

## **LE COMPORTEMENT ETHIQUE DES FILIALES BANCAIRES AU CAMEROUN**

**André TIOUMAGNENG<sup>1</sup> et NDJOKOU A NDJOKOU<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Professeur titulaire en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé 2,  
[tioumagneng@yahoo.fr](mailto:tioumagneng@yahoo.fr)

<sup>2</sup> Docteur en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé 2,  
[ndjokou1@yahoo.fr](mailto:ndjokou1@yahoo.fr)

## **RESUME**

Plusieurs filiales bancaires montrent leur engagement éthique à travers le respect de la loi, des normes et règles édictées par les organismes de régulation et de contrôle, ou en développant quelques actions citoyennes et philanthropiques. Pourtant, elles doivent également s'impliquer dans l'amélioration du bien-être de la société pour être mieux perçues et asseoir leur légitimité auprès des parties prenantes. L'objectif du présent article est de vérifier la cohérence éthique des pratiques des filiales bancaires au Cameroun. Dans cette perspective, la classification ascendante hiérarchique des filiales bancaires en fonction des indices de perception de leurs pratiques éthiques fait émerger trois principales classes à savoir : les filiales peu sensibles, les filiales peu évoluées, et les filiales apathiques.

**Mots-clés** : éthique, perception du consommateur, filiales bancaires.

## **ABSTRACT**

Several banking subsidiaries show their ethical commitment through compliance with the law, standards and rules enacted by regulatory and control bodies, or by developing some civic and philanthropic actions. However, they must also be involved in improving the well-being of society to be better perceived and establish their legitimacy with stakeholders. The objective of this article is to verify the ethical consistency of the practices of banking subsidiaries in Cameroon. In this perspective, the ascending hierarchical classification of banking subsidiaries according to indices of perception of their ethical practices brings out three main classes, namely: insensitive subsidiaries, poorly developed subsidiaries, and apathetic subsidiaries.

**Keywords**: ethics, consumer perception, bank subsidiaries.

## INTRODUCTION

Choisir entre la standardisation et la localisation est l'un des problèmes majeurs que rencontre toute entreprise multinationale (Hu, 1997). Dans un contexte marqué par la montée de la concurrence toujours plus rude, elle doit distancer ou éliminer ses concurrents en se jouant des contraintes et en complexifiant l'accès aux marchés internationaux pour s'imposer à l'international (Croué, 2015). La banque multinationale n'échappe pas à cette réalité. Cet établissement financier qui collecte des dépôts et accorde des crédits grâce à des entités localisées dans plus d'un pays (Gray et Gray, 1981) doit s'adapter aux mutations de l'environnement et rentabiliser les capitaux investis au risque de mourir.

Cependant, il peut être intéressant de s'interroger sur cette recherche effrénée de croissance et de profit en soulignant les risques qu'elle fait encourir à la société. Ce questionnement trouve tout son sens au regard du comportement des filiales bancaires dont l'éthique est pour le moins discutable. En effet, dans un contexte où les dérives de certaines filiales bancaires peuvent paralyser l'économie mondiale, il est essentiel de scruter leur comportement éthique. Depuis la crise financière de 2008, la défaillance de l'éthique des affaires a été clairement établie par l'OCDE<sup>1</sup> qui a recommandé au secteur bancaire et financier une nouvelle culture des affaires, plus éthique et plus responsable. L'écoute du client, l'immersion dans son inconscient pétri de croyances et d'autres échelles de valeurs sont devenues incontournables pour progresser de manière durable sur les marchés internationaux (Croué, 2015).

Aujourd'hui plus que jamais, les consommateurs s'intéressent à la cohérence éthique des activités menées par les entreprises. A cet égard, ces dernières doivent intégrer davantage les exigences de l'éthique dans toutes leurs activités. Cette nécessité se justifie sur le plan théorique à plus d'un titre. D'une part, c'est pour faire preuve de leur responsabilité sociale (Bowen, 1953 ; Davis, 1973 ; Carroll, 1979). Evidemment, tout le monde n'a pas la même conception de la responsabilité sociale de l'entreprise. Pour certains, il s'agit simplement de respecter l'environnement et les principes du développement durable. Pour d'autres, il est question de montrer sa philanthropie par le financement des projets d'aide au développement.

D'autres parts, la promotion de l'éthique offre à l'entreprise un moyen d'asseoir sa légitimité en développant des relations de confiance essentielles à sa crédibilité et à sa pérennité (Boyer,

---

<sup>1</sup> Analyse d'Angel Gurría, Secrétaire général de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), lors du Forum européen d'éthique des affaires (EBEF) en 2009.

2002). En effet, l'entreprise doit garder une certaine légitimité pour que ses buts et activités soient soutenus par son environnement composé de parties prenantes (Freeman, 1984 ; Clarkson, 1995, Donaldson et Preston, 1995) dont les intérêts sont contradictoires (Geoffroy, 2012).

