

Perception de la politique de crédit de la banque filiale par ses parties prenantes : quelle conséquence en matière de réforme organisationnelle ?

Jean Roger Mfelam

DANS **REVUE MANAGEMENT & INNOVATION** 2023/3 (N° 9), PAGES 130 À 145
ÉDITIONS **ÉDITIONS EMI**

ISSN 2658-9222

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-management-et-innovation-2023-3-page-130.htm>



CAIRN.INFO
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions EMI.

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

Perception de la politique de crédit de la banque filiale par ses parties prenantes : quelle conséquence en matière de réforme organisationnelle ?

Perceptions of the credit policy of subsidiary banks by their stakeholders: What are the consequences in terms of organizational reform?

Jean Roger MFELAM

Université de Yaoundé II-Cameroun
jeanrogermfelam@gmail.com

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'appréhender la perception que les parties prenantes ont de la politique de crédit des banques filiales dans un pays en développement. Ainsi, les données de l'étude empirique sont collectées grâce aux entretiens réalisés avec deux catégories de parties prenantes bancaires que sont notamment les clients et les Managers Intermédiaires de trois filiales bancaires occidentales au Cameroun. Les entretiens ont lieu entre les mois de Novembre 2022 et Mars 2023, dans les villes de Yaoundé et Douala, où sont concentrées l'essentiel des agences bancaires de l'échantillon. L'analyse de contenu thématique révèle que, la pertinence des problèmes posés par les clients, est déconstruite par les Managers Intermédiaires des banques. L'étude suppose que cette déconstruction, appréhendée comme une forme voilée de résistance au changement, contribue à complexifier la décision de modification de l'orientation relationnelle des banques filiales dans leur rapport de crédit aux entreprises locales.

Mots-clés : Politique de crédit, filiales bancaires, résistance, perception, parties prenantes.

Abstract

The aim of this study is to understand stakeholders' perception of the credit policy of subsidiary banks in a developing country. Thus, the data for the empirical study are collected through interviews with two categories of banking stakeholders, namely clients and intermediary managers of three Western bank subsidiaries in Cameroon. The interviews

were conducted between November 2022 and March 2023 in the cities of Yaoundé and Douala, where most of the sampled bank branches are located. The thematic content analysis reveals that the relevance of the problems posed by clients is deconstructed by the banks' intermediary managers. The study assumes that this deconstruction, understood as a veiled form of resistance to change, contributes to the complexity of the decision to modify the relational orientation of subsidiary banks in their credit relationship with local companies.

Keywords: credit policy, subsidiary banks, resistance, perception, stakeholders.

Introduction

Depuis plusieurs années en effet, l'on assiste à un nombre croissant de publications scientifiques invitant les banques, notamment les filiales bancaires occidentales opérant en contexte africain, à une modification de la nature leur orientation relationnelle dans leur rapport de crédit aux entreprises locales (Tioumagneng, 2012 ; Ghauri et Mayrhofer, 2016 ; Mbama, 2022). Ces dernières sont généralement décrites comme étant caractérisées par un comportement que la littérature bancaire spécialisée qualifie de transactionnel.

Ce comportement bancaire, fondamentalement complexe, se caractérise par le refus de prêter et intègre des caractéristiques multiformes : la forte exigence des garanties de nature tangible comme conditions de prêt, la focalisation sur des informations quantitatives pour évaluer le risque de crédit, la forte propension à la non ré-négociabilité des prêts, l'accroissement des taux d'intérêts sur les prêts, l'attachement aux investissements à rentabilité immédiate (Houston & James, 1996). Les travaux d'inspiration néo-institutionnaliste renseignent d'ailleurs que lesdites filiales doivent ajuster leur style de management compte tenu des contraintes institutionnelles ou culturelles de leurs territoires d'accueil.

Pour faciliter une meilleure intelligibilité de la problématique traitée, il nous semble nécessaire de revisiter l'historique de l'évolution du secteur bancaire dans l'expérimentation de l'étude.

D'un point de vue historique, l'environnement financier des entreprises en Afrique Centrale et plus particulièrement au Cameroun est dominé par les filiales des banques multinationales occidentales. Cet engouement des banques occidentales en Afrique remonte aux années 1940, avec notamment l'implantation de grandes banques françaises telles que le Crédit Lyonnais et la Société Générale. La quasi-totalité des filiales était alors dirigée par des expatriés. Cette logique d'expatriation est cependant mise à rude épreuve au lendemain des indépendances des années 1960, notamment par les politiques consistant à exiger des banques étrangères une ouverture de leur capital aux gouvernements de leurs territoires d'accueil (Vuerings, 1964). L'argument principal avancé ici est qu'en général, les

objectifs des filiales étrangères s'opposent totalement à ceux de leurs pays hôtes (Tioumagneng, 2018).

L'emprise des autorités locales dans le management des banques filiales se concrétise finalement en contexte CEMAC par la possibilité reconnue aux États membres 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, spécifie clairement en son article 5 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 ».

