



Tella Negou M. L., 2024, La dimension culturelle dans le management des RH des filiales étrangères des banques : une controverse des acteurs des banques marocaines au Cameroun, *Revue Internationale de Management et de Stratégie*, [www.revue-rms.fr](http://www.revue-rms.fr), VA Press

# **La dimension culturelle dans le management des RH des filiales étrangères des banques : une controverse des acteurs des banques marocaines au Cameroun**

## **The cultural dimension in the management of HR of foreign subsidiaries of banks: a controversy of actors of Moroccan banks in Cameroon**

**TELLA NEGOU Martial Larios**

Enseignant à l'Université de Yaoundé II-Soa  
Membre de l'Equipe de Recherche sur les Stratégies et  
Gouvernance des Banques (ERSGO-BANQUES) de l'Université  
de Yaoundé II

## Résumé

L'objectif de cet article est de comprendre comment les spécificités culturelles camerounaises sont perçues par les acteurs des filiales étrangères des banques en matière de management des RH. Pour y parvenir, vingt-cinq (25) entretiens semi-directifs ont été menés auprès des dites banques, et les données issues de ces entretiens ont fait l'objet d'une analyse de contenu sous forme de verbatims. Les résultats révèlent une controverse relativement à la perception des acteurs bancaires. En effet, si certains acteurs (expatriés) pensent que les outils de GRH sont standardisés depuis la banque-mère, d'autres (locaux) pensent que le management des RH serait entaché des valeurs culturelles camerounaises telles que le respect du droit d'aînesse et l'attachement aux liens familiaux.

**Mots clés :** GRH, Culture, Filiale Etrangère de Banque, Banque-mère.

## Abstract

The objective of this article is to understand how Cameroonian cultural specificities are perceived by the actors of the banks' foreign subsidiaries in terms of HR management. To achieve this, twenty-five (25) semi-structured interviews were conducted with the said banks, and the data resulting from these interviews were subject to a content analysis in the form of verbatims. The results reveal a controversy regarding the perception of banking players. Indeed, if some actors (expatriates) think that HRM tools are standardized from the parent bank, others (locals) think that HR management would be tainted with Cameroonian cultural values such as respect for birthright and attachment to family ties.

**Keywords:** HRM, Culture, Foreign Bank Subsidiary, Parent Bank.

## Introduction

Les travaux relatifs à la banque en Afrique restent largement dominés par les problématiques liées à la gouvernance (Tioumagneng, 2014 ; Salwa-Bahyaoui, 2017 ; Belouard et Seder, 2009 ; Zaheer et al., 2011 ; Fouopi et Ossimb, 2020 ; Soupgui, 2020) et à la gestion de risque (Tioumagneng, 2011 ; Kobou et al., 2009 ; Seck, 2009 ; Sadjo-kaoutoing et al., 2017 ; Adair et Fhima, 2009 ; Fabien-Bertho, 2014). Certains travaux même traitant de ces problématiques, s'intéressent peu aux caractéristiques de l'environnement macroéconomique des différents contextes (Tella, 2023). Il est donc observé une carence des problématiques liées à la GRH. Or, il serait nécessaire de concilier les performances financières de la banque à celles dites socioculturelles et humaines (Frimousse et Peretti, 2006). Cette conciliation passe par un management que Frimousse et Peretti (2006) qualifient de « commun ». Elle peut se réaliser notamment à partir des valeurs régissant le management traditionnel des pays du Tiers-Monde par exemple. Ainsi, le management des banques doit cesser d'être uniquement financier pour être aussi une pratique sociale susceptible de faire évoluer de façon harmonieuse l'ensemble des acteurs bancaires. A cet effet, Sen (2000) insistait déjà sur la nécessité de réintroduire les considérations surtout sociales dans les pratiques managériales. Le cas illustratif du management japonais semblerait être intéressant dans la mesure où, les dirigeants concevaient un modèle managérial à partir de deux logiques. Premièrement, ce modèle s'appuyait sur la culture locale fondée sur le sens du sacrifice et la négation de l'individualisme. Deuxièmement, il s'appuyait sur une transposition cohérente de principes universels (Yanat, 1999).

De l'analyse de certains travaux en sciences de gestion (D'Iribarne, 1989 ; Hofstede, 1994 ; Causse et Ebondo, 2014 ; Akowoura, 2016), l'on note une insistance sur la conception selon laquelle les valeurs, les standards et les représentations qui régissent les sociétés ne sont pas identiques, mais parfois diamétralement opposés. L'internationalisation des entreprises ne semble échapper guère à cette conception, en ce sens qu'elle met en relations des équipes distinctes qui peuvent jouir de différences aux plans culturel et historique (Blanchot, 2006). Ces divergences et surtout au plan culturel peuvent se présenter comme des écueils non négligeables à l'idée d'internationalisation. Fréchet (2003) souligne à cet effet que ces dissemblances pourraient être source de dissonances et de répercussions sur la qualité des relations entre les équipes de travail. Cette idée sous-tend des incompréhensions réciproques, des hostilités futures et des conflits latents entre les équipes de travail.

Dans le même sillage, les recherches de Taylor et al. (1996) relatives aux approches anthropologique et culturelle du risque dans les banques aboutissent sur la conclusion selon laquelle le degré et la nature des risques de crédits perçus et assumés sont influencés par des facteurs d'ordre culturel. De même, Brenot et al. (1998) observent que la culture influence la nature des risques de crédits perçus au sein de la banque. Williams et Narendran (1999) quant à eux expliquent qu'en matière de risque de crédit, les préférences individuelles seraient influencées par la nationalité des décideurs. Tioumagneng et Yota (2019) soulignent qu'en matière de

risque de crédit, la présence d'un président du conseil d'administration représentant l'Etat au sein d'une filiale étrangère de banque, contrairement à l'existence d'un président du conseil d'administration expatrié, favorise le risque de crédit.

Par contre, d'autres auteurs dont Ingham et Vas (2000) pensent que les dissimilitudes culturelles seraient source d'avantages pour les organisations associées. Tout d'abord, elles sont susceptibles d'impulser l'innovation et l'apprentissage en ce sens qu'une équipe de travail multiculturelle peut grâce à la diversité culturelle de ses membres, engendrer de multiples idées contrairement à une équipe purement homogène. En matière d'expansion internationale, la maîtrise du contexte nationale du partenaire peut ainsi se présenter comme un atout. Ensuite l'existence de divergences culturelles a tendance à impulser la tolérance, l'effort d'ajustement mutuel et le respect. Enfin, le processus d'encastrement des capacités des multinationales dans des environnements culturels différents est source de limitation de la transparence et du risque concurrentiel lié à l'internationalisation (Hamel, 1991).