L'objectif de cette étude est de vérifier la cohérence éthique des pratiques des filiales bancaires. L'engagement éthique qui doit être au cœur des pratiques des entreprises, ne peut pas s'exprimer uniquement à travers la multiplication des chartes éthiques et la création des référentiels internationaux des produits dits « éthiques ». Si pour certains, l'éthique n'est qu'un artifice masquant des visées purement économiques, voire une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002), il est clair que la mise en place d'une démarche éthique peut booster une filiale bancaire dont la réputation et la crédibilité morale ont été atteintes. Selon Lelart (2014), les pratiques d'une entreprise éthique s'identifient à trois niveaux. Le premier niveau concerne l'attitude de l'entreprise à l'égard de ses salariés (politique de recrutement, de licenciement, implication des salariés dans la vie de l'entreprise, traitement des salariés, etc.). Le deuxième niveau est celui de l'attitude de l'entreprise à l'égard des parties prenantes dites externes (clients, fournisseurs, collectivités locales, partenaires de la société civile, etc.) et le troisième niveau concerne le respect de l'environnement. Ces deux derniers axes qui nous semblent peu développés par les recherches traitant des filiales bancaires, retiennent particulièrement notre attention.

Sur la base de ce qui précède, la question à laquelle nous tentons de répondre est la suivante : le comportement des filiales bancaires est-il cohérent d'un point de vue éthique ? Cette question nous semble fondamentale dans la mesure où l'éthique des affaires procède de la transparence, de l'objectivité, de la fiabilité, de l'honnêteté et de la prudence. Ce sont ces valeurs qui permettent au secteur financier de produire la confiance, actif essentiel pour faire des affaires. Cela nous conduit à formuler notre hypothèse de recherche qui s'énonce de la manière suivante : ***H : Les pratiques des filiales bancaires sont éthiques.*** Cette hypothèse peut se subdiviser en deux sous-hypothèses :

- ***Ha : le marketing mix des filiales bancaires est éthique.*** En effet, le marketing mix est un ensemble d'outils qui permettent à l'entreprise de mettre en œuvre sa stratégie. Il s'agit pour l'entreprise de traduire sa stratégie marketing en actes afin de délivrer au consommateur la valeur promise et de lier des relations avec lui. Les principaux outils du mix marketing sont traditionnellement regroupés en quatre (04) grandes catégories,

ce sont les 4P du marketing ou théorie des 4P selon leur appellation en anglais : produit (*Product*), prix (*Price*), distribution (*Place*) et communication (*Promotion*).

- **Hb : le financement des filiales bancaires est éthique.** En effet, La Fédération Européenne des Banques Ethiques et Alternatives (FEBEA, 2012)<sup>2</sup> a exposé les critères d'une banque qui se veut éthique. Ces critères peuvent se résumer sur trois axes qui sont les suivants : (i) L'orientation sur l'activité bancaire traditionnelle (collecte basée sur l'épargne des clients, pas de spéculation, pas d'opérations de *trading* et de produits dérivés, sensibilisation du public sur le rôle de l'argent) ; (ii) Le financement d'activités légales (refus d'argent non déclaré ni provenant d'activités illicites, refus d'aider les clients à exploiter les paradis fiscaux, refus de financer des projets liés à la production du tabac, à la commercialisation de l'alcool, aux jeux de hasard, aux OGM, à l'armement, à la production de l'énergie nucléaire, à la production pornographique, à l'exploitation des animaux, etc.) ; (iii) Le financement d'activités locales et écologiques (promotion de l'inclusion sociale, prise en compte du développement durable, développement de l'économie sociale et de l'entrepreneuriat social, soutien des initiatives d'emploi et d'entrepreneuriat autonome des femmes et des jeunes, soutien des activités de promotion humaine).

Le présent article s'organise en quatre parties. D'abord, un développement théorique permettra d'appréhender l'éthique des filiales bancaires. Ensuite, la méthodologie retenue pour cette recherche sera exposée. Puis, les résultats seront présentés et discutés dans la troisième partie. Enfin, les implications managériales et voies de recherche seront exposées en guise de conclusion.

## **1. L'ETHIQUE DES FILIALES BANCAIRES**

Dans cette section, nous tentons d'appréhender la filiale qui constitue véritablement la forme de représentation bancaire privilégiée à l'étranger, d'une part, et nous examinons l'éthique en milieu bancaire qui est tout à fait particulière, d'autre part.

### **1.1. La filiale : forme de représentation bancaire privilégiée à l'étranger**

Un établissement bancaire multinational possède de manière générale trois grands moyens de déploiement à l'étranger. Il peut soit procéder à des acquisitions ou fusions transfrontalières,

---

<sup>2</sup> Fédération Européenne de Finances et Banques Ethiques et Alternatives (FEBEA), « En quoi les banques éthiques se différencient-elles des banques traditionnelles ? », *Communication*, Avril, 2012.

réaliser des partenariats et alliances avec l'étranger, ou encore effectuer des implantations à l'étranger. Cette dernière stratégie peut prendre quatre principales formes à savoir : le bureau de représentation, la banque affiliée, la succursale et la filiale.

Le bureau de représentation est un organisme chargé de représenter la banque, mais qui n'effectue pas d'opérations de banque par lui-même<sup>3</sup>. Dépourvu de personnalité morale, ses actes juridiques doivent être rédigés au nom de la société mère. Sa mission consiste à recueillir des informations, à établir des contacts, voire à assurer la publicité de la banque-mère avant son implantation effective dans le pays d'accueil.

La banque affiliée pour sa part est un établissement avec une dénomination locale dans lequel la banque-mère détient une participation inférieure à 50%. C'est une forme d'implantation à l'étranger dans laquelle la maison mère est en partenariat avec d'autres parties. Juridiquement, la banque affiliée est régie par la loi locale et exerce ses activités en conformité avec cette législation. L'organisation de la banque affiliée peut créer des conflits entre la direction locale et la direction de la maison-mère.