L'application effective de la réforme évoquée supra ouvrira la voie à l'ingérence des pouvoirs publics locaux dans le fonctionnement des banques (Pelletier, 1993). Dès lors, la plupart des créances sur le public vont se révéler de qualité douteuse à cause notamment du laxisme dans les processus d'évaluation des crédits (Tamba et Tchamanbe Djine, 1995), dont le corollaire sera la fragilité financière de la plupart des établissements bancaires. Il apparaît ainsi que l'exécution des politiques «d'africanisation» est manifestement 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 notamment à lui donner une nouvelle configuration sur le plan technique se traduisant par le désengagement des pouvoirs publics du capital des banques au profit des intérêts privés, la redéfinition des règles de surveillance bancaire et la libéralisation du secteur financier (Tchakounte et Bitá, 2009). Le moins que l'on puisse noter, c'est que l'opérationnalisation de ces réformes a abouti à la recomposition du paysage bancaire de la plupart des pays membres de l'Afrique Centrale. Il en résulte par exemple que le secteur bancaire au Cameroun évolue aujourd'hui dans un environnement « métissé », marqué par la présence des banques à capitaux occidentaux, des banques à capitaux africains et des banques à capitaux camerounais.

Il reste néanmoins que la consultation des documents officiels se rapportant à l'activité des banques en activité au Cameroun laisse apparaître que les filiales des banques multinationales occidentales performant dans les activités de collecte auprès des épargnants (dépôts) mieux que celles relatives à l'offre des crédits aux entreprises (COBAC, 2021 ; CNEF¹, 2021, Rapport sur l'analyse du marché bancaire camerounais, 2022). Les banques filiales qui figurent ainsi aux premiers rangs de classement en termes de mobilisation de l'épargne, semblent ainsi manifester une certaine réticence à soutenir financièrement les entreprises locales. Cette frilosité des banques filiales, nous semble-t-il,

¹ Comité National Economique et Financier

est de nature à compromettre les ambitions d'émergence économique du Cameroun, lesquelles supposent une réelle implication des banques dans l'accompagnement des entreprises locales. Nous voudrions observer que, dans ces conditions, le besoin de la banque filiale de changer ses modes opératoires procède de l'exigence de responsabilité sociale inhérente à son rôle en tant que « réacteur de l'économie » (Roman & Chibozo, 2017). L'objectif de l'article est d'appréhender la perception que les parties prenantes ont de la politique de crédit des banques filiales. En clair, nous nous interrogeons sur l'existence, au sein de la banque filiale, d'un réel problème de gestion touchant à la politique de crédit, du point de vue des clients, qui est capable de justifier l'engagement d'un quelconque programme de réforme par les Managers Intermédiaires. Cette logique d'identification préalable de problème requiert une réelle capacité d'écoute des Parties Prenantes qui, suivant Crozier (1991), suppose de mettre en place des entretiens qualitatifs approfondis. Nous avons davantage mobilisé cette technique dans la phase d'exploration empirique de l'article.

La suite du papier se présente comme suit : Le premier point traite de la problématique du financement bancaire des entreprises. Le deuxième point est dédié aux aspects méthodologiques de la recherche. Le troisième point présente les résultats qui mettent en exergue non seulement l'existence des problèmes touchant à la politique de crédit du point de vue des clients, mais aussi le caractère controversé desdits problèmes, compte tenu de l'attitude de déni développée par des Managers Intermédiaires. La conclusion est l'occasion de souligner les leçons managériales que suscitent ces résultats.

1. Problématique du financement bancaire des entreprises

Le financement bancaire des entreprises peut être abordé en se situant du point de vue de la demande d'une part, et d'autre part, du côté de l'offre.

Laufer (1975) examine le problème de financement des entreprises en se positionnant du côté de la demande. Selon cet auteur en effet, la volonté de garder un contrôle total sur leurs activités empêche les entrepreneurs de s'associer à des partenaires extérieurs (Charreaux, 1985) qui auront nécessairement un droit de regard sur la gestion de l'entité. Tioumagneng (2011) en contexte camerounais parvient aux résultats selon lesquels les PME camerounaises investissant en actifs intangibles évitent de faire recours aux crédits bancaires. Dans cette perspective d'analyse, l'on conçoit clairement que les dirigeants de l'entreprise peuvent, de façon volontaire, éviter l'endettement bancaire aux fins de s'affranchir du contrôle externe qu'opèrent les banques à travers l'activité d'offre de crédit (Alonzo et al., 2005).

Aux antipodes des travaux précédents, d'autres études ont examiné le problème de financement bancaire des entreprises en se situant du point de vue de l'offre (Mayoukou, 1996). Dans cette perspective, le financement est déterminé essentiellement par les investisseurs qui imposent leurs conditions d'éligibilité aux entreprises emprunteuses. Il s'agit dès lors pour les entités qualifiées de « bons risques », de se démarquer des « mauvais risques ». Dans ce cadre, la structure financière de l'entreprise est déterminée exclusivement

par les seules forces externes (Stiglitz et Weiss, 1981). Le modèle du signal (Spence, 1973) et la théorie des incitations rendent bien compte de ce cadre d'analyse.

