qualité.

D'après ces acteurs en effet, ce sont les opérateurs Internet qui seraient à l'origine des dysfonctionnements observés au niveau des DAB et non une stratégie délibérée des banques elles-mêmes. Pour les acteurs de BL, l'épuisement des fonds régulièrement perceptible au niveau des DAB les week-ends s'explique par le fait que les DAB ne peuvent pas être approvisionnés ces jours non ouvrables.

Au-delà des propos des acteurs opérationnels, que pensent finalement les dirigeants des récriminations exprimées par les acteurs externes ?

## 4.2. La perception des acteurs Corporate

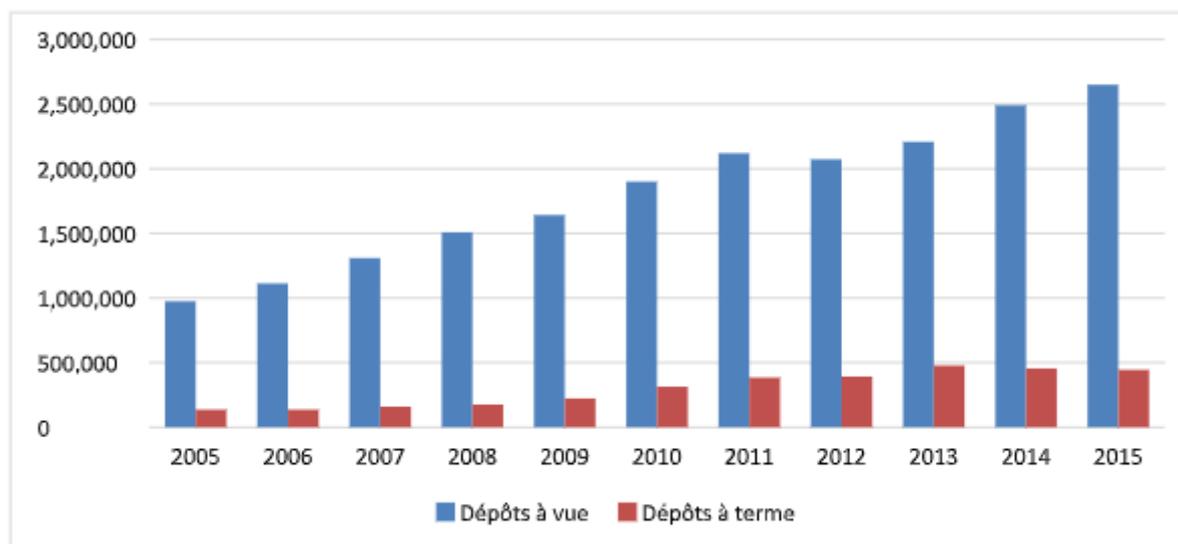
L'analyse des discours des acteurs Corporate des banques de l'échantillon permet de relever d'une part, des plaintes jugées non fondées (4.2.1.) et d'autre part, celles qui jugées recevables (4.2.2.).

### 4.2.1. Des récriminations jugées non fondées

Celles-ci portent, entre autres, sur la perception même de la notion de rationnement de crédit par les emprunteurs, les plaintes formulées par la clientèle au sujet des files d'attente, le rejet systématique des demandes de crédits des entreprises.

Les discours des acteurs Corporate des banques en rapport avec les récriminations sur le rationnement de crédit bancaire laissent transparaître un écart de perception au sujet même de la notion de rationnement de crédit. Si pour les emprunteurs le rationnement de crédit se traduit par l'impossibilité à accéder aux financements longs, l'explication que semble avancer les dirigeants bancaires s'en diffère nettement. Pour ces derniers en effet, il s'agirait plutôt d'un problème lié à la transformation d'échéance. À ce titre, l'un d'eux déclare, « nos ressources sont constituées essentiellement des dépôts à vue (court terme) qui ne peuvent pas logiquement être mobilisées pour les financements longs » (chef d'agence, F3). Ces propos des dirigeants sont confortés par l'évolution des dépôts à vue et des dépôts à terme des banques au Cameroun au cours de la dernière décennie comme l'indique clairement le graphique ci-après :

Graphique 1 : Évolution des dépôts à vue et des dépôts à terme dans les banques au Cameroun



Source : De l'auteur à partir des données du CNC (Conseil National du Crédit).