Cette controverse qui se dessine dans la littérature permet de rebondir sur la problématique de la dimension culturelle dans le management des RH des filiales étrangères des banques, à partir des perceptions des acteurs des filiales des banques marocaines au Cameroun en l'occurrence : *Comment les spécificités culturelles camerounaises sont-elles perçues par les acteurs des filiales étrangères des banques marocaines au Cameroun ? Autrement dit, ces acteurs sont-ils sensibles aux spécificités culturelles camerounaises en matière de GRH ?*

L'objectif du présent article est de contribuer aux connaissances liées à la compréhension de la perception des acteurs des filiales étrangères des banques sur la dimension des spécificités culturelles dans la GRH. Il s'agit en l'occurrence, comme on l'observera dans les explications relatives au design méthodologique, des filiales étrangères des banques marocaines au Cameroun. Ainsi, pour mener à bien notre travail, cet article est structuré autour de trois parties. Tout d'abord, nous présentons quelques grilles de lecture théorique qui expliquent l'adaptation des filiales étrangères dans leurs pays d'accueil. Ensuite, nous abordons le design méthodologique adopté. Enfin, nous présentons la dimension de la culture dans la GRH des filiales étrangères des banques marocaines étudiées.

## **1. L'adaptation des filiales étrangères dans leurs pays d'accueil : quelques grilles de lecture théorique**

Depuis plusieurs décennies, une importance grandissante dans la littérature a été accordée au processus d'internationalisation des entreprises multinationales (Livian, 2016). Cependant, les travaux relatifs à l'adaptation des filiales étrangères de ces entreprises multinationales en l'occurrence dans leurs pays d'implantation se querellent sur la problématique de la dualité institutionnelle (Heenan et Perlmutter, 1979 ; Kostova et Roth, 2002) et culturelle (D'Iribarne, 2003 ; Hofstede, 1980, 1991, 1994).

Il serait important de préciser ici qu'une filiale étrangère de banque (FEB) est appréhendée par Nekhili et Boubakar (2007) comme une société dotée d'une personnalité morale qui jouit d'une certaine autonomie vis-à-vis de la maison-mère et peut à ce titre agir en justice et posséder un patrimoine distinct. Tschoegl (2004) l'appréhende comme « *une entité localement constituée en société par actions et légalement séparée de la banque-mère qui y détient plus de 50 % du capital* ».

### **1.1. La question de la dualité institutionnelle**

Des travaux sur l'adaptation des filiales étrangères dans leurs pays d'accueil, ressortent moult modèles théoriques traitant de la dualité institutionnelle (Heenan et Perlmutter, 1979 ; Kostova et Roth, 2002) entre le pays d'accueil de la filiale étrangère et la maison-mère correspondante. Il est question ici de clarifier quelques-uns de ces modèles théoriques en l'occurrence ceux de Heenan et Perlmutter (1979) et Kostova et Roth (2002).

#### **1.1.1. Le modèle de Heenan et Perlmutter**

Heenan et Perlmutter (1979) dans leurs travaux relatifs aux stratégies d'internationalisation des entreprises, élaborent un modèle sous forme de quatre types de comportements stratégiques des relations entretenues par les maisons-mères et leurs filiales étrangères. Ces comportements stratégiques émanent de la dualité institutionnelle et culturelle entre la maison-mère et le pays d'accueil de la filiale étrangère. Le premier qualifié par les auteurs d'ethnocentrisme est caractérisé par une forte centralisation des informations et des décisions au niveau de la maison-mère. Il existe un fort degré de standardisation et de contrôle exercé par la maison-mère sur sa filiale étrangère. Ainsi, les postes clés au sein de la filiale sont généralement occupés par des employés expatriés provenant de la maison-mère dans le but d'y diffuser les standards et la culture managériale du siège.

Le deuxième type de comportement stratégique est qualifié par Heenan et Perlmutter (1979) de polycentrisme et se caractérise par une large autonomie laissée à la filiale dans la prise de décisions. Les informations entre le siège et les dirigeants de la filiale se font généralement à travers les échanges bilatéraux et sont évaluées sur la base des standards du pays d'accueil de la filiale. L'objectif visé par cette stratégie est de permettre à la filiale de s'adapter au contexte de son pays d'implantation. Les postes d'encadrement sont confiés aux managers locaux

car ces derniers ont une meilleure connaissance de l'environnement local d'implantation. Cette connaissance de l'environnement local confère à ces managers l'autonomie dans la prise de décisions stratégiques au sein de la filiale, d'où l'indépendance de la filiale vis-à-vis de sa maison-mère.

La troisième stratégie concerne le régiocentrisme et renvoie à un renforcement des synergies entre les pays voisins de la filiale à partir de la décentralisation des décisions stratégiques dans les sièges régionaux. Ces sièges fixent leurs propres standards d'évaluation et la mobilité internationale des employés se fait principalement au sein d'un même bloc régional (Grillat, 2011). Il s'agit donc de formuler des éléments de réponse liés à l'émergence d'espaces relativement homogène dont l'organisation pourrait être source d'économies d'échelle sans pour autant mettre en berne la réalité culturelle (Jaussaud et al., 2000).

Le quatrième comportement stratégique quant à lui est qualifié par Heenan et Perlmutter (1979) de géocentrisme. Il repose sur la coordination et l'intégration des filiales situées dans différentes régions du monde dans un système global de décision. Ce système global aboutit généralement à la diffusion d'une culture organisationnelle globale qui respecte certaines spécificités des lieux d'accueil. Dans cette perspective, les standards d'évaluation et de contrôle sont à la fois globaux et locaux. Le développement organisationnel passe par le mouvement géographique du personnel et la sélection de ce personnel se fait sous la base de leurs compétences, leur nationalité étant un facteur négligeable.

### **1.1.2. Le modèle de Kostova et Roth**

Kostova et Roth (2002) mettent en exergue le phénomène de la dualité institutionnelle auquel font face les multinationales lorsqu'elles décident de s'internationaliser. Les filiales étrangères de ces multinationales subissent des pressions à la fois de l'environnement dans lequel elles sont encastrées et celles de leurs maisons-mères. Ces pressions peuvent se réaliser par le truchement du phénomène d'isomorphisme (Kostova et Roth, 2002) et dans ce cas, ces filiales font l'objet d'une « infusion » de la mentalité managériale spécifique à leur contexte d'accueil. DiMaggio et Powel (1983) pensent que ces filiales ne cèdent pas nécessairement à ces pressions isomorphes de manière consciente.

Les premiers travaux de ce modèle ont été réalisés au cours des années 1999 par Kostova. Partant de l'analyse du processus de transfert des pratiques organisationnelles stratégiques de la maison-mère vers sa filiale, Kostova (1999) va identifier trois niveaux de facteurs susceptibles d'influencer le succès de ce transfert. Le premier niveau est le *contexte social* que l'auteure assimile au profil institutionnel<sup>1</sup> et à l'environnement socioculturel du pays d'accueil. Le second niveau renvoie au *contexte organisationnel* et fait référence à l'éloignement ou la proximité entre la maison-mère et sa filiale que l'auteure qualifie de culture organisationnelle<sup>2</sup>. Le troisième niveau concerne le *contexte relationnel* qui selon Kostova (1999) fait référence aux relations<sup>3</sup> entre la maison-mère et sa filiale.