1.1. Le signal émis par l'entreprise

En règle générale, la décision d'octroi d'un crédit à l'entreprise par la banque intervient dans un contexte de forte asymétrie informationnelle, au sens de Stiglitz et Weiss (1981). L'entreprise présente le plus souvent un projet d'investissement (business plan) sans pour autant disposer des moyens financiers lui permettant de le réaliser. Le banquier de son côté, ne dispose que de l'information rapportée par l'entrepreneur, le plus souvent partielle et incomplète. En outre, l'entrepreneur détient une information privilégiée sur son projet, sur la qualité et les modalités de sa propre gestion susceptible d'être à l'origine du problème de l'aléa moral. Face à cette situation et pour réduire le risque lié à l'asymétrie d'information, une solution suggérée par la théorie du signal (Spence, 1973) est que l'entrepreneur envoie des signaux informationnels observables à la partie moins informée (ici le banquier).

Dans ce cadre, l'endettement est donc perçu comme un signal positif indiquant que l'entreprise est capable de rembourser sa dette à échéance. Il permet de se démarquer des entreprises qui éprouvent des difficultés à rembourser les crédits obtenus à échéance. Ainsi, l'entreprise qui rembourse de façon régulière ses dettes et participe majoritairement au capital à investir se signale positivement. Elle émet de ce fait des signaux qui rassurent les partenaires financiers et se démarque ainsi des « mauvaises entreprises ».

Au-delà, la banque est une entreprise spécifique compte tenu notamment de la nature de son activité qui est l'une des plus encadrées (Fama, 1985). La crise financière de 2008, de par ses effets, aurait entraîné un durcissement du dispositif réglementaire qui limite considérablement la capacité des banques à nouer des relations privilégiées avec leurs partenaires externes.

1.2. Le contrôle de l'activité bancaire

L'encadrement de l'activité bancaire se situe à deux niveaux : le premier niveau est celui de la réglementation à travers notamment les différents accords de Bâle. Le deuxième niveau de contrôle renvoie à celui exercé par les sociétés-mères d'origine des filiales sur leur gestion au quotidien.

1.2.1. Le poids de la réglementation

L'une des causes de l'attentisme des banques dans leur rapport de crédit aux entreprises trouve son fondement dans la réglementation posée par les différents accords de Bâle, lesquels obligent les banques à exiger des garanties que ne possèdent pas toujours les structures de petite taille pour couvrir le risque de crédit. Ces mécanismes destinés à protéger la banque contre une éventuelle faillite auraient ainsi pour effet de réduire les chances d'accès au crédit bancaire des PME. Par ailleurs, l'application et l'efficacité des accords de Bâle, y compris les plus récents (Bâle III) dans les pays en développement

paraissent aujourd'hui soumises à questionnement. En effet, ces normes ont été pour la plupart édictées dans les pays développés et semblent ne plus être en phase avec les réalités culturelles des contextes en développement en l'occurrence les pays africains. En raison du caractère contraignant des normes qui viennent d'être soulignées, la marge de manœuvre très réduite des banques filiales dans ce contexte ne leur permette pas de nouer des relations privilégiées avec leurs partenaires. De plus, les filiales bancaires sont des entités fortement influencées dans leur management par leurs maisons-mères d'origines.

1.2.2. Le contrôle exercé par les maisons-mères d'origines

Les travaux sur la gouvernance des filiales des multinationales occidentales dans des contextes en développement en général s'accordent pour reconnaître leur forte tendance à l'ethnocentrisme (Perlmutter, 1969). Il s'agit en réalité d'une approche de contrôle où les valeurs, pratiques et savoir-faire de la maison-mère sont considérés comme supérieurs et doivent être à ce titre transférés auprès des filiales étrangères puisque mieux indiqués pour la performance des entreprises (Godelier, 2012).

Dans cette perspective, divers instruments sont plus souvent mobilisés par le siège pour maintenir le contrôle sur le pilotage des filiales. Entre autres, la part du capital de la filiale détenue par la société mère d'origine, l'expatriation, la formalisation de l'organisation et la formation des employés locaux. Cette empreinte des sociétés-mères d'origine des filiales peut expliquer pourquoi dans certains cas les techniques d'analyse financière utilisées au sein de la plupart des banques sont moins adaptées à la réalité de fonctionnement des entreprises locales (Ndjanyou, 2001).

L'ensemble des développements précédents sous-tend que la politique financière des filiales bancaires intègre, au-delà des caractéristiques spécifiques de l'entité à financer, des facteurs contextuels qui contribuent à expliquer leur réticence à financer les entreprises locales.

Finalement, nous émettons deux propositions de recherche ainsi qu'il suit :

Proposition 1 : Les clients des banques filiales sont globalement insatisfaits sur la politique de crédit de leur entreprise.

Proposition 2 : Les Managers Intermédiaires des banques filiales contestent la pertinence des problèmes posés par les clients, en rapport notamment avec la politique de crédit de leur organisation.

2. Le protocole de recherche empirique

Notre étude, de type exploratoire, s'inscrit dans une approche qualitative. En raison de la spécificité de la question de recherche traitée, nous avons privilégié l'étude de cas (Hlady-Rispa, 2002). Les cas qui constituent l'unité d'analyse sont représentés par trois banques filiales. Eisenhardt (1989) et Yin (2003) préconisent d'ailleurs que dans le processus d'une

telle étude qualitative, le chercheur peut procéder par des entretiens semi-directifs à l'aide de guides d'entretien souples et thématiques. Notre position épistémologique s'appuie sur le paradigme interprétativiste (Girod-Séville et Perret, 1999).