Il semble, au regard de ce graphique, que le rationnement de crédit fortement décrié dans le contexte de l'étude s'explique précisément par ce faible volume de dépôts à terme plus adaptés au financement des investissements.

Au sujet des longues files d'attente, les dirigeants semblent rejeter en bloc la responsabilité aux clients, qui selon eux, ne sont pas patients et sont fortement animés par une préférence pour le «cash». « Ils préfèrent venir attendre devant nos guichets, ils veulent être servi et tout de suite quand bien même il faut un temps de traitement du dossier », affirme un dirigeant expatrié. Un autre (salarié de BL) s'en défend d'ailleurs en déclarant : « nous avons l'impression que nos amis africains n'aiment pas du tout la technologie, puisque malgré les efforts que nous consentons pour mieux les satisfaire notamment avec la multiplication des DAB, ils continuent à venir s'aligner devant nos guichets ».

Relativement aux rejets des dossiers de demande de crédits, les dirigeants s'en défendent en avançant des arguments relatifs à l'incertitude sur la qualité des projets présentés (sélection adverse), d'une part, et d'autre part, sur la qualité de l'emprunteur ou porteur du projet (Hasard moral).

Dans cette perspective, la gestion du risque de crédit<sup>5</sup> inhérent à l'activité bancaire (Godowski, 2011) est plus ou moins invoquée implicitement par les chefs d'agence pour

<sup>5</sup> Tout crédit accordé par une banque est une anticipation de revenus futurs et comporte le risque que ces revenus ne se produisent pas et qu'aucun remboursement ou bien seulement un remboursement partiel n'ait lieu à l'échéance : c'est ce risque qui est appelé risque de crédit ou risque de contrepartie ou risque de non remboursement.

justifier le comportement attentiste des banques à l'égard de leurs partenaires externes comme l'illustrent parfaitement ces propos d'un chef d'agence (BL) : « Nous devons toujours nous rassurer dans les moindres détails de la capacité du client à rembourser le crédit qui lui est accordé, faute de quoi, nous ne pourrions pas faire face aux éventuelles demandes de remboursement d'autres clients. Nous devons par conséquent être très vigilants et particulièrement minutieux dans notre démarche ».

Les propos qu'avancent d'autres responsables bancaires (F3) pour justifier l'attitude frileuse des banques concernent les contraintes liées aux exigences réglementaires qui imposent le respect de certains ratios prudentiels dans le souci de pouvoir faire face aux éventuels risques de faillite. En effet, déclare l'un d'eux, « Le montant de crédit sollicité par le client doit être évalué conformément aux dispositifs réglementaires en vigueur ; nous ne pouvons par conséquent déroger à ces règles, c'est-à-dire dépasser certains seuils quelles que soient la qualité et la nature du client qui se présente devant nous ». Un autre semble conforter cette logique en affirmant, « si chacun respectait les procédures comme il se doit, nous n'assisterions pas aux nombreux scandales que nous vivons dans la plupart des secteurs bancaires en occident et de plus en plus en milieu bancaire africain ».

En clair, il s'agit pour ces acteurs de rester aux prises avec les exigences réglementaires en respectant de manière scrupuleuse la réglementation en vigueur. Néanmoins, il existe des récriminations des acteurs externes jugées recevables.