Kostova et Roth (2002) révisant trois années plus tard les travaux de Kostova (1999) présentés dans les développements précédents, vont identifier deux facteurs susceptibles d'expliquer l'adoption des pratiques de la maison-mère par sa filiale. Le premier facteur que Kostova et Roth (2002) qualifient de contexte institutionnel local de la filiale renvoie spécifiquement à l'*environnement national* dans lequel la filiale est implantée. Le second facteur quant à lui fait référence au *contexte relationnel* au sein de la firme multinationale qui peut être constitué à la fois des mécanismes d'affectation des ressources par la firme et aux comportements de la filiale.

## 1.2. Les différentes culturelles entre pays

La littérature sur l'adaptation des filiales étrangères dans leurs pays d'accueil fait ressortir moult modèles théoriques traitant des différences culturelles entre le siège et le pays d'implantation. Il serait intéressant de clarifier ici quelques-uns de ces modèles notamment les modèles de D'Iribarne (2003) et Hofstede (1980, 1991, 1994).

### 1. 2.1. Le modèle de D'Iribarne

Si les lois de la gravité sont les mêmes à Paris, à Rabat et à Yaoundé, tel n'est certainement pas le cas des caractéristiques culturelles des individus qui y résident et y travaillent. D'Iribarne (2003, p. 258) fonde ses recherches sur le développement d'une « *intelligence des phénomènes qui entrent en jeu dans la mise en place d'une forme de management adaptée au contexte culturel* ». Si les normes qui régissent les relations humaines apparaissent différentes d'un pays à l'autre, la pensée de D'Iribarne (2003) porte sur l'adaptation des modèles de gestion et de coopération. Pour choisir une position dans la littérature managériale, l'auteur se focalise sur le poids du passé et de « l'histoire » afin de produire un savoir opératoire aidant les entreprises à migrer du stade de reconnaissance théorique des bonnes pratiques managériales au stade de leur mise en œuvre efficace.

Partant de la problématique relative à « la rencontre de l'universel et du local », D'Iribarne (2003) souligne que l'universel renvoie à la confrontation de la culture d'une entreprise multinationale aux exigences culturelles des pays d'accueil de ses filiales étrangères. L'auteur plaide pour une opposition absolue et nécessaire entre la « culture économique occidentale » qu'il présente comme la seule à même de rendre les affaires prospères et les « cultures traditionnelles » qu'il présente comme une entrave au bon fonctionnement et déploiement des multinationales désireuses de s'implanter sur des marchés « émergents ».

En effet, D'Iribarne (2003) pense que la contestation des façons de faire nationales et le non-respect des règles culturelles non avouées ont tendance à mettre en branle les identités socioculturelles construites et à causer des frustrations et réactions épidermiques chez les individus. L'auteur postule de ce fait que les théories managériales peinent à distinguer clairement l'universel et le local. L'idée qui sous-tend cette assertion étant liée au débat entre ceux qui défendent le caractère universel des meilleures pratiques managériales (celles qui

émanent du siège de la multinationale) et ceux qui militent pour leur aspect local (adaptions aux exigences culturelles du pays d'accueil). L'auteur va militer pour un management de la diversité culturelle qui ne se focalise plus uniquement sur les bonnes pratiques de gestion mais qui veille à ce que les institutions ne négligent plus les principes qui fondent ces pratiques en l'occurrence les « collaborateurs autochtones ».

Par ailleurs, D'Iribarne (1989) va identifier plusieurs facteurs culturels dont il est impérieux de prendre en compte lorsqu'on veut gérer une entreprise. Selon lui, il y a une perpétuité des traditions dans le temps et il faudra de ce fait éviter leurs dérives<sup>4</sup> en ce sens que ces traditions sont spécifiques à chaque pays et proviennent des fondements religieux et politiques. Il distingue ainsi trois types de cultures donnant lieu à trois logiques<sup>5</sup>. Tout d'abord la « *logique de l'honneur* » en France qui signifie que les employés n'agissent pas trop pour leurs intérêts individuels mais pour le compte de l'entreprise. Les positions des uns et des autres sont fortement déterminées par la conscience que chacun a d'appartenir à un corps de métier. Ensuite, la « *logique du contrat* » aux Etats-Unis qui signifie que l'employé vend un travail pour un salaire sans toutefois se sentir humilié ou sans avoir le sentiment de se vendre, l'essentiel étant que la transaction liée au paiement de son salaire soit faite une fois qu'il a accompli le travail qui lui est assigné. Enfin, la « *logique du consensus* » aux Pays-Bas qui signifie que les individus bien distincts se considèrent comme égaux et refusent la domination de l'un par rapport à l'autre.

### 1.2.2. Le modèle de Hofstede

Les travaux de Hofstede (1980, 1991, 1994) sur les différences culturelles mettent en exergue le choc entre deux cultures en l'occurrence celle de la multinationale et celle du pays d'accueil de sa filiale étrangère. L'auteur explique que les différences sur le plan culturel entre une multinationale et sa filiale à l'étranger sont susceptibles d'engendrer des divergences au niveau des perspectives, des attitudes et des comportements des employés. L'analyse factorielle des résultats de ses travaux va faire émerger quatre dimensions sur lesquelles peuvent se positionner les ressortissants d'un pays afin de se distinguer des autres.

Tout d'abord la « *distance hiérarchique* », qui correspond au degré auquel les relations entre supérieurs et subordonnés sont caractérisées. Ainsi, les relations hiérarchiques sont plus formelles dans les entreprises occidentales, par contre elles sont plus informelles dans les entreprises africaines (Hofstede, 1994). Puis, l'« *incertitude* » qui renvoie au degré d'inquiétude des membres d'une société par rapport à des situations jugées ambiguës, inconnues ou incertaines. Pour faire face à ces situations, les individus procèdent à l'instauration des procédures et des règles précises (Hofstede, 1994) et à la définition des responsabilités et des rôles ainsi que des processus de travail précis et constants. Alors que pour des cultures davantage flexibles, il faudrait des directives générales à des méthodologies spécifiques (Marquardt et Horvath, 2001).

Ensuite, l'« *individualisme/collectivisme* » qui selon l'auteur renvoie au degré auquel une culture privilégie l'identité individuelle et les choix personnels (individualisme), comparativement à l'identité collective et au maintien du bien-être du groupe (Collectivisme) (Hofstede, 1980). A la lumière de cette dimension, il serait probable de constater que la société africaine est caractérisée par l'esprit communautaire (collectivisme) par opposition à la société occidentale où l'on note le caractère individualiste.

Enfin, la « *masculinité/féminité* » qui se caractérise selon Hofstede (1994) par les cultures où l'homme doit être fort, imposant et travailleur tandis que la femme doit être plus modeste et tendre, à l'opposé des cultures où l'homme et la femme jouent des rôles interchangeable. Les africains en l'occurrence attacheraient plus du prix à la masculinité par opposition aux occidentaux qui se référeraient à la féminité et l'égalité du genre.

