

Les banques-filiales des multinationales occidentales en Afrique et l'influence de la culture managériale locale

André TIOUMAGNENG

Maître de Conférences Agrégé des Universités en Sciences de Gestion

Université de Yaoundé II, Vice-doyen-Faculté des Sciences Economiques et de Gestion

tioumagneng@yahoo.fr

Résumé :

Depuis une décennie, la recrudescence de l'intérêt des multinationales à l'Afrique est manifeste, avec le développement des filiales notamment dans le secteur bancaire. Cependant, l'adaptation organisationnelle de ces filiales à la culture locale s'avère insuffisamment traitée dans la littérature sur l'internationalisation des entreprises. Notre article vise à contribuer à l'intelligence de l'adaptation des banques-filiales africaines des multinationales occidentales (BFAMO) à la culture africaine. Il s'appuie sur le néo-institutionnalisme (DiMaggio et Powell, 1983) qui conduit à considérer que les filiales étrangères sont l'objet des pressions isomorphes dans leur environnement hôte (Kostova et Roth, 2002). Cette théorie permet de rebondir sur les politiques d'africanisation historiquement imposées par de nombreux de pays africains aux filiales étrangères (Vuerings, 1964) et qui reste d'actualité. La réflexion proposée a aussi un parti pris idéologique qui présuppose que la culture africaine est de nature à freiner la performance des entreprises (Henry, 1991), ce qui justifie l'éventualité que les BFAMO connaissent en Afrique un « isomorphisme dysfonctionnel » au sens de Savall, Zardet et Bonnet (2006). Les données résultent des entretiens semi-directifs classiques et de type compréhensif, au sens de Kauffman (1999), réalisés auprès de 20 salariés de quatre banques-filiales occidentales implantées au Cameroun. Les résultats révèlent la convergence des pratiques organisationnelles des banques étudiées vers celles qui définissent la mentalité managériale africaine. Leur discussion a permis d'identifier les directeurs adjoints, eu égard à leur origine africaine, comme les agents de diffusion de cette mentalité au sein des filiales. L'article invite, entre autres, à approfondir le débat sur le pouvoir de négociation des maisons-mères vis-à-vis des pouvoirs publics locaux et à mettre un point d'honneur sur l'étude du rôle des directeurs adjoints des filiales étrangères en management international.

Mots clés : banques-filiales, multinationales occidentales, mentalité africaine, convergence.

Les banques-filiales des multinationales occidentales en Afrique et l'influence de la culture managériale locale

INTRODUCTION

Les territoires émergents (Afrique, BRICS¹, etc.) constituent, depuis une vingtaine d'années, l'un des objets d'investigation majeurs des recherches en management international (Ghauri et Mayrhofer, 2016). L'intérêt qu'ils recèlent en tant qu'opportunités d'affaires fait que les multinationales des pays occidentaux y opèrent, au fur et à mesure de la globalisation des marchés, par le truchement des filiales. Il s'avère néanmoins que la survie et l'efficacité de telles filiales, en termes notamment de captation des ressources, dépendent grandement de l'adaptation de leurs organisations à l'environnement culturel local (Ghauri et Mayrhofer, 2016 ; Klaus, Mudambi et Varela, 2011). La problématique de l'adaptation ainsi soulevée trouve une justification dans la distance culturelle qui existe entre la plupart des régions émergentes d'accueil et le monde occidental d'origine des filiales concernées (Vial et Prevot, 2013). L'Afrique subsaharienne représente l'une de ces régions émergentes où elle se pose avec une tonalité particulière. Elle se caractérise en effet par une culture qui, dans nombre d'études interculturelles s'inscrivant dans l'anti-relativisme, rentre en contradiction avec le modèle occidental (Aptsa, 2013 ; Godelier, 2012 ; Henry, 1991).

Fort de cette opposition culturelle, le présent essai traite de l'adaptation des banques-filiales implantées en Afrique par des multinationales occidentales (BFAMO). L'afflux de telles banques en Afrique, loin d'être un phénomène actuel, est historique. Il remonte pour certaines filiales, comme la Société Générale et le Crédit Lyonnais, aux premières années qui ont suivi la fin de la seconde guerre mondiale. La quasi-totalité des BFAMO a été dirigée par des expatriés compte tenu non seulement de l'absence d'une élite africaine compétente, en matière de management, mais surtout de la volonté des maisons-mères occidentales de mieux contrôler les stratégies et l'action des filiales concernées. Cette stratégie d'expatriation est mise à rude épreuve, dans les années postindépendances en Afrique, par les politiques nationales d'africanisation imposées aux filiales étrangères (Vuerings, 1964).

¹ Groupe de pays constitué par le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et l'Afrique du Sud.

Selon certaines analyses, l'exécution de telles politiques par les BFAMO a provoqué au cours de la décennie 1980 le disfonctionnement organisationnel et consécutivement la liquidation de la plupart de ces filiales par leurs maisons-mères (Wamba, 2001 ; Eze-Eze, 2001 ; Tamba et Djine, 1995). L'évocation de ces difficultés offre l'opportunité de rebondir sur les résistances développées historiquement par nombre de multinationales face aux exigences de l'africanisation en maintenant la logique d'expatriation, tout au moins par rapport au poste de directeur, dans chacune de leur filiale en Afrique (Vuerings, 1964). Ces logiques semblent encore persister notamment chez les multinationales bancaires (comme l'attestent les données objectives du tableau 1 présenté à la page 13) eu égard à la montée, depuis quelques années, des revendications de l'africanisation dans la plupart des pays africains comme le Cameroun². Fort de cette persistance, nous considérons que l'africanisation revêt des potentialités d'être une voie de diffusion de la culture africaine qui est redoutable du point de vue des multinationales concernées. Les discussions épistémologiques sur l'adaptation des filiales étrangères en Afrique abordent rarement, nous semble-t-il, une telle potentialité.

Certes la diffusion de la culture du territoire d'accueil, en l'occurrence de l'Afrique, dans les filiales étrangères notamment de type bancaire n'est pas en soi un sujet nouveau (Apitza, 2013). Néanmoins les études existantes y relatives souffrent en général de l'incapacité à préciser les agents de diffusion c'est-à-dire ce que Harzing (2001) qualifie de vecteurs de « pollinisation ». Ces études s'appuient sur la théorie néo-institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983) pour expliquer que les filiales étrangères subissent, par le truchement de leurs dirigeants ou leurs directeurs généraux gérant la « dualité institutionnelle », des pressions isomorphes de leur environnement hôte (Kostova et Roth, 2002).

Le présent article, en se fondant aussi sur cette théorie, se distingue par son ambition d'établir plutôt la responsabilité des directeurs adjoints des BFAMO étudiées comme la « courroie de transmission » de la culture africaine. La phase de discussion des résultats revient sur l'explication du rôle influent de ces adjoints en évoquant qu'il procède de leur origine africaine. Nous voudrions à ce stade revenir sur l'isomorphisme avec lequel sont aux prises les filiales étrangères dans leur environnement d'accueil pour remarquer que ce phénomène ne constitue véritablement un problème que si l'on considère que les caractéristiques de cet environnement sont susceptibles de nuire à la performance des filiales concernées.

² En 2011 un député d'un parti d'opposition au Cameroun a déposé à l'Assemblée Nationale, pour adoption, une proposition de loi sur la « camerounisation » des postes de directeurs généraux des entreprises stratégiques parmi lesquelles se trouvent certaines filiales bancaires des multinationales occidentales.

Un tel présupposé qui sous-tendrait « l'isomorphisme dysfonctionnel », termes forgés par Savall, Zardet et Bonnet (2006), est à notre connaissance peu mobilisé dans les discussions sur la géostratégie des multinationales et en particulier sur la gouvernance des filiales étrangères (Ghauri et Mayrhofer, 2016 ; Klaus, Mudambi et Varela, 2011 ; Kostova et Roth, 2002 ; Harzing, 2001). Il se trouve au cœur de notre travail et procède d'un parti-pris idéologique conduisant à valoriser l'idée selon laquelle la culture africaine est, contrairement à la culture occidentale selon l'anti-relativisme susmentionné, de nature à nuire la performance des entreprises (Godelier, 2012 ; Henry, 1991).

