

**9<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Recherche en Entrepreneuriat et PME**  
Louvain-la-neuve, 29, 30 et 31 Octobre 2008

Thèmes : PME et Marketing – PME et Organisation

**RELATIONS CLIENT-FOURNISSEUR DANS LE SECTEUR BANCAIRE  
CAMEROUNAIS : une co-existence des approches transactionnelle et relationnelle (\*)**

Altante Désirée BIBOUM (1), Claude BEKOLO (2)

(1) Docteur en sciences de gestion, Université de Douala

(2) Professeur en sciences de gestion, Université de Douala

**Résumé :**

Cette recherche est une exploration dans le champ des relations client-fournisseur en marketing et leur traduction dans les pratiques commerciales des entreprises. Partant des travaux de nombreux auteurs en marketing, et qui traitent des fondements et développements des approches transactionnelle et relationnelle de manière différenciée, elle s'interroge sur la complémentarité de deux approches aux fins d'améliorer les relations client-fournisseur.

Afin d'avoir des réponses à cette interrogation, nous avons effectué une exploration dans le secteur bancaire camerounais. Les résultats révèlent une tendance dans les banques camerounaises à prendre en compte et à exploiter à la fois les éléments du marketing transactionnel et relationnel.

---

(\*) Les auteurs remercient les évaluateurs et les collègues qui ont accepté de relire ce travail pour leurs remarques et suggestions, mais restent selon la formule consacrée, responsables des omissions et du contenu.

## Introduction

Depuis quelques années, les recherches en sciences sociales, notamment en marketing, ont montré l'importance du concept de relation (Granovetter, 1985 ; Evans et Laskin, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Ricard et Perrien, 1996 ; Ganesan, 1994 ; N'goala, 1998 ; Bikourane et al., 2005). La revue de la littérature marketing, relative aux approches transactionnelle et relationnelle, tend à appréhender le développement et l'amélioration de la relation client-fournisseur comme source de compétitivité pour les entreprises. La grande caractéristique des travaux les ayant abordé est leur traitement de façon mutuellement exclusive. Or la compréhension et l'analyse de ces deux approches semblent en mesure de permettre une identification des leviers de performance des entreprises. L'approche transactionnelle renvoie à l'analyse du contrat *stritto sensu* conçu comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction (Bikourane et al. 2005) alors que l'approche relationnelle fonde les échanges sur le contrat relationnel, un accord tacite comprenant un ensemble de règles informelles, de normes et de pratiques ayant une orientation à long terme des rapports sociaux (Macneil, 1980). Le décalage entre cette vertu issue de l'exploitation de la relation et la limite de son traitement dans les travaux justifie la problématique de la gestion des relations client-fournisseur dans les entreprises en général et pourrait trouver sa pertinence dans le secteur bancaire camerounais en particulier.

En effet, il nous semble intéressant de nous poser la question de savoir quelles sont les pratiques commerciales (transactionnelles et relationnelles) en cours dans les entreprises ? Est-ce que la prise en compte à la fois des variables transactionnelle et relationnelle pourrait contribuer à l'amélioration des relations client-fournisseur ? Cette préoccupation trouve sa justification dans le secteur bancaire camerounais qui opère dans un environnement « métissé », caractérisé par les exigences du marché international et la prégnance des cultures locales susceptibles d'influencer les comportements des acteurs, à savoir les clients et les fournisseurs (Biboum, Bekolo et Nkakleu, 2008). Il est animé par une forte présence des filiales des banques étrangères (banques d'origine française et anglaise) et des banques locales. De plus, il connaît également une forte concurrence des établissements de micro-finance (EMF)<sup>1</sup> dont le nombre a fortement augmenté ces dernières années au Cameroun ; ces EMF proposent des offres plus ou moins similaires et se caractérisent par une forte proximité avec les clients. Cette concurrence âpre sur le marché bancaire camerounais pose la problématique de la gestion efficiente et efficace de la relation client.

L'objectif de cette communication est de montrer à partir d'une démarche exploratoire auprès des banques camerounaises que l'amélioration des relations client-banque dans la perspective de la performance et de la satisfaction des clients réside dans la complémentarité des approches transactionnelle et relationnelle. Pour ce faire, nous allons présenter respectivement la dynamique de la relation client-fournisseur en marketing, les spécificités du secteur bancaire camerounais ainsi que la méthodologie retenue pour mener l'étude empirique. Enfin, seront présentées et discutées, les résultats de cette recherche.