Au-delà de ces quatre dimensions, une cinquième dimension va voir le jour quelques années plus tard. L'on doit cette cinquième dimension aux travaux de Michael Bond (*Chinese Culture Connection*, 1987). Il s'agit de « *l'orientation à long /court terme* ». En effet, le respect pour la tradition devenant une valeur orientée vers le court terme et la persévérance une valeur orientée vers le long terme (Hofstede, 1994). La culture africaine étant basée sur le respect des traditions (Ouedraogo, 2007), il est fort de penser qu'elle soit orientée vers le court terme. Par contre, la culture occidentale est basée sur la persévérance d'où son orientation vers le long terme.

## **2. Le design méthodologique**

La démarche d'investigation a consisté à travers une trajectoire logique permettant d'apporter une réponse au questionnement soulevé dans le cadre de cette présente réflexion. Cette partie est une aubaine pour insister d'une part sur la collecte des données et sur la méthode de traitement desdites données, d'autre part.

### **2.1. La collecte des données**

Le paysage bancaire camerounais fait ressortir seize (16) banques dont cinq (05) sont des banques domestiques et onze (11) des filiales étrangères. Faisant référence aux filiales étrangères des banques, cet article adopte une démarche qualitative avec une étude de cas multiples qui s'intéresse spécifiquement à deux (02) filiales étrangères des banques d'origine marocaine que nous avons dénommées FEB1 et FEB2 (Filiale Etrangère de Banque).

La collecte des données s'est faite moyennant un guide d'entretien semi-directif. Nous avons approché vingt-cinq (25) acteurs bancaires repartis dans les villes de Yaoundé et Douala dont les cadres, les directeurs d'agence et les employés opérationnels. Sans nous limiter aux seuls items proposés dans ledit guide, nous avons permis aux acteurs d'aborder des aspects susceptibles d'agrémenter les items proposés. Ces items sont focalisés sur les

caractéristiques culturelles dans la GRH. Ces entretiens ayant une durée chacun de vingt-cinq (25) à trente (30) minutes voire plus pour certains, se sont étalés sur une période de dix (10) mois environ.

## **2.2. Le traitement des données**

L'analyse des données est une phase importante dans toute recherche qui se veut empirique. Dans le cadre de cette réflexion, notre choix est porté sur l'analyse de contenu avec la méthode de verbatim. L'idée qui sous-tend ce choix est non seulement liée à la complexité de l'objet de la recherche qu'est la GRH, mais aussi et surtout au fait que sur le plan historique, cette méthode se trouve au cœur des analyses qualitatives.

## **3. La discussion des résultats**

Il est communément accordé dans le jargon camerounais que « *la culture est ce qui nous reste lorsqu'on a tout perdu* » (Apitsa, 2013). Mutabazi (2008) pense que la culture est une caractéristique inhérente à un groupe humain car ce qui est culturel pour une société humaine peut ne pas l'être foncièrement pour une autre. Chaque société aurait sa propre façon à elle de penser, d'agir et de réagir face aux situations. Dans le cadre de cet article, la dimension des valeurs culturelles camerounaises dans les pratiques de GRH au sein des FEB étudiées est révélatrice d'une controverse auprès des acteurs des dites filiales. Si certains pensent que les outils de gestion sont standardisés depuis les banques-mères, d'autres ont tendance à y voir dans la mise en œuvre de ces outils les traces des spécificités culturelles camerounaises en l'occurrence l'attachement aux liens familiaux et le respect du droit d'aînesse.

### **3.1. La standardisation des outils de GRH depuis les banques-mères**

D'après certains de nos répondants, les pratiques en matière de GRH telles que le recrutement, la formation, la gestion des carrières et la rémunération ne sont pas calquées aux valeurs culturelles camerounaises. Cette assertion s'illustre par les propos suivants d'un cadre expatrié de nationalité marocaine : « *Concernant la différence entre notre banque au Cameroun et sa maison-mère marocaine, on n'enregistre rien de culturel dans la gestion de la banque. Notre maison-mère a standardisé ses opérations et il n'existe pas d'autres options* ». Les propos de ce répondant laissent percevoir qu'il n'y aurait pas de différences culturelles entre les FEB au Cameroun et leurs banques-mères marocaines. Ces dernières auraient mis sur pied des outils de gestion praticables et valables pour toutes leurs FEB sur le plan managérial et opérationnel.

Un autre interlocuteur affirme que « (...) *Certains employés demandent souvent un jour de congé, mais ce sont des choses qui ont été préalablement négociées. Tout ce que la banque recherche actuellement c'est la satisfaction des clients et la rentabilité* ». A la lumière de ces propos, les accords effectués relativement aux permissions d'un jour aux employés des filiales bancaires étudiées sont généralement des décisions qui émanent

d'une négociation préalable entre un chef hiérarchique et ses subordonnés. L'objectif primordial recherché par ces FEB serait donc la satisfaction de leur clientèle et la recherche de la rentabilité. Ce résultat corrobore avec les travaux de Berger et al. (2001), qui vont observer au sein du secteur bancaire un fonctionnement des filiales étrangères des banques suivant les modèles de gestion importés depuis leurs banques-mères.

### 3.2. L'attachement aux liens familiaux

Les valeurs culturelles camerounaises sont prégnantes dans les pratiques quotidiennes en matière de GRH. Certains employés adoptent souvent des comportements dont l'origine serait la culture camerounaise. Ces comportements relèveraient de la tradition camerounaise qui mettrait l'accent sur le sentiment communautaire et le lien de solidarité comme ciment de construction sociale entre les employés. En effet, chaque employé doit prioritairement allégeance à sa communauté et à son équipe de travail généralement considérée comme une famille.

Certains employés s'offrent le privilège de s'absenter au travail afin d'assister leurs collègues et les membres de leur famille dans des cérémonies telles que le deuil, les funérailles, le mariage, les naissances, les célébrations spirituelles, etc. Cet argument est explicité par les propos suivants d'un directeur d'agence de nationalité camerounaise : « *Dans notre culture, nous allons aux levées de corps les jeudis et les vendredis, et nous assistons aux funérailles les samedis. Lorsqu'un membre de votre famille ou un proche décède, pouvez-vous aller demander la permission à votre très haute hiérarchie pour une ou deux journées ? En tant que directeur d'agence, j'ai déjà eu à autoriser à plusieurs employés un ou deux jours de permission afin que ces derniers assistent aux funérailles d'un parent, d'un oncle, d'une tante, d'un proche (...) Il ne faut pas oublier le fait que lorsque vous n'assistez pas à ces évènements, vous êtes considérés comme un paria social* ».