L'objectif de cet article est, au regard de tout ce qui précède, de contribuer à l'intelligence de l'adaptation des banques-filiales africaines des multinationales occidentales à la culture africaine. La problématique centrale touche aux politiques relatives à l'africanisation avec lesquelles sont aux prises les banques. Pour se faire, une étude empirique est réalisée. Les résultats suggèrent une certaine « désoccidentalisation » des pratiques organisationnelles qui se sont révélées être plutôt en phase avec la culture africaine. La discussion de ces résultats offre l'occasion d'identifier la responsabilité des directeurs adjoints des filiales étudiées, eu égard à leur origine africaine, dans la diffusion de cette culture. Elle précède les implications managériales et les perspectives de recherche qui sont formulées en guise de conclusion de l'article.

1. LA PROBLEMATIQUE DE L'AFRICANISATION DES FILIALES EN AFRIQUE

A l'origine, dans les années post-indépendances (1956-1970), l'africanisation imposée aux filiales étrangères présentes ou potentielles en Afrique visait à faire participer les autochtones d'Afrique à leur capital social, à leur conseil d'administration et à leur direction. Il s'agit d'un facteur de complexification de l'adaptation organisationnelle de telles filiales, en l'occurrence des BFAMO, en raison notamment des pressions institutionnelles qui le sous-tendent (Vuerings, 1964). Un argumentaire conceptuel est ici proposé sur le thème de l'adaptation dans l'optique de formuler et préciser nos propositions de recherche. Nous voudrions au préalable remarquer que la concurrence qui sévit historiquement dans le secteur bancaire en Afrique contribue à conférer à la survie des BFAMO, en tant qu'objectif visé dans leur adaptation, un intérêt supplémentaire.

1.1. PETITE HISTOIRE DE LA CONCURRENCE DANS LE SECTEUR BANCAIRE AFRICAIN

La compétition en milieu bancaire existe depuis que l'Economie traditionnelle, caractérisée par la mobilisation des « monnaies primitives et le troc » (or, cuivre, cauris, esclave, etc.), a cessé de prédominer en Afrique au profit des transactions monétaires. L'Afrique est en effet marquée jusqu'à la fin des années 1950 par la présence de plusieurs banques privées à capitaux entièrement étrangers. Celles-ci constituent le prolongement du réseau bancaire de la métropole qui y exerce évidemment des droits de contrôle lui permettant, suivant la logique d'expatriation, de nommer leurs dirigeants. Elles disposent d'un pouvoir délégué par la métropole d'émission monétaire et monopolisent les activités commerciales locales. La banque de l'Algérie, la banque du Congo belge, la Banco nacional ultramarino pour les colonies portugaises et la banque du Sénégal créée vers 1850 appartiennent à cette catégorie. Elles cohabitent, jusqu'à la fin des années 1950, avec notamment des multinationales françaises telles que le Crédit Lyonnais, la Société Générale et la Banque Internationale pour l'Afrique Occidentale.

La compétition se joue donc surtout, pendant la période coloniale en Afrique, à un double niveau. Elle se conçoit en effet d'une part entre les banques privées susmentionnées composées pour la plupart des banques-filiales des multinationales occidentales et d'autre part entre ces filiales et les institutions financières spécialisées créées par les métropoles pour moderniser l'économie de leurs colonies. La concurrence prend une configuration nouvelle avec l'entrée en scène des banques d'affaires ou des banques de Développement, à la faveur des indépendances politiques acquises par nombre de colonies à partir du milieu de la décennie 1950.

Pour les pouvoirs publics concernés, ce type de banque sert d'instrument d'exécution de leur propre vision de la politique économique et surtout monétaire. L'activité que les banques de développement exercent, conjointement avec les banques privées sus-évoquées d'origine occidentale, consiste à collecter l'épargne et à financer les entreprises locales. Néanmoins les autochtones des pays africains sont en général restés absents tant dans les banques filiales qu'au sein des banques de développement jusqu'à la fin de la décennie 1970, ne participant ni à leur capital ni à leur gestion, pour diverses raisons parmi lesquelles la carence d'une élite intellectuelle africaine compétente.

Dans un certain nombre de pays africains jusqu'à la fin de la décennie 1980, les banques-filiales des multinationales occidentales sont prédominantes. Leurs structures de contrôle interne, en l'occurrence leurs conseils d'administration, reflètent la politique d'expatriation sus mentionnée de leurs maisons-mères. Ces filiales opèrent dans un contexte marqué d'une part par la tendance à l'interventionnisme des Etats africains d'accueil et d'autre part par des exigences politiques à africaniser leur fonctionnement.

En ce qui concerne l'interventionnisme, il se justifie par le souci des Etats concernés, après les indépendances, de maîtriser leur souveraineté et leur politique de développement. Le raisonnement trouve en outre une justification dans l'idée qu'en général, les objectifs des multinationales ou de leurs filiales étrangères sont conflictuels avec ceux de leur territoire d'accueil (Ghuri et Mayrhofer, 2016). Quoi qu'il en soit, les filiales étrangères sont, dans le cadre de l'interventionnisme évoqué, l'objet des pressions notamment d'ordre réglementaire ou institutionnel destinées à admettre les Etats des pays d'accueil dans leur capital social. La concrétisation de ces mesures est à l'origine de l'ingérence des pouvoirs publics locaux tant dans leur gestion que dans leur conseil d'administration.

L'isomorphisme coercitif, selon la terminologie des auteurs néo-institutionnalistes (DiMaggio et Powell, 1983), avec lequel les filiales occidentales sont ainsi aux prises s'illustre par exemple au Cameroun vers 1985 par une loi qui oblige chaque banque-filiale étrangère à céder près de 33% de son capital à l'Etat. Il s'agit de l'ordonnance 85/002 du 31 août 1985 relative à l'exercice de l'activité bancaire qui spécifie 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* » (Tamba et Djine, 1995). Cette loi contribue à conférer à l'Etat, en vertu de la détention de cette minorité de blocage, le pouvoir de désignation du directeur-adjoint³ de chaque filiale étrangère sachant que la nomination du directeur général incombe à la maison-mère occidentale qui demeure l'actionnaire majoritaire. Dans cette perspective selon toute vraisemblance, à la faveur d'autres dispositifs normatifs non repris dans cette étude, le président du conseil d'administration est nommé par l'Etat.

Les politiques d'africanisation s'inscrivent dans une logique de déconstruction des pratiques des maisons-mères occidentales tendant à privilégier l'expatriation dans le contrôle de leurs filiales africaines, surtout en ce qui concerne le poste de directeur général (Eze-Eze, 2001). La

³ Il se peut que ce pouvoir de désignation du directeur adjoint vaut même lorsque l'Etat n'est pas actionnaire de la filiale ; la moitié des banques enquêtées illustre cette situation (cf tableau1).

politique d'africanisation, par le biais des dispositifs normatifs et des codes d'investissement notamment, impose aux filiales étrangères en Afrique de promouvoir les autochtones aux instances importantes de direction (Vuerings, 1964). Au regard des codes de travail ou des conventions collectives dans bon nombre de pays africains, la plupart des filiales semble s'être pliée jusqu'à présent à cette exigence. Au Cameroun par exemple, les conventions collectives, en l'occurrence celle des banques et autres établissements financiers dans son article 23, adoptées et révisées après la réforme du code de travail du 14 août 1992 disposent que *« les employeurs s'engagent par ailleurs à mettre en œuvre dans leurs entreprises respectives une politique effective et diligente de camerounisation des emplois conformément aux orientations du gouvernement »*.