### 1. La dynamique de la relation client-fournisseur en marketing

L'évolution de la relation client-fournisseur est marquée par de nombreuses mutations qui se traduisent par le passage de l'ère traditionnelle ou transactionnelle à l'ère relationnelle ou moderne. Alors que la première était dominée par la conception et l'application des stratégies de conquête du marché, la seconde est marquée par le développement de la relation

---

<sup>1</sup> Le secteur des EMF connaît une forte éclosion depuis la libéralisation du secteur financier et il a engrangé au fil du temps un grand nombre de la clientèle bancaire (pour plus de détails, voir : Bekolo et Onomo, 2008).

avec le client et la prise en compte des attentes de ce dernier.

### 1.1. Les développements et limites de l'approche transactionnelle

Fondée sur la logique de l'économie des coûts de transaction, l'approche transactionnelle renvoie au marketing traditionnel, basé sur le marketing-mix (Kotler et Dubois 1997 ; Gronroos, 1990). L'économie des coûts de transactions évoque les divers coûts qu'il est nécessaire de supporter pour faire respecter les droits de propriété par autrui. A ce propos, Williamson (1975) pense que les coûts de transactions sont les coûts de développement et de maintien d'une relation d'échange, de contrôle du comportement d'échange et de prévention contre l'opportunisme des partenaires d'échanges. Dans ses développements, il identifie et décrit trois dimensions clés<sup>2</sup> de la transaction qui sont supposées générer les coûts de transaction. Aussi, la théorie des coûts de transaction est-elle fortement utile à la compréhension des relations client-fournisseur dans la mesure où elle spécifie la nature des transactions entre les parties à court, moyen et long terme. Ces transactions peuvent être tacites ou contractuelles. Dans ce dernier cas, un contrat entre les deux parties s'impose. On passe alors des contrats classiques dans lesquels l'identité des partenaires est inconnue à des contrats néoclassiques dans lesquels l'identité des partenaires est centrale (Williamson, 1991).

L'économie des conventions (EC), vient compléter ce courant de pensées et préciser la compréhension de la relation. Partant de la prémisse que le marché, loin d'être universel, n'est qu'une institution (Williamson, 1975), l'EC repère plusieurs logiques<sup>3</sup> à l'œuvre au sein de la société (Batifoulrier, 2001). Elle part de l'idée que pour qu'il y ait échange, coordination, coopération entre des agents, il faut qu'il y ait des conventions entre les personnes concernées. Ces conventions impliquent d'après Froehlicher (2001) un système d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements d'une part. Elles peuvent être écrites ou non, explicite ou implicite. Dès lors, les acteurs sont insérés dans des situations à la fois conflictuelles et coopératives, et on doit dépasser le clivage entre économie et sociologie. On comprend ainsi que l'analyse conventionnaliste se démarque des approches contractualistes<sup>4</sup> car selon l'économie des conventions, la forme organisationnelle adoptée est fonction d'un arbitrage portant sur les différentes conceptions du bien commun, c'est-à-dire des valeurs à partir desquels l'entreprise souhaite être jugée.

La plupart des recherches marketing émanant de cette vision transactionnelle se retrouvent dans l'école du marketing management dont Kotler et Dubois (1997) sont les précurseurs. Les échanges entre clients et fournisseurs sont alors envisagés sous l'angle d'un échange ponctuel marqué par l'élaboration et la disposition du produit ou service d'une part, et par une communication de masse et un prix de la transaction d'autre part. La perspective temporelle adoptée dans cette approche est le court terme. Un autre trait caractéristique de l'échange transactionnel est qu'il prend place dans un espace-temps discontinu ou discret. Les variables retenues pour expliquer l'approche transactionnelle (tableau 1) sont celles qui, de

---

<sup>2</sup> D'après Williamson (1985), la **spécificité des actifs** exprime l'importance des investissements, matériels et/ou immatériels, réalisés par un acteur pour soutenir ou renforcer les relations d'échanges. La **fréquence des échanges** exprime le volume et la densité des transactions traitées à travers un dispositif d'échange donné. L'**incertitude** enfin pose un problème transactionnel de nature différente.

<sup>3</sup> Ces logiques prennent notamment forme au travers de deux grands types d'entreprise : L'entreprise marchande qui s'appuie sur la logique marchande qui fait du prix le critère de jugement de la qualité ; et l'entreprise fordiste qui matérialise les principes de la logique industrielle. Une troisième logique dite domestique, est un autre ordre essentiel engendrant une forme spécifique d'organisation. Une quatrième ou convention, occupe une place importante : la convention de réseau.

<sup>4</sup> On y retrouve notamment la théorie des coûts de transactions, les théories de l'agence et des droits de propriété et chez ces dernières, la forme organisationnelle adoptée répond à un souci d'efficacité économique par exemple, minimiser les coûts de transaction, cette efficacité étant évaluée à partir d'un référent unique : la logique marchande.

notre point de vue, caractérisent le plus la transaction dans le cadre d'un échange commercial entre le fournisseur et le client, à savoir : la tarification, l'accessibilité des produits/services, la disponibilité des produits/services, la communication de masse et la confiance contractuelle.