La succursale quant à elle est une entité non autonome par rapport à la maison mère, même si ses règles d'exploitation (comptabilité, déclaration des résultats) témoignent d'une certaine indépendance. Elle exerce une activité commerciale, dispose d'une clientèle propre mais elle n'a pas d'autonomie juridique.

La filiale est une société dotée d'une personnalité morale. Elle est autonome par rapport à la banque-mère et peut à ce titre agir en justice et posséder un patrimoine distinct. Tschoegl (2004)<sup>4</sup> souligne que « *la filiale bancaire est une entité localement constituée en société par actions et légalement séparée de la banque-mère qui y détient plus de 50% du capital* ».

L'établissement d'une filiale dans un pays étranger peut être fait, soit à travers une nouvelle entité, soit par l'acquisition d'actons d'une banque déjà existante dans le pays étranger, tout en étant majoritaire. Détenir plus de 50% des actions dans la filiale ne garantit pas automatiquement à la maison mère un contrôle total des activités. Dans certains pays, les actionnaires minoritaires peuvent, s'ils ne sont pas d'accord, bloquer les prises de décision. C'est la raison pour laquelle certaines banques préfèrent acquérir entièrement l'établissement bancaire étranger pour en faire une filiale totalement contrôlée (filiale à 100%). Ce dernier type d'acquisition constitue une alternative à l'établissement d'une succursale.

---

<sup>3</sup> Définition de la Fédération Bancaire Française (FBF).

<sup>4</sup> Cité par Boubacar (2008).

Marois (1986) fait remarquer que du point de vue du contrôle, il existe peu de différences entre la filiale détenue à 100% et la succursale, à part la lourdeur plus grande dans la gestion de la filiale dans la mesure où il est obligatoire de réunir le conseil d'administration pour prendre certaines décisions capitales.

La filiale est une société de nationalité locale, juridiquement indépendante de la banque-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. La filiale peut être créée de trois façons : la création d'une banque ex nihilo, le rachat d'une banque existante, et la création d'une banque en partenariat avec d'autres banques ou établissements non financiers. La filiale est, selon de nombreux spécialistes, le mode d'accès le plus complet d'un marché étranger. Elle permet à la banque-mère d'établir une présence locale permanente.

La filiale constitue la forme d'implantation à l'étranger la plus intégrée dans le système bancaire du pays d'accueil car elle présente la particularité d'être soumise aux mêmes réglementations que les banques domestiques. Ainsi, la banque-mère peut, via sa filiale, exercer plusieurs activités à l'étranger (Blandon, 1998). La filiale dispose de son propre capital et d'une charte qui lui permet d'exercer comme banque de même type du pays d'accueil et d'avoir accès aux marchés domestiques de détails et de gros.

## **1.2. La particularité de l'éthique des filiales bancaires**

L'éthique est un concept qui conduit à s'interroger sur ce qui est convenable ou déplorable. Elle traite de ce qu'il nous faut faire ou ne pas faire, mais surtout du raisonnement, pour ou contre, à expliquer pour déterminer le choix d'une conduite devant un problème moral. Elle regroupe l'ensemble de « *règles morales qui dictent la conduite d'un individu* »<sup>5</sup>. Sa démarche, dont la question de base est « que dois-je faire ? », est d'abord personnelle puis collective parce que l'homme vit en société. Dans ce sens, elle fait référence à la manière dont un groupe d'individus vit, notamment par le respect des règles, principes et valeurs qui leur sont propres.

Aristote appartient au premier courant qui considère que le « bien agir » doit s'apprécier en fonction de la réalité. A sa suite, Weber prolongea la réflexion en distinguant l'éthique de responsabilité de l'éthique de conviction. Kant s'inscrit dans le second courant en affirmant que l'éthique est un acte moral, une articulation de la « législation personnelle » et de la « législation extérieure ». On se doit également de chercher quelques éléments de réflexion

---

<sup>5</sup> Définition selon le dictionnaire Larousse, cf. [www.larousse.fr](http://www.larousse.fr)

chez Hegel qui faisait une distinction entre la « moralité subjective » et la « moralité objective ».

L'éthique permet une vie cohérente dans une société donnée. C'est ainsi que La Coste (1998) affirme que « *toute société maintient son identité, sa cohérence, sa continuité à l'aide d'un ensemble de règles, de valeurs et de coutumes qui constituent sa tradition morale* ». Elle dépend donc des circonstances, des habitudes, des personnes. C'est une science pratique des manières d'être (De la Bruslerie, 1992), « *une réflexion qui vise à déterminer les principes du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées* » (Nilles, 1998). Ricœur (1993) propose de « *réserver le terme d'éthique à l'ordre du bien et celui de la morale à l'ordre de l'obligation* »<sup>6</sup>. Il fait une distinction intéressante entre la tendance déontologique et la tendance téléologique de l'éthique (Ricœur, 1990).

S'agissant de la filiale bancaire, l'éthique s'identifie à plusieurs niveaux. Selon le code de l'éthique établi par l'*American Marketing Association* en 2004, toute entreprise dont la filiale bancaire, doit se conformer à la loi et à la réglementation, proposer des transactions commerciales claires dans lesquelles les informations données au client sont vraies (design du produit, prix, communication, distribution), et adopter une démarche marketing dont la relation avec les consommateurs repose sur les valeurs clé suivantes : « *honnêteté, responsabilité, équité, respect, transparence, citoyenneté* ».