Il se pourrait que l'interventionnisme étatique et la mise en œuvre de la politique d'africanisation aient suscité une certaine configuration de la gouvernance de la plupart des BFAMO où les directeurs adjoints et les présidents des conseils d'administration sont des autochtones africains (voir tableau 1). Cette configuration, facteur présumé de diffusion de la culture africaine au sein des filiales concernées, rentre dans les causes théoriques de la crise qui a touché nombre de BFAMO dans les années 1980.

La crise en question s'est illustrée par de nombreuses faillites et a débouché soit sur des restructurations soit sur le désinvestissement ou la liquidation des banques concernées. Le désinvestissement concerne, entre autres, les filiales des banques multinationales françaises comme le Crédit Lyonnais, la Banque Nationale de Paris et la Société Générale. En Afrique Centrale, ces trois banques se sont particulièrement désengagées de leurs filiales du Congo, du Tchad et de la République centrafricaine (Wamba, 2001). L'option de la restructuration est l'occasion, dans certains pays comme le Cameroun, pour la plupart des BFAMO de procéder aux scissions, fusions et absorptions qui contribuent à la reconfiguration du jeu concurrentiel dans le secteur (Eze-Eze, 2001).

Les conséquences de la crise sont diverses. Elles se sont particulièrement manifestées, dans les années 1990, par la recrudescence des Institutions de Micro Finance (IMF). Le développement de ces acteurs procède des politiques de libéralisation du secteur et du renforcement de la déontologie bancaire envisagés pour juguler cette crise. Les promoteurs de ces institutions sont en général des cadres locaux victimes des licenciements opérés par les banques restructurées et/ou liquidées. Ils sont aussi constitués des investisseurs privés indépendants soucieux de saisir l'opportunité d'affaires offerte par la politique de

libéralisation. Le renforcement du contrôle des banques, lequel s'est traduit notamment par la création des organismes spécialisés tels que la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) en Afrique centrale, a engendré la rigidité des formalités exigibles dans leur rapport aux usagers. Nous voulons relever ici que les Institutions de Microfinance, eu égard à la souplesse de leurs exigences et à un fonctionnement en marge de la régulation bancaire, se sont davantage développées en créant une forte concurrence aux banques en général et aux BFAMO en particulier (Wamba, 2001).

La politique de libéralisation qui vient d'être mentionnée est aussi à l'origine de la création de véritables banques privées à capitaux entièrement africains ou nationaux. Le nombre de telles banques a constamment évolué sous l'effet des politiques de privatisation (Clarke, Cull et Shirley, 2005) imposées, aux fins de juguler la crise et prévenir d'éventuelles faillites bancaires, dès la seconde moitié des années 1980 par les Institutions de Bretton-Woods. Il est important de rappeler que ces politiques visaient le démantèlement de l'actionnariat public ; l'hypothèse étant que l'ingérence des Etats dans la gestion des banques inhérente à cet actionnariat est à l'origine des dysfonctionnements organisationnels ou des crises bancaires. Néanmoins, comme l'illustre le tableau 1 pour le cas particulier du Cameroun, la présence des Etats africains dans le capital des BFAMO semble encore d'actualité.

La plupart des banques à capitaux privés africains, au sein de leur pays d'origine, ont acquis une dimension internationale. Celles-ci profitent des politiques d'intégration, de régionalisation et de décloisonnement des marchés intra-africains pour s'internationaliser vers d'autres pays africains. Dans chacun de ces pays, les filiales bancaires ne sont plus seulement celles des multinationales occidentales mais aussi celles des multinationales africaines dites « banques panafricaines » ou « banques régionales ». Cette dernière catégorie de multinationales intègre les banques comme la togolaise Ecobank, la marocaine Attijariwafa bank et la sud-africaine First National Bank.

L'évolution de la compétition sur l'activité des banques en Afrique au cours des dernières années, que ce soit en termes de financement ou de collecte des fonds du public, s'explique surtout par l'incursion des entreprises non financières dans leur secteur. Ces entreprises non financières sont constituées particulièrement des grandes surfaces et des sociétés de transferts nationaux ou internationaux d'argent. Mais, il s'agit aussi des opérateurs de téléphonie mobile qui opèrent surtout dans le cadre de ce qu'il est convenu d'appeler le « Mobile Banking ».

L'évocation de la concurrence dans le secteur bancaire en Afrique est généralement l'occasion de souligner l'enjeu, en termes de performance et de survie, pour les BFAMO d'adapter non seulement leurs produits/services mais aussi surtout leurs stratégies et gouvernance à l'environnement culturel local eu égard à sa spécificité (Wamba, 2001). Selon la théorie des organisations, l'adaptation stratégique des organisations est un exercice complexe et délicat (Brechet, 2006). Ces aspects, nous semble-t-il, sont rarement considérés dans les recherches sur la géostratégie des multinationales en général et celle des BFAMO en particulier.

1.2. LA COMPLEXITE DE L'ADAPTATION DES FILIALES ETRANGERES

Anthropologiquement, l'adaptation consiste à fonctionner suivant le principe selon lequel « A Rome, il faut faire comme les romains » (Godelier, 2012). Il s'agit d'un défi important du management international qui interroge la capacité des filiales étrangères à déployer des pratiques de management en adéquation avec les spécificités culturelles de leur territoire d'accueil. L'enjeu de cette adéquation réside notamment dans la gestion de l'encastrement local qui conditionne la mobilisation des ressources du territoire d'implantation (Le Gall, 2016). Les filiales étrangères peuvent néanmoins éprouver des difficultés à s'adapter aux particularités de leur environnement hôte. La complexité de l'exercice qu'on cherche ici à élucider naît particulièrement de la diversité des approches mobilisables pour concevoir l'adaptation, ce qui complique toute décision de choix, et de la contradiction des philosophies susceptibles d'orienter sa pratique concrète.

Il est intéressant de souligner, relativement à la conception de l'adaptation, que les recherches sur l'adaptation en ont davantage une vision rationaliste en considérant qu'elle requiert de la part des entreprises concernées une capacité intelligente à changer. Dans cette acception remarquablement prédominante en management international, les acteurs sont supposés à la fois autonomes, conscients, actifs et capables de mobiliser des moyens pour réaliser un projet prédéfini quels que soient les obstacles rencontrés (Brechet, 2006). Les travaux comme ceux de Vial et Prevot (2013), en montrant comment les filiales étrangères adoptent la corruption caractéristique du contexte indonésien d'accueil pour y survivre, s'inscrivent dans cette perspective.

Pourtant, ce qui est aussi en jeu dans l'idée d'adaptation c'est la passivité, l'inconscience ou la dépendance des acteurs dans leur milieu d'accueil. Dans cette perspective qui fonde ce que

Brechet (2006) qualifie d'adaptation subie ou « écosystémique », les entreprises sont incapables de porter des projets autres que ceux voulus par leur environnement. Cette approche de conception de l'adaptation est sous-entendue dans les recherches défendant l'enchâssement (« Embeddedness ») ou l'isomorphisme des filiales étrangères dans leur territoire hôte (Klaus, Mudambi et Varela, 2011 ; Kostova et Roth, 2002).

Relativement aux philosophies capables de sous-tendre la pratique de l'adaptation, il y a lieu de relever l'existence de deux grands courants contradictoires de lecture des phénomènes culturels (Godelier, 2012). Il s'agit des courants constitués par les auteurs dits relativistes et anti-relativistes.

Les anti-relativistes idéalisent la culture managériale occidentale, perçue comme universalisable, et considèrent qu'elle est mieux indiquée pour la performance des entreprises. Dans ce courant de pensée, la culture managériale africaine, souvent conçue en termes de modèle familial, affectif ou sentimentaliste de gestion, est perçue comme un frein potentiel de cette performance (Henry, 1991). Ce raisonnement fondé sur le principe de dualisme des cultures, en l'occurrence entre l'Occident et l'Afrique, contribue à justifier le choix de l'ethnocentrisme par les maison-mères des filiales implantées en Afrique par des multinationales occidentales.