Les camerounais ont donc pour coutume d'assister leurs proches dans des évènements heureux et malheureux et celui qui n'adhère pas à cette coutume est généralement marginalisé et méprisé socialement. Certains acteurs bancaires de par leur position hiérarchique en l'occurrence celle de directeur d'agence accordent des faveurs à leurs collaborateurs, surtout pour ce qui concerne les permissions inopinées afin que ces derniers assistent aux évènements sociaux tels que les funérailles.

Le comportement sus présenté est une caractéristique de la culture camerounaise où l'on enregistre un attachement aux activités d'ordre social et communautaire. Ce résultat s'inscrit dans le sillage des travaux de Apitsa (2015), qui mettent en exergue le fait que la solidarité familiale et communautaire au sein de la société camerounaise pourrait aller jusqu'à pousser un haut responsable lors du recrutement de privilégier un tel ou tel candidat par ce que ce dernier est de sa famille plutôt qu'un autre candidat « *inconnu* », mais compétent. Il est tout de même important de relever avec cette auteure, le fait que l'organisation et le fonctionnement de la société camerounaise sont généralement plus centrés sur la communauté que sur l'individu.

A titre illustratif, nous avons constaté l'existence d'une association des femmes employées dans l'une des filiales bancaires étudiées. Cette organisation à but non lucratif est caractérisée par une prépondérance des valeurs que l'on peut qualifier de dominantes notamment la solidarité familiale à laquelle s'ajoute la solidarité ethnique développée par Kamdem (1996). L'idée qui sous-tend ce raisonnement est relative au fait que le non-respect de ces valeurs est source de conséquences car l'individu est considéré comme un « *paria social* ». Ces initiatives s'inspirent de la culture camerounaise telle que développée par Ouedraogo (2007). Cet auteur explique que la société camerounaise est caractérisée par la contribution des plus nantis au bien-être des plus démunis et le système de reconnaissance ou la dette de contrat moral.

Les dirigeants camerounais vivent donc la pression économique de leur communauté et subissent des obligations centrées sur la rétribution des fruits de la réussite, lesquelles peuvent passer soit par le recrutement des membres de leur communauté soit par les traitements de faveur envers certains employés. Notons à juste titre que les travaux menés par Tella et Tioumagneng (2020) sur la résonance de l'équilibre ethnique dans les banques mettent en exergue le fait qu'il y aurait dans certaines banques au Cameroun, une prépondérance d'employés originaires de l'ethnie des promoteurs desdites banques. Tella (2023) souligne également que le critère genre est au centre des préoccupations liées à la gestion des carrières dans certaines banques au Cameroun. Shamba et Livian (2016) soulignent à ce propos que les africains mettent davantage l'accent sur la nécessité de la convivialité dans les organisations plutôt que sur des relations basées sur la logique de l'efficacité.

Les comportements des dirigeants des filiales bancaires sus développées s'apparentent aux résultats des travaux de Bourgoin (1984) qui relisant les travaux de Hofstede (1983) sur une entreprise ivoirienne, parvient à la conclusion selon laquelle, lorsque les méthodes de gestion d'inspiration américaine sont appliquées en Afrique, elles n'aboutissent pas à de bons résultats en ce sens qu'elles ne sont pas adaptées à la culture africaine. La technique de commandement la plus efficace dans les pays de l'Afrique subsaharienne suivant cet auteur, serait une technique inconnue des différents manuels de management qui consisterait pour le chef d'entreprise à se comporter comme un « *autocrate éclairé* » (Bourgoin, 1984).

### **3.3. Le respect du droit d'aïnesse**

Certains employés âgés des banques consultées même occupant des postes de simple agent sont traités avec plus de respect par leur chef hiérarchique. Parfois, d'autres sont qualifiés de « *doyens* », ceci dans le cadre du respect du droit d'aïnesse qui est une valeur primordiale caractéristique de la culture camerounaise. Cependant, fort est de constater que ce droit d'aïnesse est source de frictions en ce qui concerne les relations hiérarchiques entre supérieur et subordonné et surtout lorsque ces derniers sont appelés à interagir. A ce propos, l'un des directeurs d'agence interviewés affirme qu'« *En matière de relations interpersonnelles, il faut noter le fait que*

*nous sommes au Cameroun et ici on respecte les aînés. La relation qu'elle soit horizontale, c'est-à-dire entre collègues ou verticale (entre chef hiérarchique et subordonné), est parfois régit par le respect de ce droit d'aînesse. D'ailleurs, il y a un « papa » que j'ai trouvé dans cette agence, ce dernier peut avoir le même âge que mon père, et par respect pour lui, je l'appelle souvent le « doyen » (...) Par contre, comme je l'ai aussi constaté ailleurs, il y a certains collaborateurs âgés qui se présentent souvent comme une entrave, surtout en matière de prise de décision ».*

Les relations interpersonnelles qu'elles soient entre les collaborateurs de même niveau hiérarchique ou entre chef hiérarchique et subordonnés sont influencées par le respect du droit d'aînesse. Notre répondant affirme de même qu'il a déjà eu à accorder des traitements de faveur envers les employés plus âgés compte tenu du fait que ces derniers peuvent avoir l'âge de son père. Ce résultat corrobore avec celui de Henry (1991), qui présente le respect du droit d'aînesse comme une caractéristique de la société camerounaise dont le jargon consiste à dire qu'« *il faut respecter ceux qui ont vécu* », pour ainsi faire allusion aux aînés.

De même, nous avons pu constater que des subordonnés âgés vont jusqu'à penser à un moment donné qu'il serait légitime pour eux de mettre en exergue leur droit d'aînesse afin d'exercer de l'influence sur la prise de décision, surtout lorsque des collaborateurs sont des « cadets » en termes d'âge. Ce résultat corrobore avec la pensée de Hofstede (1983, 1987) selon laquelle dans la dimension culturelle en matière de management, chaque façon de penser est la traduction d'une vision différente et particulière du monde qui peut se manifester à travers des attitudes, des mentalités et des comportements des individus réalisant quotidiennement les activités de gestion des organisations.

L'usage de la programmation mentale, comme concept par Hofstede (1983, 1987) prend tout son sens dans la compréhension de cet article qui prend appui sur les spécificités camerounaises et celles des banques-mères marocaines susceptibles d'influencer la gestion des FEB étudiées. Ces spécificités constituent ainsi un ensemble de valeurs et croyances déterminants de la rationalité subjective des individus.

Les expatriés ont tendance à croire que les outils de gestion ne sont pas tâchés des éléments culturels camerounais car ils sont standardisés et valables pour toutes les FEB, tandis que les locaux (camerounais) voient plutôt une adaptation de ces outils aux spécificités culturelles camerounaises en ce sens que leurs comportements en matière de gestion quotidienne des RH reflètent le caractère social et communautaire qui est une identité culturelle de la société camerounaise.