Dans le même ordre d'idées, une filiale bancaire agit conformément à l'éthique lorsqu'elle va au-delà du simple respect des règles ou de la loi, lorsqu'elle est utile à la société et lorsque son action épouse les attentes des clients (Eurogroup consulting, 2014b). Elle doit développer une approche plus humaine de sa relation avec les clients, en sachant mieux prendre en compte les situations de fragilité des particuliers comme des entrepreneurs, et en renforçant sa capacité d'explication et d'accompagnement. Elle doit ainsi mieux analyser les informations dont elle dispose pour détecter à temps les clients fragiles<sup>7</sup>. Cela passe par un changement de regard, une attitude plus proche du *sparring partner* qui sait alerter ou dire non quand il le faut<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup>Ricœur, P., (1993), *Morale, éthique et politique*, Pouvoirs, 65, P. 5.

<sup>7</sup> Cf. Capobianco M.-C « Ethique et missions des banques: quelles responsabilités dans un monde qui change ? » in Eurogroup consulting (2014a).

<sup>8</sup> Ibidem.



En outre, les banques doivent mieux participer à l'éducation financière de leurs clients (gestion d'un budget mensuel, importance de l'épargne et fonctionnement du crédit, importance du dialogue transparent pour les professionnels). Dans le même temps, elles doivent être à l'écoute des clients, comprendre leurs difficultés, et faire émerger les bonnes pratiques. Leur rôle est donc aussi de les accompagner.

## **2. PROTOCOLE DE RECHERCHE EMPIRIQUE**

Notre étude est réalisée dans le secteur bancaire camerounais qui compte seize banques majoritairement d'origine étrangère<sup>9</sup>. Le tableau 1 dresse la liste des banques en activité au Cameroun. Nous avons réalisé une enquête dans les villes de Yaoundé et de Douala où nous avons administré un questionnaire auprès des clients<sup>10</sup> choisis de manière aléatoire. Notre démarche est donc quantitative. Une pré-enquête a permis d'affiner les hypothèses et le pré-test a contribué à corriger la formulation des questions. Le questionnaire utilise une échelle de mesure de type Likert à 5 points. Après un examen minutieux des questionnaires, nous avons obtenu finalement 463 questionnaires exploitables. Parmi les banques en activité au Cameroun, le Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) ancien établissement de Microfinance et Bange Cameroun (BANGE) ne font pas partie de notre étude étant donné qu'elles se sont installées récemment.

S'agissant de l'analyse des données recueillies, nous avons fait recours à l'analyse factorielle exploratoire (logiciel SPSS 20) avec rotation orthogonale *Varimax*, dans la mesure où les échelles utilisées dans cette recherche sont multidimensionnelles, mais également pour faciliter l'interprétation des facteurs. Par la suite, nous avons réalisé une analyse factorielle confirmatoire afin de vérifier la validité de la structure factorielle. Les tris à plat des items retenus lors de l'analyse confirmatoire des différentes variables nous restituent la distribution des différentes réponses obtenues dans le cadre de notre étude. Enfin, nous avons effectué une classification des filiales bancaires en fonction des indices de perception de leurs pratiques éthiques en nous servant du logiciel SPAD 5.5. Dans le cadre de la classification hiérarchique ascendantes afin d'obtenir les classes les plus homogènes possibles. C'est une méthode de classification qui permet de mettre en évidence un regroupement « naturel » d'un

---

<sup>9</sup> En effet, sur les seize banques en activité au Cameroun, seules trois banques sont camerounaises : la *Banque Camerounaise des Petites et Moyennes entreprises (BPME)*, la *Commercial Bank of Cameroon (CBC)* et la *National Financial Credit Bank (NFC)* qui est sous administration provisoire depuis 2012.

<sup>10</sup> Le client est le pivot de l'éthique des banques

ensemble d'individus décrits par des caractéristiques (les variables). Elle propose une série de partitions emboîtées représentées sous forme d'arbres appelés dendrogrammes.

**Tableau1 : Liste des banques en activité au Cameroun**

N°	DENOMINATION	N° D'ARRETE D'AGREMENT	DATE	SIEGE SOCIAL
1	Afriland First Bank (AFRILAND)	00005/MINEFI/DCE2	20/07/1987	Yaoundé
2	Bange Cameroun S.A. (BANGE)	00000840/MINFI	10/11/2020	Yaoundé
3	Banque Atlantique du Cameroun (BACM)	00000322/MINFI	06/07/2015	Douala
4	Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises (BC PME)	0243/MINFI	16/08/2013	Yaoundé
5	Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC)	00024/MINEFI/CAB	22/01/1997	Douala
6	BGFI BANK Cameroun (BGFI)	180/MINEFI	01/11/2010	Douala
7	Citibank Cameroun (CITIBANK)	07/1505/CF/MINEFI	23/10/1997	Douala
8	Commercial Bank of Cameroon (CBC)	238/MINEFI/DCE/DMF/182	19/11/1997	Douala
9	Crédit Communautaire d'Afrique (CCA)	000405/MINFI	30/05/2018	Yaoundé
10	Ecobank Cameroun (ECOBANK)	00295/MINEFI	04/07/2000	Douala
11	National Financial Credit Bank (NFC)		09/08/2006	Yaoundé
12	Société Commerciale de Banque Cameroun (SCB)	00008/MINFI/DCE2	03/08/1989	Yaoundé
13	Société Générale de Banques au Cameroun (SGC)	187/MINEFI/CE2	05/07/1974	Douala
14	Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC)	14153/MINEFI/CE/D	20/12/1986	Douala
15	Union Bank of Cameroon Limited (UBC PLC)	00319/MINEFI/DCF/EC	08/09/1999	Bamenda
16	United Bank for Africa Cameroon (UBA)	07/1512/CF/MINEFI	31/08/2007	Douala