Selon Perlmutter et Heenan (1977), l'ethnocentrisme correspond en général à 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 à l'étranger. L'intérêt multiforme de ce mode de contrôle est souvent revendiqué lorsqu'il s'agit particulièrement des filiales implantées par des multinationales occidentales dans des territoires émergents ou en développement comme l'Afrique. Il permettrait par exemple, selon certaines recherches menées sur la gestion internationale des ressources humaines en termes d'expatriation, de régler les problèmes liés à la corruption, à la carence des compétences et à l'instabilité sociopolitique et économique qui caractérisent généralement ces territoires (Grillat, 2006).

Plusieurs facteurs peuvent compromettre l'application concrète des logiques ethnocentristes. Il s'agit notamment des problèmes de traduction linguistique de la culture de la maison-mère ou du contexte d'origine (Barmeyer et Davoine, 2013) et des politiques publiques, en l'occurrence l'africanisation, menées dans le pays d'accueil. Nonobstant ces contraintes, l'on peut supposer que l'ethnocentrisme engendre la similarité des deux unités actives de la

multinationale (la filiale étrangère et la maison-mère) en termes de management. Dans l'économie bancaire, cette ressemblance qui procède d'une certaine « occidentalisation » des modes de gestion est particulièrement traitée dans les travaux de Berger, Klapper et Udell (2001). L'ensemble de ces observations sous-tend la première proposition de recherche suivante: **les pratiques organisationnelles des filiales bancaires des multinationales occidentales en Afrique sont similaires à celles mobilisées au sein des maisons-mères correspondantes.**

Néanmoins dans la réalité, toute filiale étrangère gère ce que Kostova et Roth (2002) appellent la dualité institutionnelle. Elle est ainsi appelée, en tant que composante du réseau formé par la multinationale, à satisfaire aux exigences internes d'ordre organisationnelle sans pour autant négliger les contraintes externes issues de son territoire d'accueil. Il y a, dans cette perspective, le besoin d'un encastrément à la fois interne et externe (Klaus, Mudambi et Narula, 2011) sachant que l'équilibre en la matière peut être difficilement atteint.

Les filiales étrangères peuvent ainsi subir davantage les pressions de leur environnement d'accueil par le truchement du phénomène d'isomorphisme (Kostova et Roth, 2002). Dans ce scénario, plutôt que de reproduire telle qu'elle la culture organisationnelle du contexte d'origine ou de la maison-mère conformément à l'ethnocentrisme, elles sont l'objet d'une « infusion » de la mentalité managériale propre à leur contexte d'accueil. Peu importe que cette mentalité soit perçue comme susceptible de freiner la performance puisque les entreprises qui cèdent aux pressions isomorphes, qu'elles soient de type coercitif, mimétique ou normatif, ne le font pas nécessairement de manière consciente (DiMaggio et Powel, 1983).

Si l'on raisonne dans le cadre du courant philosophique anti-relativiste qui revendique une telle vision péjorative de la culture managériale africaine, les filiales étrangères implantées en Afrique par des multinationales occidentales peuvent ainsi y connaître ce que Savall, Zardet et Bonnet (2006) nomment « l'isomorphisme dysfonctionnel ». La prise en compte de ce type d'isomorphisme, sous-entendu par l'inconscience, permet de mettre à jour l'éventuelle ressemblance des BFAMO aux entreprises « authentiquement » africaines par rapport aux variables de la culture africaine. L'on peut néanmoins supposer que cette ressemblance procède surtout des pressions isomorphes locales auxquelles les BFAMO sont confrontées, en l'occurrence les pressions relatives à l'africanisation depuis les années 1960 (Eze-Eze, 2001 ; Tamba et Djine, 1995 ; Vuerings, 1964). L'ensemble de ces développements sous-tend la seconde proposition de recherche ainsi formulée: **en contexte de forte pression de**

l'environnement culturel africain d'accueil, le management des filiales bancaires des multinationales occidentales se nourrit plutôt des principes par lesquels se définit celui des entreprises authentiquement africaines.

2. NOTRE PROTOCOLE DE RECHERCHE EMPIRIQUE

La recherche empirique réalisée vise à comprendre le management des BFAMO et plus précisément à savoir s'il résulte de l'ethnocentrisme pratiqué par leurs maisons-mères occidentales ou procède plutôt d'une éventuelle imitation des logiques africaines. Cette section est destinée à éclairer le processus de collecte des données sur le terrain et leur traitement. Elle est l'occasion d'observer que les résultats donnent à voir, dans une perspective de désoccidentalisation, la convergence des pratiques managériales des banques-filiales étudiées vers celles du modèle familial ou paternaliste africain. La phase de discussion de ces résultats est conduite en pointant notamment la responsabilité des directeurs généraux adjoints et des présidents des conseils d'administration de ces banques, eu égard à leur origine généralement africaine, dans la diffusion de la mentalité managériale africaine.

2.1. L'AIRE D'EXPERIMENTATION ET LA CONSTITUTION DES UNITES D'ANALYSE

L'étude est réalisée au Cameroun. Ce pays d'Afrique centrale fait l'objet de représentations dans bon nombre de travaux sur l'interculturalité comme le creuset des cultures africaines. Il s'agit, comme le rappelle Apitsa (2013), de « l'Afrique en miniature ». Cependant, selon cet auteur, chaque pays africain est une mosaïque d'ethnies qui sont chacune porteuses de valeurs culturelles spécifiques. En outre l'Afrique, de même d'ailleurs comme l'Occident, est un condensé de cultures nationales toutes spécifiques. Nous considérons néanmoins que cette lecture multiculturaliste, quoi qu'intéressante à prendre en compte, est pour l'instant de nature à complexifier la conduite de notre recherche.

Le secteur bancaire camerounais est actuellement composé de quatorze banques. Notre échantillon ne concerne cependant que quatre banques qui sont représentatives des banques-filiales des multinationales occidentales au Cameroun. Pour des besoins d'anonymat, ces quatre banques-filiales sont codifiées en Bq1, Bq2, Bq3 et Bq4. Les deux premières (Bq1 et Bq2) ont en commun leur siège en France et les autres sont respectivement des filiales des multinationales anglaise et américaine. Leur identification procède d'un effort de triangulation des données qui a conduit à exploiter des documents officiels (sites internet des banques

ciblées, Mays-mouissi.com, etc.) et officiels publiés sur internet. Il s'agit, par exemple pour ce second type de document, des rapports annuels de la COBAC. Les dits rapports informent tant sur l'identité des actionnaires de chaque banque que sur le pourcentage du capital détenu par chacun d'entre eux. En outre la consultation des sites internet des banques retenues a permis de compléter les informations sus évoquées par celles relatives notamment à la nationalité des actionnaires, des membres de leurs conseils d'administration et de leurs comités exécutifs.

Ces aspects contribuent potentiellement à une meilleure compréhension des jeux d'influences et des processus de transfert de ressources, en l'occurrence culturelle, au sein de chaque filiale étrangère et entre celle-ci et sa maison-mère (Jaussaud, Shaaper et Zang, 2000). Au-delà, l'enjeu des données secondaires mobilisées réside dans la possibilité qu'elles offrent d'illustrer et décrire dès le départ, d'un point de vue objectif, l'africanisation des quatre banques-filiales cibles tant en ce qui concerne leur structure de propriété et leur conseil d'administration que leurs comités exécutifs. Comme l'illustre le tableau suivant construit à partir des données de la période 2015-2016, les africains et en l'occurrence les camerounais sont actionnaires des quatre banque-filiales étudiées. Ils occupent remarquablement les postes de Président du conseil d'Administration (PCA) et de Directeur Général Adjoint (DGA).