D'autres recherches allant dans le même sens dont celles de Kamdem (1996) suggèrent un bon nombre de facteurs culturels spécifiques susceptibles de faciliter l'explication et la compréhension de l'environnement ainsi que les spécificités des entreprises en Afrique. Nous pouvons relever ici trois de ces facteurs notamment la « *perception de l'horizon temporel<sup>6</sup> dominant* », la « *perception du concept du travail<sup>7</sup>* » et la « *présence de*

*l'esprit communautaire*<sup>8</sup> ». Ces trois facteurs ayant retenu notre attention, paraient nous donner une ébauche d'explications dans le cadre de cette réflexion afin d'élucider de manière spécifique les conclusions relatives à nos résultats.

D'Iribarne (1998) dans son analyse sur le cas de la centralisation du pouvoir au sein d'une entreprise publique camerounaise aboutit à une conclusion presque similaire. Selon lui, dans les relations de travail, les cadres africains éviteraient de faire usage de leur autorité pour sanctionner les abus de leurs subordonnés par peur de s'exposer ou d'être qualifiés de « méchants ». Exercer son pouvoir se présente donc comme une source d'insécurité et manque de protection pour le supérieur. Les supérieurs craignent leurs subordonnés en même temps qu'ils sont craints.

A la lumière des analyses sus présentées, il en ressort une influence des spécificités culturelles camerounaises sur la GRH des FEB étudiées. La controverse inhérente s'explique par le prix qu'accordent les acteurs bancaires à la culture locale qu'aux outils de gestion édictés par les banques-mères marocaines. Toutes choses égales par ailleurs, les FEB étudiées sont infusées par les spécificités culturelles camerounaises en matière de management. Notre assertion s'inscrit dans le sillage des travaux de Kostova et Roth (2002) qui relèvent le fait que les filiales étrangères ont tendance à subir des pressions isomorphes de leurs pays d'accueil.

Cependant, il serait important de savoir par quel canal lesdites spécificités culturelles camerounaises sont infusées au sein des FEB sous forme de valeurs culturelles. A ce propos, Harzing (2001) parle d'agent pollinisateur qui s'identifie à l'acteur bancaire susceptible de servir de « *courroie de transmission* » de la mentalité managériale camerounaise au sein des FEB. Nous nous sommes référés dans le cadre de cet article aux présidents des conseils d'administration (PCA) et les directeurs généraux adjoints (DGA) en ce sens que ces derniers sont de nationalité camerounaise. Par contre, nous ne nous intéressons pas aux directeurs généraux car ce sont des expatriés d'origine française pour l'une et d'origine marocaine pour l'autre des FEB étudiées.

### **3.4. Le PCA et le DGA comme agents d'infusion de la culture camerounaise au sein des FEB**

Dans les FEB étudiées, nous nous sommes rendus compte que les valeurs culturelles camerounaises sont généralement transmises dans les pratiques managériales, par les présidents des conseils d'administration (PCA) et les directeurs généraux adjoints (DGA), qui sont généralement de nationalité camerounaise. En effet, la composition de l'actionnariat de ces FEB met en lumière l'existence d'une cohabitation entre les intérêts privés (les banques-mères marocaines) et les intérêts publics (l'Etat du Cameroun).

La cohabitation susmentionnée se fait en dépit du fait que la majorité des actions soit détenue par les banques-mères marocaines. Cette cohabitation culturelle est source de conflits culturels car nous notons la volonté des banques-mères à vouloir implémenter et imposer leurs principes en matière de GRH. Cette volonté s'estompe

généralement à travers les contraintes édictées par leur associé donc l'Etat du Cameroun. Ce dernier a mis sur pied des contraintes légales qui lui accordent l'exclusivité de désignation du président du conseil d'administration et du directeur général adjoint de chacune des FEB étudiées. A travers ces deux hauts responsables, l'Etat du Cameroun compte transmettre ses valeurs culturelles locales au sein desdites FEB.

Une autre raison qui sous-tend ces contraintes de l'Etat du Cameroun est liée au fait que les directeurs généraux des FEB étudiées sont généralement des expatriés qui peuvent rencontrer des obstacles sur le plan culturel, les obligeant de prendre comme appui le président du conseil d'administration et le directeur général adjoint qui sont des collaborateurs d'origine camerounaise. Cependant, nous avons pu constater que ces collaborateurs locaux finissent par prendre le contrôle pour ce qui concerne les prises de décisions managériales.

Les travaux de Berthier et Roger (2011) menés auprès de trente-neuf cadres expatriés travaillant dans trois multinationales françaises révèlent quatre catégories de compétences pour un cadre expatrié : *compétences interculturelles*<sup>9</sup>, *compétences interpersonnelles*<sup>10</sup>, *compétences managériales*<sup>11</sup> et *compétences sociales*<sup>12</sup>. Or nous avons pu constater que c'est l'insuffisance des compétences interculturelles et des compétences sociales chez les managers expatriés qui a poussé l'Etat du Cameroun à prendre des mesures prudentielles afin de désigner le président du conseil d'administration et d'imposer aux FEB d'avoir un directeur général adjoint de nationalité camerounaise. Le rôle joué par ces acteurs peut être perceptible à la lumière de la théorie néo-institutionnelle développée au cours des années 1970-1980 par DiMaggio et Powel (1983) où le dirigeant est considéré comme l'agent d'infusion de l'entreprise aux caractéristiques culturelles de son environnement.

## Conclusion

In fine, relativement à la dimension culturelle dans le management des RH des FEB étudiées, nous avons constaté une controverse dans les perceptions des acteurs bancaires. Ladite controverse a trait à la nationalité de l'interlocuteur. En effet, certains employés locaux (camerounais) font recours à un certain type de comportements dont l'origine serait la culture camerounaise. Ces comportements relèveraient de la tradition camerounaise qui mettrait une emphase sur *l'attachement aux liens familiaux et le respect du droit d'aînesse*, comme base de la construction sociale entre les employés. Les présidents de conseil d'administration (PCA) et les directeurs généraux adjoints (DGA) se sont présentés comme des vecteurs d'infusion desdits comportements auprès des employés des FEB. Par contre certains employés expatriés de nationalité marocaine pensent qu'en

matière de management de la banque, il n'y a pas de différence culturelle entre les FEB et les banques-mères marocaines. En effet, il y aurait une standardisation des pratiques RH entre les FEB et leurs banques-mères.

Au-delà de l'intérêt académique que revêt cet article et de la démarche qu'elle a suivi pour traiter la problématique soulevée, il est important de préciser qu'elle permet de tirer des enseignements de gestion, autant pour les FEB que pour les banques-mères. A bien y regarder, nous ne pouvons pas nier le fait que certaines caractéristiques connues du contexte camerounais ont de l'influence sur les pratiques RH au sein des FEB étudiées. Toutefois, il paraît que l'ouverture du Cameroun et ses mutations actuelles font appel à une approche que nous pouvons qualifier de « rénovée » dans les pratiques RH dans les FEB.