*Source : COBAC- Liste des établissements de crédit en activité dans la CEMAC au 30 Septembre 2020*

L'algorithme procède par agrégations successives, partant de la partition la plus fragmentaire, un individu est égal à une classe, jusqu'à la partition triviale, le regroupement de tous les individus dans une et une seule classe. Les indices de perception permettent de classer ou regrouper les institutions bancaires selon les dimensions des construits objet de ce travail de

recherche qui leur sont communes (marketing mix éthique et financement éthiques). Cet indice se détermine par la résolution de l'équation de droite suivante :  $Y = ax + b$

Avec : Y : indice de perception ;

a : coefficient ;

x : le score moyen de chaque dimension\* ;

b : la constante.

\*Le calcul des scores moyens par question et pour chacune des banques est illustré par l'exemple ci-après :

*Supposons qu'un groupe de 60 clients d'une banque C a donné les réponses suivantes à la question 2.13 (Selon moi, les employés de ma banque assument leurs responsabilités en cas d'erreur) :*

- 10 réponses pour la modalité 1 (**Tout à fait en désaccord**) ;
- 14 réponses pour la modalité 2 (**Plutôt en désaccord**) ;
- 24 réponses pour la modalité 3 (**Ni d'accord ni en désaccord**) ;
- 08 réponses pour la modalité 4 (**Plutôt d'accord**) ;
- 04 réponses pour la modalité 5 (**Tout à fait d'accord**)

*Soit un total de 60 réponses. Le calcul du score moyen va s'effectuer de la manière suivante.*

$$\begin{array}{r} 10 \times 1 = 10 \\ 14 \times 2 = 28 \\ 24 \times 3 = 72 \\ 08 \times 4 = 32 \\ 04 \times 5 = 20 \\ \hline 60 \quad 162 \end{array}$$

**Score moyen :  $162/60 = 2,70$**

### 3. PRESENTATION DES RESULTATS ET DISCUSSIONS

Les caractéristiques sociodémographiques des personnes interrogées par une analyse de fréquence se présentent à travers le sexe, l'âge, le niveau d'étude, la situation maritale, la profession et le revenu mensuel (cf. annexes). Nous avons retenu pour chaque facteur un ensemble d'items issus de la revue de la littérature et avons procédé à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires qui ont permis la réduction des différentes variables :

- La variable « Marketing mix éthique » a été réduite à sept dimensions dénommées : Ethique du personnel, Tarification éthique, Implantation et couverture,

Communication commerciale, Publicité éthique, Innovation technologique, Taux et commissions (annexe7).

- La variable « Financement éthique » a été réduite à quatre dimensions dénommées : Bienveillance et accompagnement, Financement légal, Financement de l'humanitaire et Financement écologique (annexe8).

Les  $\lambda_i$  sont tous significatifs pour l'ensemble des items issus de l'analyse factorielle exploratoire. Les SMC sont supérieurs à 0,5 excepté pour quelques items. Ainsi, l'ajustement du modèle est correct compte tenu des indices retenus. Les  $\rho$  de Jöreskog étant supérieurs à 0,7, nous pouvons conclure de la cohérence interne de l'outil de mesure (tableau 2).

**Tableau 2 : Récapitulatif des  $\rho$  de Jöreskog pour chaque variable**

Variables	Dimensions	$\rho$ de Jöreskog
Marketing mixéthique	Ethique du personnel	0,79
	Innovation technologique	0,80
	Tarification éthique	0,76
	Taux et commissions	0,88
	Implantation et couverture	0,77
	Communication commerciale	0,82
	Publicité éthique	0,71
Financement éthique	Bienveillance et accompagnement	0,73
	Financement légal	0,81
	Financement de l'humanitaire	0,70
	Financement des projets écologiques	0,86

*Source : Nos calculs à partir des données de l'enquête*

### 3.1. Etat des lieux de l'éthique des filiales bancaires au Cameroun

Les tris à plats nous ont révélés les résultats que nous pouvons synthétiser dans le tableau 3 suivant :

**Tableau 3 : Récapitulatif des tris à plat des différentes dimensions**

Marketing mix éthique	Pas d'accord	D'accord
Comportement éthique du personnel	66,4%	34,6%
Innovation technologique	56,8%	43,2%
Tarification éthique	64,8%	35,2%
Taux et commissions	55,4%	44,6%

Implantation et couverture	<b>54,3%</b>	45,7%
Communication commerciale	49,0%	<b>51,0%</b>
Publicité éthique	34,6%	<b>65,4%</b>
<b>Financement éthique</b>	<b>Pas d'accord</b>	<b>D'accord</b>
Bienveillance et accompagnement	<b>65,9%</b>	34,1%
Légalité de l'origine des fonds	<b>61,3%</b>	38,7%
Financement de l'humanitaire	<b>67,7%</b>	32,3%
Financement des projets écologiques	<b>68,1%</b>	31,9%

*Source : Nos calculs à partir des données de l'enquête*

Le tableau 3 nous permet de constater que les pratiques des filiales bancaires ne sont pas éthiques. Par conséquent, notre hypothèse **H** n'est pas validée.