Tableau 1 : Capital, conseils d'administration et directoire des banques-filiales étudiées

| Banques | Capital détenu par l'Etat (%) | Capital détenu par les Camerounais | Capital détenu par la maison-mère (%) | Nationalité du PCA | directoire |
|----------------|--------------------------------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------|---------------------|
| Bq1 | 18 | 20 | 58 | Cm | DG : Ex DGA : Cm |
| Bq2 | 34 | 22 | 44 | Cm | DG : Ex DGA : Cm |
| Bq3 | 0 | 2 | 98 | Cm | DG : Ex DGA : Cm |
| Bq4 | 0 | 3 | 97 | Ex | DG : Ex DGA : Cm |

Note : Ex signifie Expatrié, Cm signifie Camerounais.

2.2. LE PROCESSUS DE COLLECTE ET D'ANALYSE DES DONNEES

Notre étude est davantage préoccupée par le management des banques-filiales ciblées, lequel ne constitue évidemment qu'une dimension de leurs structures sujettes à l'africanisation. L'approche mobilisée est intra-organisationnelle dans la mesure où, pour chacune de ces filiales, l'attention est portée aux acteurs internes et plus précisément aux Chargés de clientèle, aux chefs d'agence et aux analystes financiers. L'idée est, compte tenu de nos deux propositions de recherche, d'examiner la cohérence des pratiques managériales de ces banques par rapport au modèle africain ou occidental de gestion.

Le protocole s'inscrit dans le cadre de l'analyse fondée sur la théorie enracinée qui « *se caractérise par la volonté de mettre à jour les perspectives de sens qu'une personne ou qu'un groupe de personnes confère à son expérience* » (Dionne, 2009). Il s'agit précisément de faire appel à l'intelligence des acteurs internes sus évoqués qui font et vivent au quotidien le management dont on cherche à apprécier l'adéquation avec le modèle occidental/africain.

Dans cette perspective interprétativiste du management des banques étudiées, des entretiens individuels ont été réalisés dans la ville de Yaoundé (capitale politique du Cameroun) entre novembre 2015 et janvier 2017 avec 20 employés constitués de 10 Chargés de Clientèle, de 06 Chefs d'Agence et de 04 analystes financiers. L'accès à ces acteurs est rendu possible par l'exploitation de notre capital social en termes d'amis dans certaines banques étudiées mais aussi grâce à notre statut d'utilisateur dans d'autres. Les échanges individuels durent en moyenne 20 minutes et font l'objet d'enregistrement. Ils sont réalisés au gré de la disponibilité des répondants dans et/ou hors de la banque du répondant.

Les entretiens sont réalisés suivant une double approche. Suivant la première approche, les entretiens sont classiques et de type semi-directif. Ils sont conduits selon les canons exigibles. L'on a mobilisé dans ce cas un guide d'entretien (Cf. tableau 2) identifiable par les enquêtés. Dans la seconde approche qui a concerné environ 75% des répondants, les entretiens sont non structurés. Ils sont de type compréhensif et s'inspirent de la conception sociologique de l'enquête au sens de Kauffman (1999). Les enquêtés qui se prêtent aux entretiens ne sont pas toujours avisés qu'ils participent à la réalisation d'un projet de recherche. L'idée est, conformément aux exigences de l'entretien compréhensif, de « *créer de la connivence* » et un climat détendu où les interlocuteurs « *bavardent* » ou s'expriment librement dans les « *conversations* » (Kauffman, 1999) sur le fonctionnement de leurs entreprises. Les principaux thèmes abordés lors des échanges conformément aux deux approches sus évoquées

touchent au leadership, à la coordination des activités, à l'élaboration des objectifs, à la technologie et à la politique financière des banques. Le tableau 2 donne un aperçu de notre guide d'entretien utilisé dans les entretiens semi-directifs.

Tableau 2 : Guide d'entretien

- *La politique financière de la banque (maturité des prêts, contraintes, secteurs privilégiés, etc.)
- *les rapports avec les supérieurs hiérarchiques (marge de manœuvre, contribution à la prise de décision)
- *Coordination des activités par la direction nationale de la banque
- *Le multi canal (front office, Distributeurs Automatique de Billets)
- *La politique salariale (comparaison sectorielle, primes, etc.)

Lors de tous les entretiens l'objectif visé est d'identifier les arguments permettant de vérifier si la pratique managériale relative à chaque thème est classifiable dans le registre du modèle familial ou plutôt du modèle occidental de gestion. Il importe de rappeler, en référence notamment à Henry (1991), que les marqueurs du modèle familial africain concernent notamment l'autoritarisme, l'improvisation, le court-termisme, le recrutement du personnel sur des bases familiales, affectives et tribales, l'aversion au risque, la centralisation des décisions, la confiance non calculée, le respect de la tradition, et la tendance des dirigeants à confondre les ressources de l'entreprise au patrimoine personnel. Ce dernier aspect touche au problème de corruption qui caractérise la plupart des territoires émergents (Vial et Prevot, 2013).

La phase d'analyse des données a mobilisée la méthode de l'analyse de contenu dont la vocation est de permettre de rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés. Les entretiens, tous enregistrés comme nous l'avons déjà mentionné, ont été retranscrits grâce au logiciel *Sphinx plus 2* afin de constituer un verbatim qui facilite l'analyse. Une grille d'analyse a été élaborée, à partir de ce verbatim, dans le cadre du codage des données qui prend notamment en compte l'identité de la banque selon l'interviewé, la fonction qu'exerce chaque répondant (chargé de clientèle, chef d'agence, analyse financier) et la caractéristique de la banque-filiale en termes de culture francophone (si le siège est en France) ou anglophone (si le siège est en Angleterre aux Etats-Unis d'Amérique). L'interprétation des données organisées et traitées

suivant la procédure qui vient d'être décrite donne globalement à voir la validité de notre seconde proposition de recherche. L'emprise de la mentalité africaine, en termes de mode de gestion, que traduit cette validité suggère que les filiales étudiées vivent une certaine désoccidentalisation de leurs pratiques managériales.

3. LA DESOCCIDENTALISATION DE LA GESTION DES BANQUES-FILIALES

Certaines études comme celles de Berger, Klapper et Udell (2001) suggèrent que nombre de filiales bancaires implantées dans les pays émergents par des multinationales occidentales se gèrent suivant des principes importés de l'occident ou de leurs maison-mères. De telles filiales fonctionneraient, selon certaines analyses, par exemple au Cameroun suivant le modèle transactionnel qui constitue un attribut de la culture occidentale en termes de gestion. Les résultats de notre recherche s'inscrivent à contre-courant de cette théorie en donnant à voir que nombre de pratiques organisationnelles, en l'occurrence la centralisation des décisions, l'improvisation et le court-termisme, des BFAMO étudiées rentrent plutôt dans la logique du modèle africain. Nos interprétations mobilisent, entre autres, les enseignements de l'étude de Hofstede (1980).

3.1. LA PREGNANCE DES LOGIQUES MANAGERIALES CENTRALISATRICES

En suivant la cartographie des dimensions culturelles nationales conçue par Hofstede (1980), les Etats-Unis se caractérisent par une faible distance hiérarchique c'est-à-dire par le fait que la culture locale des entreprises consiste à la décentralisation des pouvoirs et le style de leadership horizontal. Cette prédiction autorise à présumer que les filiales étrangères, en l'occurrence africaines, des multinationales américaines fonctionnent suivant ces logiques. Au sein de la banque-filiale américaine de notre échantillon il y a, contre toute attente, une tendance à la centralisation : « *Chez nous c'est la hiérarchie qui décide, on n'est là pour exécuter...les plaintes n'ont pas permis jusqu'ici de changer les choses...Néanmoins, après tout, on est un peu consolé par des bons salaires que la banque nous accorde* » (Chargé de Clientèle, Bq4).