Les investigations empiriques sont conduites dans une perspective de diagnostic des problèmes de gestion touchant à la politique de crédit des filiales bancaires. Il s'est agi donc pour nous, dans le cadre des entretiens qualitatifs approfondis, d'éprouver l'intelligence des acteurs aux fins d'inférences sur la pertinence des pratiques en matière de politique de crédit des banques où ils travaillent. L'échantillon de l'étude empirique est constitué de trois (03) banques filiales que compte le secteur bancaire au Cameroun comme l'indique le tableau ci-après sur la configuration du secteur bancaire au Cameroun.

Tableau 1 : Configuration du secteur bancaire au Cameroun en 2023

Filiales des banques occidentales	Filiales des banques africaines au Cameroun	Banques domestiques (locales)
<ul style="list-style-type: none"> -Citibank Cameroon S.A; -Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC); -Société Générale-Cameroun (SG-C). 	<ul style="list-style-type: none"> -United Bank for Africa Cameroun (UBA); - Banque Atlantique du Cameroun (BAC) ; - Ecobank Cameroun; - BGFI Bank Cameroun; - Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB) ; - Union Bank of Cameroon (UBC) - BANGE Bank Cameroun - Access bank Cameroon -Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC) 	<ul style="list-style-type: none"> - Afriland First Bank (AFB); - Commercial Bank of Cameroon (CBC); - National Financial Credit Bank (NFC-Bank) - Banque camerounaise des PME (BC-PME) - Crédit Communautaire d'Afrique (CCA-bank) - La Régionale Bank

Les banques ont été sélectionnées à partir de la consultation des documents officiels sur les banques en activité au Cameroun (Rapport COBAC, 2021 ; Rapports du CNEF, 2021, Rapport sur l'analyse du marché bancaire camerounais, 2022). Il s'agit précisément de deux filiales de banques françaises et d'une filiale anglaise. Pour des besoins d'anonymats², des codes leurs sont affectés respectivement à savoir : BQ1, BQ2 et BQ3. Le tableau qui suit présente une synthèse sur les banques de l'échantillon.

² Rappelons que l'accès aux données des FMN, les entretiens, sont réalisés sous le sceau de l'anonymat.

Tableau 2 : Structure du capital des banques de l'échantillon

Types de banques	Sigles	% du capital de l'État	% du capital maisons-mères	Autres
Banques filiales	BQ1	-	99,98	0.02
	BQ2	25.6	58	16.4
	BQ3	-	100	-

Source : Auteur à partir des rapports COBAC

Les données de l'étude empirique sont collectées grâce aux entretiens semi-directifs avec les clients des banques d'une part, et d'autre part, les Managers Intermédiaires des mêmes banques. Il s'agit précisément de 30 clients et de 10 Managers Intermédiaires en poste au moment de l'enquête. Le choix de ces deux catégories d'acteurs s'appuie sur le modèle d'identification des Parties prenantes de Mitchell et al. (1997).

Les entretiens sont menés dans un premier temps essentiellement avec clients des banques, entre les mois de Novembre et Décembre 2022, devant les agences bancaires et pendant les heures pauses. Il s'est agi concrètement, dans notre cas, d'examiner comment les clients perçoivent la politique de crédit de leurs banques et envisagent leurs rapports à celles-ci. Le guide d'entretien n'est pas stabilisé à ce niveau. Il intègre des thématiques liées notamment aux coûts du crédit, à la durée d'obtention d'un crédit, au déploiement de la banque sur le terrain à travers les agences, etc.

La seconde phase de l'enquête est réalisée entre Janvier et Mars 2023 avec 10 Managers Intermédiaires. Elle s'appuie sur les divers apports et enseignements des entretiens menés dans la phase précédente avec les clients. Les thématiques structurant le guide d'entretien pour les échanges avec les cadres intermédiaires constituent une synthèse des thèmes abordés avec la clientèle. Les cadres intermédiaires ont donc été amenés à se prononcer sur la plupart des sujets discutés avec les clients. Les Managers Intermédiaires sont en l'occurrence des chefs d'agence et des analystes de crédit). Le tableau ci-après présente une synthèse sur les parties prenantes ayant pris part à l'enquête.

Tableau 3 : Les parties prenantes de banques enquêtées

Banque de l'échantillon	BQ1	BQ2	BQ3	Total
Managers intermédiaires	2	3	5	10
Clientèle des particuliers (fonctionnaires, commerçants)	4	4	4	12
Clientèle institutionnelle (responsables d'entreprises)	7	8	3	18
Totaux	13	15	12	40

Cette seconde vague d'entretiens se déroulent durant les mois de Janvier et de Mars 2023, principalement dans les villes de Yaoundé et Douala. Ces entretiens durent en moyenne 01 heure par personne interviewée et se réalisent au gré de la disponibilité des répondants. Les

données sont collectées par la prise manuelle et rapide des notes pendant les échanges mais aussi parfois, avec l'autorisation préalable de certains répondants, par enregistrement. Le traitement des données mobilise la technique de l'analyse de contenu thématique (Miles & Huberman, 2003). L'on a procédé à une « abstraction » des idées fortes (thèmes récurrents) des interviewés. L'on a ainsi pu relever, dans chaque banque, les mots revenant dans les discours des interviewés et permettant de renseigner les thématiques. En outre, l'on a recherché les significations des mots et des idées en les extrayant du verbatim.