#### 4.2.2. Des plaintes perçues légitimes par les acteurs Corporate

Au sujet de l'évaluation des demandes de crédit, les responsables bancaires notamment ceux des filiales occidentales reconnaissent, tout au moins implicitement, que des valeurs spécifiques au contexte africain contribuent à rendre cet exercice d'évaluation complexe. L'un d'eux déclare à cet effet : « Nous sommes parfaitement conscients qu'il y a de bons dossiers de demande de crédits qui sont parfois rejetés par manque de lisibilité ; dans certains cas, nous optons tout simplement la prudence ».

Cette incapacité s'explique ici surtout par la distance culturelle existant entre la banque et les entreprises partenaires et théorisée par Berger, et al., (2001) et Berger, et al., (2008). La théorie développée par ces auteurs est telle que les décisions de gestion des banques à capitaux étrangers majoritaires sont prises depuis leur maison-mère. Cette maison-mère évoluant dans un environnement culturel et réglementaire différent de celui des entreprises du pays hôte où opère la filiale. Cette différence culturelle limite la capacité des filiales à

disposer des informations qualitatives que nécessite l'évaluation du risque de crédit des entreprises à forts problèmes informationnels.

En conséquence, leur évaluation de ce risque se fonde exclusivement sur des informations issues des documents comptables (informations financières) contrairement à celle des banques à capitaux domestiques majoritaires intégrant les données qualitatives ou culturelles et quantitatives. Relativement au flou qui entoure la tarification des services bancaires, les acteurs Corporate des banques reconnaissent qu'il est très difficile pour le client d'avoir des détails précis sur la tarification des services bancaire. Selon ces derniers, l'incompréhension semble d'autant plus forte que l'activité bancaire et financière a atteint aujourd'hui un niveau de complexité tel que, même les experts n'en comprennent que partiellement les règles de fonctionnement. Cette complexité selon les dirigeants n'est pas de nature à permettre au client de comprendre les mécanismes qui concourent à la tarification des services proposés par les entreprises bancaires.

### **Conclusion**

L'objectif de cette communication était de comprendre la perception des salariés bancaires (dirigeants et acteurs opérationnels) sur la nécessité d'un réajustement ou non de la politique managériale de leur entreprise compte tenu notamment des plaintes formulées par leurs parties prenantes externes (clients, déposants, emprunteurs). À l'issue de la phase de collecte et de l'analyse des données, suivant la méthode de l'analyse de contenu thématique, les résultats obtenus donnent globalement à voir la validité de nos deux propositions de recherche. En effet, il existe un différentiel de perception des récriminations des acteurs externes selon la position du salarié dans la banque. Il s'avère néanmoins dans la plupart des cas que, du point de vue des acteurs du niveau Corporate (dirigeants), les plaintes revêtent un caractère illégitime. Au-delà, les différences de perception dans les discours des acteurs interrogés démontrent à quel point l'adaptation des politiques bancaire est une question essentiellement complexe. Il semble donc évident au vu de ces constatations de conclure que l'adaptation des politiques bancaires souhaitée dans le contexte de l'étude n'est certainement pas pour demain et relève pratiquement de l'idéal. Nos résultats donnent finalement à voir une réhabilitation de la théorie des contingences des années 1950-1960.