A la rigueur, la participation aux prises de décision dans cette catégorie de banque est indirecte : « *Les réunions avec la direction sont les seules occasions où elle nous permet de nous exprimer...Là on se limite à faire juste des suggestions qui ne sont pas dans 90% des cas souvent considérées...En général, c'est le délégué du personnel qui nous représente et Dieu seul sait s'il connaît et y défend toutes nos aspirations* ». Néanmoins ce scénario a été

davantage observé dans la banque-filiale britannique Bq3. Il est important de rappeler la proximité culturelle historique entre la Grande Bretagne et les Etats-Unis⁴ aux fins de relever combien, en restant dans le modèle de Hofstède sus évoqué, les filiales étrangères britanniques sont aussi censées être plutôt marquées par la décentralisation et le leadership démocratique.

Néanmoins l'autoritarisme mis à jour dans notre étude s'avère irréductible aux filiales dont les sièges sont dans des pays à culture Anglo-Saxonne. Les filiales françaises n'en sont pas moins concernées comme en témoigne ce verbatim d'un commercial de BQ1: *«la direction détermine seule les objectifs annuels (mais aussi parfois semestriels) en termes de quantité de crédit à accorder et de dépôt à collecter sur la base de nos performances antérieures...elle raisonne en termes d'accroissement de 10, 20, 30% etc. et nous informe de la décision»*. Ce résultat est moins étonnant puisque la France, et par ricochet ses filiales étrangères sous l'hypothèse d'un contrôle ethnocentrique, s'identifie (tout comme nombre de pays d'Afrique noire) comme une aire à grande distance hiérarchique contrairement aux Etats-Unis (Hofstede, 1980). Le Cameroun où s'est réalisée l'enquête s'avère en outre culturellement plus proche de la France (que des pays Anglo-Saxons), en raison notamment des liens historiques de colonisation⁵. Cette proximité, nous semble-t-il, contribue à réduire les différences culturelles au niveau des filiales françaises au Cameroun.

Au-delà de ce facteur, la dictature des objectifs de gestion est à l'origine de nombreuses tensions et disfonctionnements qui conduisent à interroger son opportunité. L'une de ces tensions touche aux liens qu'entretiennent les agences avec les directions nationales des deux filiales françaises étudiées : *«Nos objectifs commerciaux sont totalement décidés à Douala⁶ et sont souvent trop ambitieux et finalement stressants.....on a l'impression qu'au niveau de la direction nationale on n'ignore toujours les réalités de notre ville qui n'est pas une ville du Business. Par exemple, la validation d'un dossier de demande de crédit d'un certain montant se fait à Douala. Le temps d'attente peut atteindre 3 mois...aucun Homme d'affaires sérieux ne peut l'accepter...les plaintes des clients se multiplient quotidiennement»* (Chef d'agence, Bq2).

⁴ L'histoire révèle que les Etats-Unis furent fondés par des migrants britanniques et qu'ils ont surtout été colonisés au début du 17^e siècle par l'Angleterre.

⁵ Bien que le Cameroun soit un pays bilingue(les deux langues officielles étant l'anglais et le français), seulement 2 régions administratives sur les 10 existantes sont à culture Anglo-Saxonne. Il est intéressant de rappeler que notre étude est réalisée dans la partie francophone du pays où la culture est quasiment celle de la France.

⁶ Douala, principale ville économique du Cameroun, condense la plupart des directions nationales des filiales de banques étrangères. Nos enquêtes se déroulent plutôt dans la ville de Yaoundé qui est la capitale politique du pays.

3.2. L'IMPROVISATION MANAGERIALE

En occident, l'improvisation est une vertu. Elle rentre dans la catégorie des instruments modernes de management et se rapporte à la capacité des organisations à réussir sur-le-champ et sans préparation (Moorman et Winer, 1988). Néanmoins l'impréparation qui conduit à l'échec est associée à une vision péjorative de l'improvisation ; c'est justement cet aspect redoutable, lié à l'absence d'anticipation, que nous avons identifié au sein des banques étudiées. A titre d'anecdote, nous avons observé au début de nos recherches un phénomène surprenant dans la ville de Yaoundé pendant le week-end. Il s'agit du fait que, lorsqu'on envisage des retraits d'espèces au niveau des Distributeurs Automatiques des Billets (DAB), ces Distributeurs affichent plutôt des messages du type « *ce distributeur est momentanément hors-service* ». Le constat résulte d'une part de notre propre expérience en tant qu'utilisateur de certaines banques étudiées et d'autre part de notre posture de chercheur qui a conduit à échanger sur le problème avec d'autres usagers qui l'ont confirmé.

Selon la plupart des Chargés de Clientèle, de tels messages traduisent en réalité que les DAB concernés sont en rupture des espèces : « *il ne s'agit pas de panne en tant que telle...La banque ne peut se permettre, pendant le week-end, d'approvisionner les DAB parce que ceux qui transportent des fonds peuvent subir des agressions* » (Bq3). Il est intéressant de rappeler ce propos d'un autre chargé de clientèle interpellé pour expliquer pourquoi les espèces, à un certain moment donné, peuvent arriver à manquer dans un DAB : « *la banque ne peut se permettre, ce jour férié, (dimanche), d'approvisionner les DAB parce que les transporteurs de fonds peuvent subir des agressions* »(Bq1). L'improvisation managériale dont il est présentement question trouve dans ces explications un excellent cadre d'illustration. Elle s'est révélée d'autant plus vraisemblable que, même en supposant l'insécurité ou le risque d'agression pendant le week-end, les discours des commerciaux interrogés sur le sujet ne laissent transparaître des arguments pertinents capables de justifier pourquoi les filiales étudiées n'anticipent pas en approvisionnant suffisamment leurs DAB durant les jours ordinaires pour éviter la rupture pendant le week-end.

3.3. L'ATTACHEMENT AU COURT TERME

Cette tendance s'apprécie dans la littérature interculturelle axée sur l'Afrique au travers du proverbe « *demain n'a qu'à se débrouiller, moi, je ne connais qu'aujourd'hui* ». Elle traduit l'importance qu'accordent les acteurs à la poursuite des objectifs immédiats. Elle s'est surtout

révélée être un marqueur des banques-filiales (Bq1 et Bq2) ayant leurs sièges en France. Pourtant ce pays est, selon les recherches ultérieures de Hofstede (1980), une aire culturelle à forte orientation de long terme. L'on se serait attendu à constater l'existence de cette orientation au sein des banques considérées. D'autant plus que le court-termisme est généralement perçu par une cause de la contre-performance des entreprises authentiquement africaines.

Les banques Bq1 et Bq2 se sont donc plutôt illustrées, ce que confirment les données officielles⁷, par un fort attachement aux prêts de court terme tant aux Particuliers qu'aux entreprises. Les principaux motifs tiennent à l'aversion au risque et à la faiblesse des institutions dont le système judiciaire, toutes choses qui caractérisent en général les territoires émergents ou en développement : *« les découverts accordés aux fonctionnaires et aux commerçants sont plus intéressants et moins risqués pour nous... en général on recouvre directement à la base sur leur salaire... C'est très facile lorsqu'on nous accuse de ne pas accorder des crédits de long terme aux entreprises, mais il faut savoir qu'il y a toujours une incertitude sur leur solvabilité à terme et le dysfonctionnement du système judiciaire de notre pays est très loin de nous rassurer »* (Analyste financier, Bq2).

A la lumière des théories néo-institutionnalistes qui expliquent que les filiales étrangères peuvent subir des pressions isomorphes issues de leurs territoires hôtes (Kostova et Roth, 2002), il est possible de considérer que ces constats du fonctionnement des banques-filiales étudiées traduisent qu'elles sont infusées par la culture managériale africaine. Les auteurs qui mettent en relief l'impact culturel du territoire d'origine (Harzing, 2001) sur le management de la filiale étrangère et ceux qui identifient plutôt l'influence de l'environnement culturel local (Kostova et Roth, 2002) partagent généralement l'idée que c'est le dirigeant c'est-à-dire le directeur général de la filiale qui sert de « courroie de transmission ». Les particularités du comité exécutif et de la gouvernance des banques-filiales enquêtées, comme l'illustre le tableau 1, conduisent à présumer plutôt le rôle influent des directeurs adjoints.