D'une part, le marketing mix des filiales bancaires n'est pas totalement éthique. Notre sous-hypothèse **Ha** est donc partiellement validée. En effet, seule la composante « communication » de la variable « marketing mix éthique » est éthique. D'après les clients interrogés, 51,0% ne sont pas d'accord avec toutes les affirmations (négatives) des items composant le facteur « Communication commerciale », tandis que 49,0 % sont d'accord avec ces affirmations. De même, 65,4% des enquêtés sont en désaccord avec toutes les affirmations (négatives) des items composant le facteur « publicité éthique », et 34,6% sont d'accord avec ces affirmations. Par contre, les composantes « produit » (comportement du personnel, innovation technologique), « prix » (tarification, taux et commissions) et « distribution » (implantation et couverture) du mix marketing ne sont pas du tout éthique selon les enquêtés.

D'autres parts, le tableau 3 nous montre que le financement des filiales bancaires installées au Cameroun n'est pas éthique. Notre sous-hypothèse **Hb** n'est donc pas validée. En effet, selon les répondants, les banques installées au Cameroun ne sont pas bienveillantes envers les clients. Leur financement n'est pas tout à fait légal. En outre, les banques installées au Cameroun ne financent pas les activités sociales, les projets écologiques et celles relevant de l'humanitaire.

### **3.2. Classification des filiales bancaires selon leurs pratiques éthiques**

A l'aide des indices calculés pour les différentes filiales sur les dimensions des pratiques éthiques de celles-ci, nous obtenons leurs traits caractéristiques selon leurs pratiques éthiques (tableau 4).

**Tableau 4 : Indices des pratiques éthiques**

		ETHPE RS	TARE TH	IMPL AN	COCI ALE	PUBLIC ITE	INNOV AT	TAUX	BIENVE IL	FINAN LE	FINAN HU	FINAN ECO
<b>Banques nationales</b>	<b>BC PME</b>	51,028	57,067	<b>67,617</b>	51,824	47,113	10,749	34,439	41,075	40,212	48,639	50,232
	<b>CBC</b>	50,232	48,639	59,190	36,032	47,113	48,639	<b>56,602</b>	35,368	43,397	<b>59,190</b>	45,521
	<b>NFC</b>	<b>70,736</b>	<b>58,128</b>	64,167	<b>76,244</b>	<b>48,108</b>	<b>57,133</b>	46,582	<b>62,574</b>	<b>60,185</b>	52,090	<b>55,607</b>
<b>Filiales panafricaines</b>	<b>BACM</b>	46,914	<b>43,663</b>	56,602	46,715	36,032	58,925	31,453	<b>52,488</b>	57,398	45,919	41,738
	<b>BGFI</b>	55,275	43,994	60,783	50,166	40,013	36,032	41,340	51,426	45,786	<b>69,674</b>	50,630
	<b>ECOBANK</b>	39,416	15,925	49,104	<b>59,655</b>	21,698	53,351	65,428	41,141	36,032	<b>48,108</b>	51,891
	<b>SCB</b>	36,363	37,491	44,658	53,815	<b>49,767</b>	<b>59,124</b>	<b>69,210</b>	30,524	41,805	27,870	45,388
	<b>SCBC</b>	<b>47,578</b>	12,010	<b>69,674</b>	41,805	23,026	36,032	30,258	25,613	44,658	36,960	00,000
	<b>UBA</b>	41,539	31,718	52,621	56,934	33,245	41,539	49,834	43,397	50,166	32,316	24,021
<b>Filiales occidentales</b>	<b>AFRILAND</b>	37,226	41,274	66,025	48,639	37,624	55,806	43,928	25,945	25,481	42,866	50,232
	<b>BICEC</b>	33,178	1,3936	<b>66,821</b>	<b>100,00</b>	29,529	59,854	<b>82,216</b>	40,942	38,885	34,107	31,718
	<b>CITI BANK</b>	<b>63,172</b>	45,056	40,079	47,113	34,505	37,558	40,544	37,226	47,113	63,172	43,596
	<b>SGC</b>	42,136	44,127	59,655	37,889	40,477	<b>65,892</b>	60,385	32,515	37,889	32,316	50,431
	<b>UBC PLC</b>	62,840	<b>58,128</b>	64,963	72,594	<b>57,730</b>	64,101	50,099	<b>62,574</b>	<b>56,469</b>	55,607	51,360

*Source : Nos calculs*

D'après l'analyse du tableau 4, il ressort que plus l'indice tend vers 100, et plus la dimension considérée est bien notée par les clients de la banque. Par contre, plus l'indice tend vers 0, et plus la dimension n'est pas appréciée par les clients de la banque. A partir de ce tableau, la connaissance des différents traits caractéristiques peut permettre à chaque filiale de prendre des mesures adéquates pour tendre vers des pratiques plus éthiques.

Par ailleurs, les analyses hiérarchiques réalisées sous le logiciel SPAD 5.5 sur les différents groupes d'individus constitués a permis la mise en évidence d'une classification en 3 classes présentée dans le tableau5 ci-dessous.