3. Les dissensions sur la politique de crédit des banques filiales

Au regard de nos résultats, la politique crédit de chacune des banques étudiées s'avère problématique. Les problèmes qu'elle recèle, du point de vue des Parties Prenantes (PP) interrogées, sont potentiellement nombreux et s'expriment sous fonds de plaintes. L'analyse met en lumière une certaine conflictualité des représentations des PP qui est compréhensible à l'aune des paradigmes politiques et même psychosociologiques des organisations (Bouzon, 2002 ; Bourgois, 1980). En effet, si les problèmes identifiés procèdent en général de l'argumentation de la première catégorie de PP représentée par les clients, force est de constater que la pertinence desdits problèmes fait relativement l'objet de déni par la seconde catégorie constituée des managers intermédiaires. Nous défendons finalement l'idée que cette contradiction de représentations, en l'occurrence les voix dissonantes des Managers Intermédiaires, compromet la décision de déclencher la réforme organisationnelle.

Au regard de nos données sur le sujet, les plaintes des clients concernent quatre sujets majeurs : le dossier de demande de crédit, le temps de réponse, le coût du crédit et la stratégie des banques.

3.1. Dossier de demande de crédit

Le premier sujet a trait au montage du dossier de demande de crédit. L'évocation de ce point permet surtout de souligner les récriminations des acteurs sur la « bureaucratie » qui caractérise les processus bancaires (Roman et Chibozo, 2017). Elle traduit la longueur des procédures, la lourdeur des formalités en termes de nombre de pièces et la paperasse exigée auxquelles sont confrontés les emprunteurs.

Pour les banques BQ1 et BQ2, près de 70% des clients (contre seulement 30% pour BQ3) que constituent les particuliers-Fonctionnaires s'en plaignent.

« C'est hallucinant le nombre de pièces exigées ici pour demander le crédit, il faut parfois parcourir plusieurs Ministères pour avoir certaines ou pour les certifier... mon compte courant où est viré mon salaire ici [la banque considérée] devrait pourtant suffire pour s'assurer de ma solvabilité », constate l'un d'eux (client, BQ1).

« A la fin, cela devient énervant et insupportable. Pourquoi nous exiger tant de pièces pour pouvoir nous accorder un petit montant crédit ? il faut vraiment qu'ils revoient une peu leur style de management » (client, BQ2).

Toutefois, selon un analyste de crédit chez BQ1, il s'agit plutôt *« d'un faux procès. Les pièces qui sont exigées sont essentielles pour s'assurer de la qualité du risque. A mon avis, ce sont les « mauvais » emprunteurs qui s'en plaignent ».*

3.2. Le temps de réponse aux clients

Le deuxième sujet concerne le temps de réponse à la demande du prêt et qui, quelle que soit la banque considérée, touche de nombreux dirigeants de PME. Pour ces derniers, la problématique du crédit est irréductible aux formalités bancaires. La durée du temps de réponse de la banque, lorsque le dossier de demande est même finalisé et soumis, constitue un grand point d'achoppement.

« La mise à disposition effective du crédit sollicité prend beaucoup de temps et cela nous met parfois en difficulté avec nos prestataires particulièrement exigeants » (dirigeant PME, BQ1).

Un dirigeant de PME, client de BQ2, explique en outre *« qu'il faut attendre environ 03 semaines pour le positionnement du crédit sur le compte bancaire, c'est très long. Nous avons parfois manqué de saisir des opportunités d'affaires à cause de cette situation qui s'explique par le fait que c'est au niveau de la direction de la banque que tout se décide ».*

L'on redécouvre, à la fin de ce verbatim, les logiques managériales centralisatrices qui ont cours dans les filiales bancaires en Afrique (Tioumagneng, 2018, Hernandez, 1997).

La plupart des chefs d'agence interrogés trouvent que *« les clients exagèrent un peu »* (BQ2). L'un explique que *« Trois semaines d'attente, c'est vrai mais exceptionnel et rare. Cela n'arrive qu'aux moments particuliers, comme l'approche de la rentrée scolaire, des fêtes de fin d'années, où les demandes de crédits sont très fortes. En temps normal, c'est une semaine maximum »* (BQ1). Le temps d'attente invoqué n'est donc pas en réalité un problème. Sauf, comme le remarque un analyste de crédit de BQ3, *« si on considère que la banque fonctionne comme une tontine ».*

3.3. Les conditions d'offre de crédit

Le troisième sujet sur lequel porte les plaintes touche aux conditions d'offre de crédit bancaire. Il s'agit spécifiquement du coût des crédits et des garanties matérielles qu'exigent les banques, en contexte d'asymétrie informationnelle, pour satisfaire ou rationner les emprunteurs (Guigou et Vilanova, 1999).

Au regard des données disponibles, le coût du crédit concerne toutes les catégories de banques étudiées. En revanche la question des garanties se pose davantage par rapport à la filiale que représente BQ3. Le coût du crédit bancaire est un réel problème pour les particuliers.