4. LES DIRECTEURS ADJOINTS ; AGENTS DE DIFFUSION CULTURELLE

Il existe deux possibilités de lecture de la politique d'africanisation. La première veut qu'on considère qu'elle peut être souhaitée par les maisons-mères occidentales aux fins de permettre

⁷ Depuis une dizaine d'années, les données issues des rapports de la COBAC montrent particulièrement que Bq1 est le leader au Cameroun et dans d'autres pays en Afrique centrale en matière de prêts de court terme.

à leurs filiales de s'adapter aux réalités culturelles du contexte africain (Vuerings, 1964). La seconde est telle que la dite politique est initiée par l'Etat africain hôte, au travers des dispositifs précis (lois, convention d'investissement), pour assurer son emprise sur le fonctionnement des banques concernées compte tenu de son objectif de contrôler à la fois sa souveraineté et sa politique économique.

La réalité actuelle est néanmoins, comme l'illustre le tableau 1, que les maisons-mères occidentales tendent, en tant qu'actionnaires majoritaires, à s'inscrire plutôt dans la logique de l'expatriation dans la désignation des directeurs généraux de leurs filiales. Il convient de rappeler que l'adaptation des filiales étrangères est un exercice complexe lorsqu'on prend en compte la structure de leur capital, la structure de leurs conseils d'administration et de leurs directions (Jaussaud, Schaaper et Zang, 2000). Cette adaptation est réalisable par le biais de l'expatriation lorsque les maisons-mères correspondantes souhaitent par exemple maîtriser certaines difficultés, en particulier la corruption, propres aux territoires d'accueil (Grillat, 2006). La réalité est, en outre, que la quasi-totalité des directeurs adjoints des filiales étudiées est d'origine camerounaise. Il s'avère donc que l'Etat Camerounais, en tant que deuxième gros actionnaire et compte tenu de l'exigence de l'africanisation et en l'occurrence de la « *camerounisation* », exerce son droit de propriété en favorisant davantage la nomination de ses ressortissants aux postes de directeurs adjoints (Tamba et Djine, 1995). Quid pour les présidents des conseils d'administration qui s'avèrent aussi tous d'origine camerounaise.

Le credo de notre raisonnement est que cette configuration des « Top Management » des banques-filiales étudiées, où les directeurs généraux sont des expatriés (occidentaux) et leurs adjoints des africains et en l'occurrence camerounais, contribue à expliquer la ressemblance de leurs pratiques organisationnelles à celles du modèle de gestion paternaliste ou familial africain. La conviction est précisément que les directeurs adjoints constituent les principaux agents de diffusion, les facteurs de « pollinisation » selon Harzing(2001), de ce modèle au sein des BFAMO concernées. Les recherches traitant de l'impact de la culture africaine sur le management des filiales étrangères en Afrique (Apitza, 2013) discutent rarement de manière précise du rôle de ces acteurs clés de la direction des entreprises. Ce rôle doit être bien compris au sens du courant des auteurs néo-institutionnalistes des années 1970-1980 où le dirigeant (leader) est pensé comme l'agent qui infuse l'entreprise des valeurs culturelles de son environnement (Dimaggio et Powell, 1983). Nous en proposons deux principales explications.

La première explication tient au fait que les directeurs généraux, en raison de leur statut d'étranger en Afrique, ont vraisemblablement besoin d'avoir des collaborateurs qui soient d'origine africaine pour les accompagner dans l'exécution pertinente de la stratégie telle que définie globalement les maisons-mères occidentales. Le problème posé est celui de la contextualisation de cette stratégie qui, étant définie à l'étranger, peut exiger une traduction pour assurer sa cohérence aux réalités culturelles locales (Barmeyer et Davoine, 2013). L'on suppose donc que le directeur général, en tant que principal dirigeant, a une connaissance limitée de l'environnement africain d'accueil où est censée s'exécuter cette stratégie et qu'il doit par conséquent s'appuyer sur l'assistance d'autres acteurs du comité exécutif et en l'occurrence de son adjoint (Quéré, 2006). Compte tenu de cette méconnaissance du terrain, on peut imaginer que les directeurs expatriés soutiennent potentiellement toute initiative visant à désigner son adjoint qui soit d'origine locale en l'occurrence camerounaise (Barmeyer et Davoine, 2013).

La seconde explication du rôle des directeurs adjoints comme des « courroies de transmission culturelle » touche à leur attachement⁸, tant qu'on considère qu'ils sont d'origine africaine, aux valeurs culturelles africaines. Cet attachement est fortement présumé dans les études critiques sur l'ingérence des pouvoirs publics au sein des banques en Afrique dans les années 1970-1980 (Clarke, Cull et Shirley, 2005). Il se peut qu'un tel attachement prédispose les directeurs adjoints concernés aux pratiques managériales à l'africaine, telles qu'elles se définissent notamment dans les recherches de Henry (1991).

Dans un ouvrage intitulé « *Structure d'entreprises* » et publié en 1988, Michel Kalika expliquait la position d'état-major qu'occupe le directeur adjoint en montrant que celui-ci assure en permanence la coordination hiérarchique de toutes les fonctions (GRH, marketing, logistique, finance, etc) de l'entreprise et peut même être directement responsable de certaines de ces fonctions dans leurs aspects opérationnels (Quéré, 2006). Cela permet en effet d'envisager la possibilité que les directeurs adjoints des BFAMO, par le truchement des DRH⁹, favorise le recrutement du personnel sur des bases ethniques ou familiales nonobstant les critères rationnels de performance (Apitza, 2013). L'idée permet en outre de comprendre l'éventualité que les directeurs adjoints de ces filiales, par leur influence sur les gestionnaires de dossiers de crédit, favorisent l'offre des financements bancaires davantage aux

⁸ Cette caractéristique concerne aussi généralement les représentants des Etats aux conseils d'administration.

⁹ Directeurs des Ressources Humaines.

emprunteurs constitués davantage des membres de leurs familles ou de leurs tribus. Cette attitude est d'ailleurs sous-jacente aux politiques sus mentionnées de privatisation bancaire des années 1980-1990 qui étaient censées favoriser la rationalisation des banques. Il est intéressant de rappeler que ces politiques étaient fondées sur la déconstruction de l'actionnariat public dont se servaient les Etats africains pour influencer la gestion des banques notamment par la promotion des autochtones africains aux instances de direction (Wamba, 2001).

La cohérence des décisions et des actions des directeurs adjoints, par rapport à la logique managériale spécifique à l'Afrique, est d'autant plus probable que les conseils d'administration (instances où ces décisions sont censées être contrôlées ou invalidées) des filiales concernées sont tous présidés par des acteurs d'origine africaine. L'on peut par conséquent présumer aussi de l'attachement des dits présidents à la culture africaine. Il est intéressant de remarquer que dans un passé récent, il s'est avéré que le directeur adjoint d'une banque-filiale de notre échantillon (en l'occurrence Bq1) est un chef traditionnel dans son village d'origine. Ce statut de chef traditionnel révèle combien les logiques du directeur adjoint concerné peuvent converger sur des pratiques managériales davantage cohérentes avec la mentalité managériale africaine. Les procès pour détournement des fonds et corruption, procès forts médiatisés au Cameroun depuis quelques années, intentés en justice contre cet acteur majeur du directoire, contribuent à prouver la réalité de cette cohérence.