**Tableau 5 : Récapitulatif des classes selon la perception des pratiques éthiques**

Classes	Filiales bancaires		Caractéristiques en fonction de la perception des pratiques éthiques
<b>Filiales peu sensibles</b>	Banques nationales	/	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prélèvements compréhensibles</li> <li>▪ Taux d'épargne élevé</li> <li>▪ Doutes sur la légalité des fonds</li> <li>▪ Comportement du personnel non éthique</li> </ul>
	Filiales panafricaines	<i>ECOBANK</i> <i>SCB</i>	
	Filiales occidentales	<i>AFRILAND</i> <i>BICEC</i> <i>SGC</i>	
<b>Filiales peu évoluées</b>	Banques nationales	<i>CBC</i> <i>BC PME</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prélèvements compréhensibles</li> <li>▪ Taux d'épargne élevé</li> <li>▪ Impossibilité d'accéder à son compte sur internet</li> <li>▪ Impossibilité de réaliser des opérations avec le téléphone portable.</li> </ul>
	Filiales panafricaines	<i>BACM</i> <i>BGFI</i> <i>SCBC</i> <i>UBA</i>	
	Filiales occidentales	<i>CITI BANK</i>	
<b>Filiales apathiques</b>	Banques nationales	<i>NFC</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Banques non bienveillantes</li> <li>▪ Comportement du personnel non éthique</li> </ul>
	Filiales panafricaines	/	
	Filiales occidentales	<i>UBC PLC</i>	

Source : Nos calculs sous SPAD

Le tableau 5 ci-dessus fait émerger trois principales classes à savoir : les filiales peu sensibles, les filiales peu évoluées, et les filiales apathiques.

### ***Les filiales peu sensibles***

Le tableau 5 nous montre que les filiales bancaires étrangères installées au Cameroun sont peu sensibles. Il s'agit en effet de deux filiales panafricaines (*ECOBANK*, *SCB*) et de la majorité des filiales occidentales (*AFRILAND*, *BICEC*, et *SGC*). Ces établissements ont en commun des caractéristiques relatives aux dimensions « Taux et commissions », « Financement légal » et « Ethique du personnel ». En effet, d'après les clients interrogés, ces filiales donnent la possibilité de déposer des fonds non déclarés. Ils estiment que les employés n'assument pas leurs responsabilités en cas d'erreur, qu'ils n'agissent pas avec transparence, qu'ils acceptent des pots de vins, et qu'ils ne traitent pas équitablement les clients.

Au vu de ces résultats, ces filiales peu sensibles doivent revoir le comportement des employés qui n'est pas du tout éthique selon les enquêtés. A cet effet, ces filiales bancaires doivent mettre un point d'honneur sur l'éthique des employés en faisant respecter leur code éthique, ou en formalisant un le cas échéant. De même, elles gagneraient à former davantage le personnel à l'accueil. Elles pourraient aussi organiser des campagnes auprès des clients afin de désigner l'employé le plus sympathique, intègre et compétent. Cela pourrait inciter les employés à avoir un comportement plus éthique.

### ***Les filiales peu évoluées***

Les résultats issus du tableau 5 nous font remarquer que la majorité des banques nationales (*CBC* et *BC PME*) et des filiales panafricaines (*BACM*, *BGFI*, *SCBC*, *UBA*) sont peu évoluées, selon la perception des enquêtés. Par contre, une seule filiale bancaire occidentale (*CITIBANK*) est peu évoluée. Dans ces filiales, les points de convergence se situent au niveau des variables « Taux et Commissions » et « Innovation Technologique ». Ainsi, les clients interrogés estiment que tous les prélèvements sont compréhensibles, et que le taux d'épargne n'est pas faible, comme c'est le cas dans la classe précédente. Cependant, ils déclarent ne pas pouvoir accéder à leur compte bancaire sur internet, encore moins réaliser leurs opérations bancaires avec leur téléphone portable.

A cet égard, ces filiales bancaires gagneraient à revoir leur politique du produit et d'offre de service, notamment en ce qui concerne l'adaptation du produit à l'évolution de la technologie.



En effet, la technologie est devenue un outil incontournable aujourd'hui avec l'émergence de l'internet mobile<sup>11</sup>. Les banques sont plus que jamais concernées par ces mutations au risque de perdre en qualité de service. Ainsi, ces banques devraient évoluer sur le plan technologique et numérique et communiquer davantage à ce sujet, puisque cela n'est pas encore perceptible par leurs clients.

### ***Les filiales apathiques***

D'après le tableau 5, une seule banque domestique (*NFC*) et une filiale étrangère occidentale (*UBC*) sont apathiques, par contre, aucune filiale bancaire panafricaine installée au Cameroun n'est apathique. Ce dernier groupe de filiales met en évidence les points communs relatifs aux variables « Bienveillance et accompagnement » et « Ethique du personnel ». En effet, pour les clients interrogés, ces banques ne donnent pas des conseils utiles à la gestion de l'argent, n'acceptent pas de prendre des risques pour les clients, ne contribuent pas à l'inclusion dans le système bancaire des personnes qui y sont exclues. De même, ces banques ne sont pas à l'écoute de leurs clients, et ne peuvent pas être qualifiées de « banque humaine ». Par ailleurs, les clients interrogés estiment que les employés de ces banques n'assument pas leurs responsabilités en cas d'erreur, n'agissent pas avec transparence, acceptent des pots de vins, et ne traitent pas équitablement les clients. Ces établissements bancaires gagneraient à être plus proches de leurs clients.

## **CONCLUSION**

Dans cette étude, il était question de vérifier la cohérence éthique des pratiques des filiales bancaires. Nous avons réalisé une enquête et procédé à des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires qui ont permis la réduction des différentes variables des facteurs « marketing mix éthique » et « financement éthique ». Il en ressort que le marketing mix des filiales bancaires n'est pas totalement éthique, et que le financement des filiales bancaires installées au Cameroun n'est pas éthique. Par ailleurs, la classification ascendante hiérarchique des filiales bancaires en fonction des indices de perception de leurs pratiques éthiques a fait émerger trois principales classes à savoir : les filiales peu sensibles, les filiales peu évoluées, et les filiales apathiques.