« Je dois payer environ 14% de taux d'intérêt sur un emprunt de 7 millions amortissables sur 5 ans, c'est vraiment suicidaire...on n'a pas d'autres choix » (client Fonctionnaire, BQ1).

« J'ai récemment pu obtenir un crédit de 8,5 millions pour rembourser autour de 13 millions pratiquement sur près de 8 ans. Près de 5 millions d'intérêts, c'est vraiment exorbitant, malheureusement nous n'avons pas trop le choix » (client fonctionnaire, BQ3).

Il se pose avec acuité à la grande majorité, près de 95%, des dirigeants de PME qui ont participé à la présente étude et conduit certains à se détourner parfois des banques en entretenant des liens parallèles avec des IMF.

« Nous avons très tôt compris qu'on ne peut compter sur elle (la banque), on travaille davantage avec les IMF qui ont l'avantage d'être plus proches et de mieux comprendre les réalités de notre activité ».

Néanmoins pour nombre de ces dirigeants, l'inaccessibilité aux crédits due à la politique de tarification des banques touche surtout les crédits de long terme dont le taux d'intérêt est d'environ 6%. Elle trouve d'ailleurs une justification dans les statistiques du Comité National Economique et Financier qui montrent que, entre 2016 et 2020, l'offre des crédits bancaires de long terme demeure très faible.

En réaction, nombre d'analystes de crédit de BQ1 et BQ2 considèrent que le coût du crédit bancaire est bien à la hauteur du risque encouru par les banques compte tenu des caractéristiques de l'aire d'expérimentation de l'étude. L'idée générale est, comme le titre Lemonde (2017), qu'« en Afrique, le crédit est cher car le risque est plus élevé ». Entre autres caractéristiques, certains insistent sur l'absence de centrale de risque et de fiabilité des documents présentés par la plupart des PME demandeuses de crédits (BQ1). D'autres soulignent le dysfonctionnement du système judiciaire local qui, du point de vue de la banque, génère des coûts de transaction (BQ2).

Un cadre de BQ2 interrogé au sujet des plaintes concernant le coût du crédit semble relativiser ces plaintes en déclarant :

« Au regard de la réalité, les gens n'ont pas raison de trouver que le coût du crédit est problématique chez nous. Vous constaterez

d'ailleurs que le taux d'intérêt pratiqué est presque le même dans tout le secteur ».

3.4. La géostratégie des banques

L'analyse des données disponibles suggère finalement qu'il subsiste au plan financier, dans la population de la clientèle que constituent les particuliers, des problèmes touchant à la géostratégie des banques, c'est-à-dire à la façon dont celles-ci sont territorialement déployées au travers des agences.

S'agissant de la géostratégie, faut-il souligner que notre étude se conçoit en Afrique où le taux de bancarisation le plus élevé est de l'ordre 70% en Tunisie et varie entre 5% et 15% dans les pays au sud du Sahara. Au Cameroun précisément, la dynamique de couverture géographique des banques est globalement faible. Selon le CNEF (2021), La densité du réseau bancaire quant à elle est restée stable à 1,3 agence pour 100 000 habitants en 2021, en raison de la faible extension dudit réseau comparativement à l'accroissement de la population. Nos interlocuteurs qui évoquent la problématique relative à la faiblesse de cette couverture, celle de la proximité de la banque en d'autres termes, sont davantage des clients des filiales bancaires (BQ1 et BQ2). Il est reproché à celles-ci d'implanter leurs agences prioritairement dans les grandes métropoles du pays. A cet égard,

« Il est totalement inadmissible qu'on soit obligé de partir d'une ville à une autre, sur près de 300 km, pour trouver une agence où réaliser une transaction bancaire », constate par exemple un dirigeant de PME.

Ce qui est décrié ici c'est l'endogénéisation du modèle bancaire européen, celui sur lequel, suivant Lemonde (2012), se sont développées les banques en Afrique pendant longtemps en installant les agences prioritairement dans des zones à forte densité humaine.

Néanmoins, même au sein d'une même métropole, le problème de la proximité bancaire est de mise. Un dirigeant de PME, client de BQ2 l'observe en ces termes : « regardez bien, il existe même une rue dite « avenue des banques » où sont concentrées environ 98% des agences bancaires ». Un particulier (Fonctionnaire), titulaire de compte dans cette banque, en exprime ainsi sa gêne.

« C'est à la fois périlleux et coûteux de venir jusqu'ici au centre-ville pour toucher mon salaire... ils (les banquiers) ne comprennent pas que la ville a grandi et qu'il faut par conséquent ouvrir d'autres agences dans des nouveaux quartiers ».

Les Managers Intermédiaires approchés, en reconnaissant que la proximité de leur banque aux clients constitue un idéal, tendent cependant à justifier le problème en le minimisant. En termes de justification, deux motifs reviennent dans les discours. Le premier concerne le poids du secteur informel composé d'acteurs qui, comme l'explique le Directeur Général

adjoint de BQ1, ne sont pas toujours disposés à entretenir des relations bancaires par souci d'éviter la traçabilité de leurs opérations. Le deuxième motif a trait, tant au niveau du territoire national qu'au sein des régions intra-nationales et des métropoles, à l'importance des zones rurales où la méconnaissance de la banque est forte. Cette position sous-tend les statistiques officielles qui montrent, relativement à la bancarisation, l'existence des disparités intra régionales au Cameroun. Selon ces statistiques, la densité du réseau bancaire est de 6,5 agences et 3,4 agences pour 100.000 personnes adultes respectivement dans les régions du Littoral et du Centre où nos enquêtes ont été réalisées.