## Bibliographie

- Autissier, D. & Vandangeon Derumez, I. (2007), « Les managers de première ligne et le changement », *Revue Française de Gestion*, n°174, P.115-130.
- Barbot, G. (2010), « L'utilité de la banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise », *Vie et Sciences de l'entreprise*, pages 120-147.
- Bartlett, C. A. & Ghoshal, S. (1989), *Managing Across Borders. The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, Boston.
- Benraïss, A. et al., (2019) « Attitude et comportement du personnel RH face au changement : Cas de la mise en place d'un Système d'Information des Ressources Humaines à Marsa Maroc », *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, « Numéro 3 : Avril 2019 / Volume 2 : numéro 2 », p : 609- 634.
- Berger, A. N., Klapper L. & Udell, G. (2001), «The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses», *Journal of Banking and Finance*, Vol. 25, p.2127-2167.
- Berger, A. N. et al., (2008), « Bank Ownership Type and Banking Relationships », *Journal of Financial Intermediation*, Vol.17, p.37-62.
- Burgelman, R. A. (1983), « A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context and the Concept of Strategy», *Academy of Management Review*, Vol.8, n°1, P.61 70.
- CNC (2010), Rapport relatif à la monnaie, au crédit et au fonctionnement du système financier, 30 ième Édition, 71 pages.
- CNC (2011-2012), Rapport relatif à la monnaie, au crédit et au fonctionnement du système financier, 31 ième Édition, 97 pages.
- CNC (2014), Rapport relatif à la monnaie, au crédit et au fonctionnement du système financier, Document de travail, 99 pages.
- CNC (2015), Rapport relatif à la monnaie, au crédit et au fonctionnement du système financier, Document de travail, 109 pages.
- COBAC (2013), « Évaluation de la mise en œuvre du règlement COBAC R-2001/07 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit de la CEMAC », Document interne de travail présenté à la 5 ième réunion annuelle de concertation avec la profession bancaire et financière, Libreville, le 28 Juin 2013, 22 pages.
- COBAC (2017), « Situation du système bancaire de la CEMAC », 15 pages.
- Crozier, M. (1995), *La crise de l'intelligence*, Inter Éditions.
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983), « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields», in Powell W. and DiMaggio P., *the New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.
- Ghauri, P. N. & Mayrhofer, U. (2016), « Les relations entre multinationales et gouvernement dans les économies émergentes », In P. X. Meschi & F. Prevot (dir) *Économies émergentes. Quels enjeux pour le Management International*, Vuibert, 161-180.
- Hlady-Rispal, M. (2015), « Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, Vol.41, n°253, p.251-266.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills, CA.



- Jarzabkowski P., Balogun, J., & Seid, D. (2007), « Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective », *Human Relations*, Vol.60, n°1, P.1-30.
- Johnson, G., Merlin, L. and Whittington, R. (2003), « Micro Strategy and Strategizing: toward an Activity-Based View », *Journal of Management Studies*, Vol.40, n°1, P.3-22.
- Kotter, J. (1995), « Leading Change: Why Transformation Effort Fail », *Harvard Business Review*, Vol. 73, n°2, P.59-67.
- Loilier, T. & Tellier, A. (2007), *Les Grands Auteurs en Stratégie, Management et Société*, 569 pages.
- March, J. G. (1981), *Décisions et organisation*, Les Éditions d'Organisation, Paris.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977), « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, n°83, pp. 340-363.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997), « Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, p. 853-88.
- Ndjanyou, L. (2001), « Risque, Incertitude et Financement Bancaire de la PME camerounaise : l'exigence d'une analyse spécifique du risque », *Cahier de Recherche CERAFA*, Université de Dschang, 21pages.
- Pelletier, G. (1993), « La restructuration des systèmes bancaires », *Afrique Contemporaine* n°166.
- Pettigrew, A. M. (1985), *The Awakening giant*, Oxford, England : Basil Blackwell.
- Soparnot, R. (2013), « Les effets des stratégies de changement organisationnel sur la résistance des individus », *Recherche en Sciences de Gestion*, n° 97, p.23-43.
- Tamba, I. & Tchamambé, L. (1995), « De la crise à la réforme des institutions bancaires Africaines : le cas du Cameroun », *Revue Tiers Monde*, n°144, p.813-835.
- Tioumagneng, A. (2012), « Banques et comportement d'endettement des entreprises », *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences*, n°89, P.81-99.
- Wamba, H. (2001), « L'impact de l'asymétrie d'information dans l'optimisation de la valeur de l'entreprise : l'exemple de la PME camerounaise », *SCSE*, Montréal, 15 pages.
- Vuerings, R. (1964), « Problèmes de gestion d'entreprise en pays sous-développés : la reconversion de l'entreprise privée en Afrique noir indépendante », *Management International*, Vol.4, p. 93-104.