Cette approche doit tenir compte d'une part des pratiques universelles venant d'ailleurs qu'au Cameroun, notamment les normes internationales, les cabinets de conseil, les formations supérieures en gestion, et d'autre part des caractéristiques de la culture camerounaise en l'occurrence l'attachement aux liens familiaux, le respect du droit d'aînesse, la solidarité communautaire, etc. En effet, ces phénomènes ont tendance à faire des pratiques RH, celles dont les stratégies sont influencées par des contextes d'activités.

### Références bibliographiques

Adair P. et Fhima, F. 2013, « Le financement des PME en Tunisie : dépendance à l'égard des banques et rationnement du crédit », *Revue Internationale PME*, vol. 26, n° 3-4, pp. 117-138.

Akowoura M. O. 2016, « La conflictualité du travail au Burkina Faso : Quelques pistes de réflexion sur la problématique contextualisation de la GRH en Afrique », *Journal Ouest-Africain des Sciences de Gestion ISSN*, vol. 1, n° 2, pp. 2424-7413.

Apitsa S. M. 2013, « Hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Gérer et Comprendre*, n°113, pp.51-61.

Apitsa S. M. 2015, « Coopérer dans un contexte de diversité de cultures : Une étude au sein de multinationales françaises au Cameroun », *Acte 11<sup>e</sup> Rencontre Internationale de la Diversité*, Université Protestante de Lubumbashi.

Belouard A. N. et Seder S. 2009, « Structure du capital et de la performance des PME algériennes », *Université de Tlemcen*, n° 9, pp. 121-132.

Berger A. N., Klapper, L. F. et Udell, G. F. 2001, « La capacité des banques à prêter aux petites entreprises opaques sur le plan institutionnel », *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, n°12, pp. 2127-2167.

Berthier P. et Roger A. 2011, « La mobilité internationale des cadres, une occasion de développer et de transférer de nouvelles compétences », in *Les firmes multinationales*. Vuibert, pp. 163-180.

Blanchot F. 2006, *Qu'est-ce qu'un manager d'alliances ?*, Cahier de Recherche n°2006.3, CREPA/DRM, Université Paris-Dauphine.

Bourgoin H. 1984, *L'Afrique malade du management*. Édition Jean Picollec, Paris.

Brenot J., Bonnefois S. et Marris C. 1998, « Tester la théorie culturelle du risque en France », *Analyse des risques*, vol. 18, n°6, pp. 729-739.

Causse G. et Ebondo E. 2014, « La qualité de l'audit légal en Afrique francophone : constats, interrogations et voies d'amélioration », *Comptabilité sans Frontières*, Canada. pp.cd-rom. fhal-00999671, pp. 9-34.

Chinese Culture Connection. 1987, « Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture », *Journal of Cross-cultural Psychology*, vol. 18, n°2, pp. 143-164.

D'Iribarne P. 1989, *La logique de l'honneur : Gestion des entreprises et traditions nationales*. Seuil, Paris.

D'Iribarne P. 1998, *Cultures et mondialisation : gérer par-delà les frontières*. Paris, Éditions du Seuil.

D'Iribarne P. 2003, *Le Tiers-monde qui réussit : nouveaux modèles*. Paris, Odile Jacob.

DiMaggio P. J. et Powel W. W. 1983, « The Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, n° 48, pp. 147-160.

Fabien-Bertho. 2014, « Renforcer les systèmes financiers des pays d'Afrique subsaharienne pour financer le futur agenda pour le développement durable », *Revue d'économie financière*, vol. 4, n° 116, pp. 81-96.

Fouopi C. et Ossimb B. S. 2020, « Vulnérabilité des banques : explorer l'Open Market à la Banque Centrale », in Tioumagneng A. 2020, *Banques en Afrique centrale : Problématiques organisationnelles*. L'Harmattan, pp. 237-245.

Fréchet M. 2003, « Les conflits dans les partenariats d'innovation : essai de propositions », *XIIème Conférence de l'AIMS*, les Côtes de Carthage, 3, 4, 5 et 6 juin.

Frimousse S. et Peretti J. M. 2006, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », *Revue française de gestion*, vol. 7, n° 166, pp. 149-158.

Grillat M.-L. 2011, « La gestion des ressources humaines dans les FMN françaises : les défis liés à la conquête du marché mondial », *Revue française de gestion*, vol. 3, n°212, pp. 127-143.

Hamel G. 1991, « Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances », *Strategic Management Journal*, vol 12, n°1, pp. 83-103.

Harzing A. W. 2001, « Of Bears, Bumble-Bees, and Spiders: The Role of Expatriates in Controlling Foreign Subsidiaries », *Journal of World Business*, vol. 36, n°4, pp. 366-379.

Heenan D. et Perlmutter H. 1979, *Multinational organization development*. Reading, MA, Addison-Wesley.

Henry A. 1991, « Vers un modèle de management africain », *Revue Cahiers d'Etudes Africaines*, n° 124, pp. 447-473.

Hofstede G. 1980, *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage Publications.

Hofstede G. 1983, « The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories », *Journal of International Business Studies*, vol. 14, n° 2, p. 75.

Hofstede G. 1987, « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue Française de Gestion*, p. 10-21, septembre-octobre.

Hofstede G. 1991, *Vivre dans un monde multiculturel*. UK: Mc Graw-Hill International.

Hofstede G. 1994, *Vivre dans un monde multiculturel : Comprendre nos programmations mentales*. Éditions d'Organisation. Paris.

Ingham M. et Vas B. 2000, « Valoriser la diversité culturelle par l'apprentissage organisationnel : essais sur les structures d'organisation internationales », *La résistance culturelle*, eds P. Dupriez et S. Simons, De Boeck Université, Bruxelles.

Jaussaud J., Schaaper J. et Zang Z. 2000, « Gestion internationale des ressources humaines : Pratiques d'expatriation et contrôle des filiales au sein des groupes multinationaux », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 38.

Kamdem E. 1996, « Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun », in *Lalèyè*, I-P.

Kobou G., Ngoa-Tabi H. et Moungou S. 2009, « Efficacité du financement des micro et petites entreprises dans la lutte contre la pauvreté au Cameroun », *Acte 11<sup>e</sup> journée du Réseau Entrepreneuriat, Colloque International : vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé* At: Trois-Rivières, Canada Volume: [http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A3C7\\_FINAL.pdf](http://www.entrepreneuriat.auf.org/IMG/pdf/A3C7_FINAL.pdf).

Kostova, T. 1999, *Succes of the transnational transfer of organizational practices within multinational companies*. PhD Thesis, university of minnesota, Minneapolis.

Kostova T. et Roth K. 2002, « Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: institutional and relational effects », *Academy of Management Journal*, vol. 45, n° 1, pp. 215-233.

Livian Y. F. 2016, « La conduite des rapprochements par les firmes multinationales : pour une relativisation des effets de la culture nationale », in Mayrhofer, U. (2016). *Le management des Firmes Multinationales*. Vuibert, Paris, pp. 200-212.

Marquardt M. J. et Horvath L. 2001, *Global teams: how top multinationals span boundaries and cultures with high-speed teamwork*. Palo alto, California: Davies Black Publishing.