Conclusion

L'objectif de notre article a été d'appréhender la perception que les parties prenantes ont de la politique de crédit des banques filiales dans un pays en développement. Les données empiriques sont issues des entretiens semi-directifs réalisés avec deux catégories de Parties Prenantes de banques exerçant au Cameroun, en l'occurrence les clients et les managers intermédiaires. L'analyse souligne deux grands constats. Premièrement, différents problèmes (co) existent du point de vue d'une première catégorie de PP constituée de la clientèle. Ces problèmes exprimés sous fonds plaintes, touchent la politique de crédit des banques concernées. Deuxièmement, une fois portés à l'attention de la seconde catégorie de Partie Prenante composée de Managers Intermédiaires, ceux-ci contestent leur pertinence à défaut de les relativiser.

Nous voudrions focaliser l'attention sur ce second volet des résultats qui souligne la controverse entre les Parties Prenantes, sur les problèmes de gestion, et en l'occurrence la voix dissonante des Managers Intermédiaires. Il s'agit d'en avoir une lecture sous le prisme des études qui considèrent que ces derniers font partie des catégories qui contribuent au blocage de la réforme (Vas, 2009). Ce qui est donc nouveau, nous semble-t-il, c'est moins la controverse ou le désaccord identifié que l'attitude (de déni) développée par les Managers Intermédiaires à laquelle tout décideur en matière de changement planifié ou de réforme devrait sérieusement s'appesantir.

Telle est la principale leçon managériale de l'étude. Une telle attitude, nous semble-t-il, contribue à bloquer la prise de décision de déclenchement du changement de l'orientation relationnelle des banques filiales dans leur rapport de crédit aux entreprises locales et rentre dans la catégorie des formes voilées ou tacites de résistance au changement (Vas, 2009).

Bibliographie

- Akerlof, G. A. (1970). The Market for Lemons: Quality, Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), 488-500.
- Alchian, A. A. et Demsetz, H. (1972). Production, Information Costs and Economic Organization. *The American Economic Review*, Vol. 62, No.5, 777-795.

- Alonzo, P. D. A., Lopez, F. I. et Sanz, J. A. R. (2005). Determinants of Bank Debt in a Continental Financial System: Evidence from Spanish Companies. *The Financial Review*, 40, 305-333.
- Andely, R. R. (1997). Financement des investissements en Afrique Centrale : blocages actuels et stratégie de relance. BEAC, Document interne, 63 pages.
- Berger, A. N., Klapper, L. et Udell, G. (2001). The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses. *Journal of Banking and Finance*, 25, 2127-2167.
- Bester, H. (1987). The Role of Collateral in Credit Markets with Imperfect Information », *European Economics Review*, Vol. 31, Numéro 4, 887-899.
- Bourgois, L. (1980). Performance and Consensus. *Strategic Management Journal*, Vol.1, n°3, 227-248.
- Bouzon, A. (2002). Homogénéité des représentations dans l'entreprise : illusions et réalités. *Communication & Management*, Vol.22, 1-20.
- Calme, I., Onnee, S. et Zoukhoua, É. A. (2016). La foule. Un nouvel acteur dans l'accompagnement de la création d'entreprise. *Revue Française de Gestion*, 42 (258),75-87.
- Charreaux, G. (1985). Le dilemme des PME : ouvrir son capital ou s'endetter. *Revue Française de Gestion*, janvier-février (50), 59-72.
- Charreaux, G. (1997). Théorie financière, In Y. Simon et P. Joffre (Dir.), *Encyclopédie des marchés financiers*, Economica, Paris.
- Cobac (2021). Situation du système bancaire de la CEMAC, 162 pages.
- Crozier M. (1991), *L'entreprise à l'écoute*, Inter Éditions, Paris.
- Denis, J-P. (2004). Entrepreneurial Finance: An Overview of the Issues and Evidence. *Journal of Corporate Finance*, 10, 301-326.
- Dermiguc-kunt, A. et Klapper, L. (2012). Measuring Financial Inclusion. The Global Index Database. *World Bank Policy*, Research Working Paper, n°6025.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theory from case study research. *Academy of Management Review*, 15(4), 532-550.
- Ezé-Ezé, D. (2001). La structure bancaire dans le processus de financement de l'économie camerounaise. *Afrique en Développement*, 1-26.
- Fama, E. (1985). What's Different about Banks. *Journal of Monetary Economics*, 15, 29-39.
- Fok, R. Chang, Y.-C. et Lee, W.-T. (2004). Bank Relationships and Their Effects on Firm Performance around the Asian Financial Crisis: Evidence from Taiwan. *Financial Management*, 89-112.
- Ghuri, P. et 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*, Viubert, 161-180.
- Girod-Seville, M. et Perret, V. (1999). Fondements épistémologiques de la recherche. Dans R. Alain Thiétart (dir.), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod, 13-33.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine, Chicago.
- Ngongang, T. D. D. (2022). Rapport sur l'analyse du marché bancaire camerounais, 20 pages.