IMPLICATIONS MANAGERIALES ET PERSPECTIVES

Les Economies émergentes suscitent diverses discussions au centre desquelles se trouve l'adaptation culturelle des filiales étrangères qui y sont créées par des multinationales. Cet article, en s'intéressant au cas particulier de l'Afrique, s'est proposé d'adresser la question touchant au défi d'adaptation des banques-filiales qui y sont implantées par des multinationales occidentales. Nos résultats suggèrent que ces filiales connaissent, en l'occurrence par le truchement des politiques d'africanisation, des pressions isomorphes de la culture managériale africaine les conduisant à ressembler aux entreprises « authentiquement » locales en termes de pratiques organisationnelles. Le problème « d'adaptation subie » mis en évidence donne l'occasion, en termes d'implication managériale, d'attirer l'attention des maisons-mères sur la nécessité d'enrichir leur politique de contrôle en concevant des mécanismes capables de maîtriser les aspects d'inconscience liés au fonctionnement des

filiales étrangères. Ces aspects semblent en effet peu traités dans les réflexions sur la gouvernance des filiales étrangères. Quid du rapport potentiellement redoutable des dirigeants expatriés des banques-filiales étudiées à leurs adjoints dont la plupart sont d'origine africaine. Au regard de la nomination des directeurs adjoints de ces filiales par l'Etat du pays d'accueil, ce travail a permis aussi de relever aussi le fait que l'une des conditions de la survie des filiales étrangères réside potentiellement dans le pouvoir de négociation de leurs maisons-mères vis-à-vis des gouvernements locaux (Ghuri et Mayrhofer, 2016) notamment sur la configuration des conseils d'administration et des comités exécutifs des dites filiales. Au-delà, trois principaux axes épistémologiques sont suscités par ce travail. En premier lieu, des recherches devraient être consacrées à la gêne paradoxale suscitée par la culture managériale africaine chez les africains eux-mêmes. Cette gêne relevée dans nos investigations empiriques revêt en effet un faible écho dans les travaux sur l'interculturalité. L'on gagnerait deuxièmement à considérer, dans d'autres études, l'idée que la culture managériale africaine recèle des vertus pour la performance des entreprises. Cette mise en perspective du relativisme culturel est l'occasion d'inviter à étudier comment les filiales étrangères en général exploitent les vertus de la culture africaine dans leur processus d'adaptation. Nous souhaitons relever en troisième lieu que la focalisation du volet empirique de l'article sur les acteurs du niveau opérationnel conduit probablement à surévaluer le poids de l'environnement local (Le Gall, 2016). L'enjeu est de justifier l'intérêt, dans des recherches ultérieures, d'élargir les enquêtes aux acteurs du niveau stratégique. Cette perspective offre l'occasion d'approfondir l'étude des activités et du pouvoir réel des directeurs généraux qui sont, dans notre étude, des expatriés. La passivité de ces derniers est en effet sous-entendue dans ce travail dans la mesure où « l'infusion » des banques-filiales étudiées par la mentalité africaine en matière de gestion est assurée par leurs adjoints qui sont, eux, d'origine africaine. L'étude du rôle (présentement identifié) des directeurs adjoints de filiales étrangères dans leur processus d'adaptation demande à être approfondie dans les recherches sur l'internationalisation des entreprises, notamment bancaires, vers l'Afrique par exemple. La considération ou non des aspects liés aux conseils d'administration et aux comités exécutifs de telles filiales peut être envisagée dans cette perspective. Au-delà, l'on gagnerait à prendre en compte le fait que la plupart de leurs directeurs adjoints sont des impatriés et qu'ils sont par conséquent intellectuellement plus ou moins formatés aux valeurs culturelles occidentales.

REFERENCES

- Barmayer, C. I. et F. Davoine, (2013), « Tradittore, Traditore » ? La réception contextualité des valeurs d'entreprise dans les filiales françaises et allemandes d'une entreprise multinationale américaine , *Management International*, 18 :1, 26-39.
- Berger, A.; L. Klapper et G. Udell, (2001), The Ability of Banks to Lend to Informationally Opaque Small Businesses, *Journal of Banking & Finance*, 25, 2127-2167.
- Brechet, J.-P. (2006), Echange sur l'artificiel et le fondamental, In G. Fourcade, R. Paché & R. Pérez (dir.), *La stratégie dans tous ses états, Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay*, Éditions EMS, 41-54.
- Clarke, G. R G; R. Cull et M. M. Shirley (2005), Bank Privatization in Developing Countries: A summary of Lessons and Findings, *Journal of Banking & Finance*, 29, 1905–1930.
- DiMaggio, P. J. et W. W. Powel (1983), The Iron Cage Rvisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, *American Sociological Review*, 48, 147-160.
- Dionne, L. (2009), Analyser et comprendre le phénomène de la collaboration entre enseignants par la théorie enracinée : regard épistémologique et méthodologique, *Recherches Qualitatives*, 8 ; 1, 76.105.
- Eze-Eze, D. (2001), La structure bancaire dans le processus de financement de l'économie Camerounaise, *Afrique & Développement*, 26 :3, 1-26.
- Ghuri, P. N. et U. Mayrhofer (2016), Les relations entre multinationales et gouvernement dans les économies émergentes, In P. X. Meschi & F. Prevot (dir) *Economies émergentes Quels enjeux pour le management international*, Viubert, 161-180.
- Godelier, E. (2012), Clifford Geertz Aux sources de l'analyse comparative et interprétative des organisations et de leurs cultures, In O. Germain (dir.), *Les inspireurs de la théorie des organisations*, 97-112.
- Harzing A.-W. (2001), Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries, *Journal of World Business*, 36:4, 366-379.
- Henry, A. (1991), Vers un modèle du management africain, *Cahiers d'Etudes Africaines*, 124, 447-473.
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences : International Differences in Work Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills.

Jaussaud, J. ; Johannes Shaaper et Z. Zang, (2000), Sur le contrôle des entreprises conjointes internationale : répartition du capital et politique d'expatriation, Association Internationale de Management Stratégique, Montpellier.

Kauffman, J. C. (1999), L'entretien compréhensif. Paris-Nathan.

Klaus, M.; R. Mudambi et R. Narula (2011), Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiples Embeddedness, *Journal of Management Studies*, 48;2, 235-252.

Kostova, T. et K. Roth (2002), Adoption of an Organizational Practice by Subsidiaries of Multinational Corporations: Institutional and Relational Effects, *Academy of Management Review*, 45;1, 215-233.

Le Gall, Sébastien (2014). Les stratégies de localisation des firmes multinationales et leur rapport au territoire local étranger: une approche par les ressources, *Management International*, 16 :1, 59-73.

Moorman, C. et A.S. Miner (1988), Organizational improvisation and Organizational Memory, *Academy of Management Journal*, 23:4, 698-723.

Queré, J.C.(2006), La difficile émergence d'une nouvelle fonction de gestion secrétaire général, *Management & Avenir*, 2 :8, 9-25

Savall, H. ; V. Zardet et M. Bonnet (2006), Isomorphisme dysfonctionnel de la petite à la grande entreprise, in C. Fourcade, G. Paché & R. Pérez (dir.), *La stratégie dans tous ses états*, Mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay, Éditions EMS, 243-264.

Tamba, I. et T. L. Djine (1995), De la crise à la réformes des institutions bancaires en Afrique : le cas du Cameroun, *Revue Tiers Monde*, 146, 813-835.

Vial, V. et F. Prevot (2013), Effet de la corruption sur la survie des filiales de multinationales dans un pays émergent : cas de l'Indonésie, *Management International*, 18 :1,58-72.

Vuerings, R. (1964), Problème de gestion d'entreprise en pays sous-développés : la reconversion de l'entreprise privée en Afrique noire indépendante, *Management International*, 4 :4, 93-104.

Wamba, H. (2001), La gestion bancaire en Afrique centrale à l'heure des grandes mutations : bilan et perspectives, *Gestion 2000*, 18:6,11-140.