Mutabazi E. 2008, « Culture et gestion en Afrique », in Davel et al. (2008). *Gestion en contexte interculturel*. Québec, PUL-Téluq.

Ouedraogo A. 2007, « Strategic Alliances in Developing Countries: Management, Distinctiveness and Performance », *International Review of Business Research Papers*, vol. 3, n°4, pp. 192-209.

Sadjo-Kaoutoing, Wambé T. M. D. et Hourenatou. 2017, « La croissance de Micro et Très Petites Entreprises féminines au Cameroun : une analyse par les modes de financement », *Management & Avenir*, vol.1, n° 91, pp. 65-85.

Salwa-Bahyaoui. 2017, « Systèmes de mesure de la performance (SMP) dans les PME marocaines : les résultats d'une recherche exploratoire », *European Scientific Journal*, vol.13, n°10, pp. 149-168.

Seck F. 2009, « Parana de la Relation Banques / Institutions de Microfinance, à Travers le Monde », *Revue Tiers Monde*, vol. 3, n°199, pp. 485-550.

Sen A. 2000, *Repenser l'inégalité*. Éditions du Seuil.

Shamba P. B. et Livian Y. 2016, « Le management africain introuvable : pour une approche de l'hybridité segmentée », in Meschi, P.-X. et Prévot, F. 2016, *Économies émergentes : Quels enjeux pour le management international ?* Vuibert, Paris, pp. 249-262.

Soupgui E. 2020, « Le diagnostic organisationnel du contrôleur des banques », in Tioumagneng, A. (2020). *Banques en Afrique centrale : Problématiques organisationnelles*. L'Harmattan, pp. 215-231.

Taylor S., Beechler S. et Napier N. 1996, « Toward an integrative model of strategic international human resource management », *Academy of management review*, vol. 21, n°4, pp. 959-985.

Tella N. M. 2023, « The gender dimension in the career management of banking human resources in Cameroon », *International Journal of Research in Human Resource Management*, vol 5, n°2, pp. 01-06.

Tella N. M. et Tioumagneng A. 2020, « Résonance de l'équilibre ethnique dans les banques », in Tioumagneng, A. (2020). *Banques en Afrique centrale : Problématiques organisationnelles*. L'Harmattan, pp. 123-133.

Tioumagneng A. 2011, « Maturité des crédits bancaires et performance des entreprises : cas du Cameroun », *Revue Mondes en développement*, vol. 1, n°173 ; pp. 71-86.

Tioumagneng A. 2014, « Banque, gouvernance d'entreprise et régulation », *Management & Avenir*, vol. 7, n°73, pp. 55-71.

Tioumagneng A. et Yota R. 2019, « Credit Risk Control at Cameroonian Banks' Board of Directors: The Problems of the Presence of Directors Representing the State and the Nationality of Chairman ». *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation* vol. 14, n°3-4, pp. 1-13, SAGE Publications.

Tschoegl A.-E. 2004, « Who owns the major US subsidiaries of foreign banks? A note », *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*, vol. 14, pp. 255-266.

Williams S. et Narendran S. 1999, « Determinants of managerial risk: exploring personality and cultural influences », *Journal of social psychology*, vol. 139, n°1, pp. 102-125.

Yanat Z. 1999, « Quel management des ressources humaines pour les entreprises au Maghreb ? », *Actes de la 1re Université de Printemps*, Tunisie.

Zaheer S., Ongena S. et Van Wijnbergen, S. J. G. 2011, « The Transmission of Monetary Policy through Conventional and Islamic Banks », *Discussion Paper* 2011-078, Tilburg University, Center for Economic Research.

---

<sup>1</sup> Kostova (1999) estime que le profil institutionnel d'un pays est constitué d'une combinaison d'éléments structurants, de type régulateur, normatif et cognitif.

<sup>2</sup> Kostova (1999) fonde la culture organisationnelle sur une ouverture au changement, à l'apprentissage et à l'innovation.

<sup>3</sup> Kostova (1999) pense que ces relations peuvent être de dépendance surtout financière ou liée par exemple à la technologie ou au degré d'expertise que l'organisation requiert pour mettre en place ces pratiques. En effet, plus la filiale perçoit un niveau élevé de dépendance vis-à-vis du siège, plus elle a intérêt à répondre aux exigences de celui-ci et, donc, à mettre en place de façon effective les pratiques requises. Il existe donc trois différents niveaux d'analyse : pays, organisation et individu.

<sup>4</sup> Ces dérives selon D'Iribarne (1989) peuvent affecter toute tradition notamment. Il s'agit de l'autoritarisme (qui vient d'un excès de pouvoir du prince ou du patron), du laxisme (on perd le sens des devoirs ou des responsabilités), le repli sur soi de chaque état, de la « manie objectivante » (qui conduit à l'attachement rigide aux procédures), le sectarisme (qui fait régresser un groupe dans la fusion), etc.

<sup>5</sup> Ces logiques font référence aux trois pays dans lesquels l'auteur a effectué ses recherches, il s'agit respectivement de la France, des Etats-Unis et des Pays-Bas.

<sup>6</sup> Selon Kamdem (1990), le temps dans l'imaginaire africain est caractérisé par deux concepts fondamentaux : le temps indifférencié et l'horizon intemporel. La mentalité qui prévaut est une représentation d'un temps qui apparaît élastique et infini, à l'image de la nature. Dans cette perspective, toute analyse qui fait appel à l'idée de mesure du temps a très peu de signification. L'intemporalité se traduit par des perspectives temporelles qui se limitent aux activités du moment ; l'éternel présent est de rigueur et il est difficile de s'arracher au moment vécu. Or, cette perception du temps est à la base du système de pensée de la tradition africaine.

<sup>7</sup> Kamdem (1990) explique que la conception africaine du travail considère que l'individu qui travaille dans l'organisation n'est pas pour autant détaché de ses rapports sociaux. Une mentalité qui positionne le travail dans l'organisation au même niveau que les autres activités de vie a des répercussions importantes sur les obligations que les individus croient avoir envers leur entreprise.

<sup>8</sup> Kamdem (1990) explique que la forte présence ou l'influence des valeurs communautaires sur l'imaginaire de l'individu a des répercussions directes sur la perception qu'il a de son rôle dans la société et dans l'entreprise. Son besoin d'appartenance et d'identité par rapport à son environnement humain (groupe, clan, famille) l'empêche de se démarquer.

<sup>9</sup> C'est la capacité à comprendre des personnes d'origines différentes, y compris dans une langue étrangère, et à s'approprier leur manière de penser.

<sup>10</sup> Il s'agit de l'ouverture d'esprit, la prise de recul et la connaissance de soi.

<sup>11</sup> Il s'agit du management d'une équipe et de l'expertise en finance.

<sup>12</sup> Il s'agit du développement d'un réseau personnel informel qui soit bénéfique à la fois pour l'expatrié et pour l'entreprise.