- Guigou, J-D. et Vilanova, L. (1999). Les vertus du financement bancaire : fondements et limites », *Finance-Contrôle-Stratégie*, Vol.2, n°2, 97-133.
- Guilmot, N. et Vas, A. (2013). La nature paradoxale du travail des cadres intermédiaires en contexte de changement organisationnel. *Question(s) de Management*, Vol.2, n°3,53-65.
- Hernandez, E. (1997). *Le management des entreprises africaines*. Editions Harmattan.
- Houston, J. et James, C. (1996). Bank Information Monopolies and the Mix of Private and Public Debt Claims. *The Journal of Finance*, Vol.51, n°5, 1863-1889.
- Hlady-Rispal, M. (2002). *La méthode des cas – Application à la recherche en gestion*. Bruxelles, De Boeck Université.
- Laufer, J. (1975). Comment on devient entrepreneur. *Revue Française de Gestion*, Novembre, 445-458.
- Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique subsaharienne. *Afrique Contemporaine*, 3 (227),153-174.
- Mbama, P. C. (2022). Dérives de la relation financière et faible financement relationnel des entreprises : une conséquence de l'indigence d'une relation authentique. *Revue Congolaise de Gestion*, Vol. 2, Numéro 34, 15-57.
- Miles, M. et Huberman, M. (2003). *Analyse des Données Qualitatives*. Traduction de la 2^{ième} Édition Américaine par Hlady Rispal, Éditions de Boeck Université, Bruxelles.
- Mitchell, R., Agle, B. et Wood, D. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22 (4), 853-88.
- Mayoukou, C. (1996). Le financement de la création des PME/PMI au Congo, In Albagli et Herauld (éd), *la création d'entreprise en Afrique*, EDICEF-AUF.
- Myers, S. et Majluf (1984). Corporate Financial and Investment Decision when Firms have Information Investors do not have. *Journal of Economics*, 13, 197-221.
- Ndjanyou, L. (2001). Risque, l'Incertitude et Financement Bancaire de la PME camerounaise : l'exigence d'une analyse spécifique du risque. *Cahier de Recherche CERAF*, Université de Dschang, 21.
- Pelletier, G. (1993). La restructuration des systèmes bancaires, *Afrique Contemporaine*, 166 pages.
- Roman, B. et Chibozo Roman, A. (2017), *Transformer la banque et les stratégies bancaires à l'ère digital*. Dunod.
- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Journal of World Business*, Vol.4, n°1, 9-18.
- Ross, S. A. (1977). The Determination of Financial Structure: The Incentive-Signaling Approach. *Bell Journal of Economics*, 8 (1), 23-40.
- Servet, J-M. (1995). Le lien de confiance, fondement nécessaire des relations financières et de la mobilisation de l'épargne. *Nouvelles approches financières pour l'Afrique*, OCDE et épargne sans frontière.
- Smith, G. (1992). Towards a Theory of Managerial Problem Solving. *Decision Support System*, Vol.18, 29-40.

- Spence, A. M. (1977). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87 (3), 355-374.
- Stiglitz, J. et Weiss, A. (1981). Credit Rationing in Market with Imperfect Information. *The American Economic Review*, 71 (3), 393-410.
- Tamba, I., Tchamanbe Djine, L. (1995). De la crise à la réforme des institutions bancaires africaines : le cas du Cameroun. *Revue Tiers Monde*, 144, 813-835.
- Tchakounte Njoda, M. et Bitu, C. A. (2009). La réforme du système bancaire camerounais. *Revue Africaine de l'Intégration*, 3 (2), 99-162.
- Tioumagneng, A. (2011). Crédits bancaires et comportement des PME investissant en actifs intangibles. *Marchés et Organisations*, 14, 195-204.
- Tioumagneng, A. (2012). Banques et comportement d'endettement des entreprises. *Revue Recherches en Sciences de Gestion-Management Sciences*, n°89, 81-99.
- Tioumagneng, A. (2018). Le management des filiales bancaire en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'action des directeurs adjoints autochtones. *Revue Congolaise de Gestion*, Numéro 26, 145-186.
- Vas, A. (2005). Revisiter la résistance au changement aux différents niveaux hiérarchiques : une étude exploratoire. *Gestion 2000*, vol. 22, n°5, 131-154.
- Vas, A. (2009). Challenging Resistance to change from the Top to the Shop floor level: An Exploratory Study. *International Journal of Strategic Change Management*, Vol.1, n°3, 253-298.
- Vuering, R. (1964). Problèmes de gestion d'entreprise en pays sous-développés : la reconversion de l'entreprise privée en Afrique noire indépendante. *Management International*, 4, 93-104.
- Wamba, H. (2001). La gestion bancaire en Afrique Centrale à l'heure des grandes mutations : bilan et perspective. *Gestion 2000*, Vol.18, No.6, 123-140.
- Wamba, H. et Tchamambe- Djine, L. (2002). Information financière et politique d'offre de crédit bancaire aux PME : cas du Cameroun. *Revue Internationale PME*, 15 (1), 87-114.
- Yin, R. (2003). *Case study research – Design and methods* (3e édition), Thousand Oaks, Sage Publications.