---

<sup>11</sup> L'internet mobile est né de la convergence du téléphone portable et de l'internet. Cf. Pires T. et Stioui J. (2013), *Marketing mobile : Les clés pour intégrer efficacement le mobile dans sa stratégie marketing*, Collection Marketing Book, Editions ENI.

Comme implications managériales, et au regard des résultats obtenus, les filiales bancaires doivent mettre un point d'honneur sur la formation du personnel, afin qu'il soit plus accueillant, plus aimable, et courtois. De même, elles sont appelées à mieux présenter leurs produits et services offerts au client et à bien expliquer leur mode de fonctionnement. En outre, les filiales bancaires gagneraient à éduquer financièrement leurs clients. Il s'agit notamment de la gestion d'un budget mensuel, de l'importance de l'épargne, du fonctionnement du crédit, de la notion de risque. Elles doivent également accompagner davantage les clients et être davantage à leur écoute.

Toutefois, il est important de relever quelques limites de cette étude. En effet, les questionnaires avec les échelles de mesure de type Likert en 5 points peuvent inciter les enquêtés à répondre sensiblement de la même manière. Aussi, on aurait pu chercher à comprendre l'éthique du point de vue de la filiale bancaire afin d'identifier éventuellement de nouvelles dimensions de l'éthique bancaire. En outre, avec l'évolution du marketing mix (des 4P aux 6P, 10P etc.), des études futures pourraient obtenir de nouvelles dimensions du marketing mix éthique. Par ailleurs, il pourrait être intéressant de répliquer cette recherche dans les EMF qui sont d'un nombre assez important au Cameroun, ou encore dans les banques publiques. On peut également élargir cette recherche à d'autres secteurs d'activités à l'instar du secteur des assurances.

## BIBLIOGRAPHIE

- **Blandon, J.G., (1998)**, « The Choice of the Form of Representation in Multinational Banking: Evidence from Spain », *Working Paper* n° 271, University Pompeu Fabra, Spain.
- **Boubacar, H., (2008)**, « Les déterminants des formes d'implantation bancaire à l'étranger », *Cahier de recherche GIREF*, 02-2008, [www.giref.uquam.ca](http://www.giref.uquam.ca)
- **Bowen, H., (1953)**, *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.
- **Boyer, A., (2002)**, *L'impossibilité éthique de l'entreprise*, Paris, Editions d'Organisations.
- **Brunsson, N., (2002)**, *The Organization of Hypocrisy*, Second Edition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.
- **Carroll, A. B., (1979)**, « Corporate Social Responsibility, Evolution of a definitional Concept », *Business & Society Review*, Vol. 38, N°3, pp.

- **Churchill, G. A., (1979)**, « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing », *Journal of Marketing Research*, 16, 1, pp.64-72.
- **Clarkson, M. B., (1995)**, « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, pp. 92-117.
- **Croué, C. (2015)**. *Marketing international : Un consommateur local dans un monde global*, 7<sup>e</sup> Edition, Collection Perspectives Marketing, De Boeck, 592p.
- **Davis, K., (1973)**, « The Case for and Against Business Assumption of Social Responsibilities », *Academy of Management Journal*, Vol. 16, N°2, pp. 312-322.
- **De La Bruslerie, H., (1992)**, *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Editions Economica, Paris.
- **Donaldson, T., et Preston, L. E., (1995)**, « The Stakeholders Theory of Corporation: Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, Vol. 20, N°1, pp. 65-91.
- **Eurogroup consulting, (2014a)**, « L'éthique dans le monde bancaire et financier », [www.eurogroupconsulting.fr](http://www.eurogroupconsulting.fr) , pp. 1-114.
- **Eurogroup consulting, (2014b)**, « L'éthique dans la banque : Comment agir mieux ? », [www.eurogroupconsulting.com](http://www.eurogroupconsulting.com)
- **Freeman, R. E., (1984)**, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- **Geoffroy, F., (2012)**, « Quand l'hypocrisie managériale protège l'organisation : les apports de Nils Brunsson », [www.researchgate.net/publication](http://www.researchgate.net/publication), pp. 1-16.
- **Gray J.-M. et Gray H.-P. (1981)**, « The multinational bank: a financial MNC? », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 5, pp. 33-63.
- **Hu, M. Y. (1997)**. « Conceptualizing the global market-place: marketing strategy implications, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 15, N°3, pp. 117-123.
- **Lacoste, J. Y., (1998)**, *Dictionnaire de critique théologique*, PUF, Paris.
- **Lelart, M. (2014)**. « De la finance étiqne à l'éthique dans la finance », XXX<sup>e</sup> Journées du développement, Marrakech, pp. 1-17.
- **Marois, B., (1986)**, « Les relations maison-mère/implantations étrangères dans les groupes bancaires », *Revue Banque*, n° 461, p. 442-446.

- **Nilles, J-J., (1998),** *L'éthique comme outil de management des forces de vente*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- **Persais, E., (2010),** « La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique<sup>1</sup> », *Management International*, 142, pp. 11-30.
- **Ricœur, P., (1990),** « Ethique et morale », *Revue de l'Institut catholique de Paris*, n°34, Avril-Juin, pp. 131-142.
- **Ricœur, P., (1993),** *Morale, éthique et politique*, Pouvoirs, 65.
- **Sabadie, W., (2001),** *Contribution à la mesure de la qualité perçue d'un service public*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université des Sciences Sociales- Toulouse.