**Tableau 1** : Les variables explicatives de l'approche transactionnelle (AT)

| <b>Variables explicatives de l'AT</b>         | <b>Caractéristiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La tarification</b>                        | Variable clé du marketing-mix, la politique de tarification est élaborée pour capter les clients potentiels ; elle indique les prix pratiqués des produits et services mis en vente dans un marché, selon Kotler et Dubois (1997, p. 465). Elle renvoie aux prix pratiqués par un fournisseur par rapport à ses principaux concurrents.                                      |
| <b>L'accessibilité des produits/services</b>  | Elle renvoie à la politique de distribution et à ce titre, elle concerne tout autant la restructuration globale des circuits et réseaux de distribution que le suivi commercial des clients. Elle indique le fait que les clients peuvent accéder aux diverses prestations des fournisseurs au moment (24 h/24, 7 jours/7...) et lieux (proximité des agences...) opportuns. |
| <b>La disponibilité des produits/services</b> | La disponibilité des produits/services est un facteur fortement indicateur de la qualité. Elle traduit le fait que les clients peuvent disposer à tout moment des produits/ services.                                                                                                                                                                                        |
| <b>La communication de masse</b>              | La communication de masse se traduit par une gestion efficace et efficiente des moyens et supports de communication utilisés par le banquier pour capter l'attention des clients. Elle utilise des supports et différents media publics à savoir : la télévision, la radio, le cinéma, l'affichage....                                                                       |
| <b>La confiance contractuelle</b>             | Elle indique les clauses contractuelles de base, et tacites entre le client et son fournisseur Sako (1992). Elle est matérialisée par un contrat d'engagement signé par les deux parties.                                                                                                                                                                                    |

Au-delà de la rationalité limitée et des comportements opportunistes des agents évoqués par Williamson (1985, 1991) qui sont des éléments perturbateurs ou incitatifs des relations d'échange, on peut relever pour le regretter que les relations d'échange soient analysées dans la perspective de transfert de biens et sont caractérisées par des échanges à court terme. Ensuite, elles sont abordées dans leur succession et leur caractère répétitif, mais pas dans leur continuité. Enfin, dans ces différents courants de pensée, la dimension sociale et relationnelle n'est pas prise en compte dans l'analyse des relations d'échange. La réalité des marchés caractérisée notamment par l'augmentation exponentielle des ventes et la volatilité des clients nous amène à remettre en cause, à la suite de Gronroos (1990), la validité du modèle de marketing-mix comme seul levier d'actions marketing. De même, la perspective transactionnelle qui se situe dans le court terme commençant et finissant par la vente, nous apparaît limitée dans la mesure où, d'une vente peut naître une relation durable susceptible de fidéliser les parties prenantes. Dans ces conditions, l'émergence de l'approche relationnelle peut trouver toute sa pertinence.

## **1.2. L'approche relationnelle en marketing**

L'approche relationnelle est un développement récent en marketing (Evans et Laskin, 1994 ; Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Boisdevésy, 2001) et par conséquent assez difficile à appréhender. Selon Evans et Laskin (1994), le marketing relationnel est une procédure par laquelle une firme construit et développe des alliances à long terme avec les clients actuels et potentiels. Il remet en scène le consommateur en tant qu'individu et être humain. En raison de la place du conso-acteur dans la société moderne, le défi du marketing relationnel est alors de prendre en compte les attentes des clients pour redonner un sens à l'acte d'achat. Car, le conso-acteur est un acteur stratégique, au sens de Crozier et Friedberg (1977) et à ce titre, la caractérisation des relations permettrait d'identifier les éléments de gestion efficace des relations.

L'échange relationnel suppose donc pour les parties impliquées, la mobilisation d'autres ressources notamment cognitives. Pour surmonter l'épreuve du temps, les partenaires seront en effet conduits à partager des valeurs et à se conformer à des principes éthiques qui les transcendent, tels que l'équité ou la moralité dans l'échange et devront combattre l'incertitude inhérente au contexte marchand en lui opposant une attitude de confiance envers

leur partenaire (Morgan et Hunt, 1994). Dans le cadre de cet article, nous avons retenu cinq variables (tableau 2) qui nous semblent pertinentes au regard de notre compréhension du sujet : la confiance relationnelle, l'engagement, la dépendance, la communication personnelle et l'aptitude à rester fidèle.

**Tableau 2 : Les variables clé de l'approche relationnelle (AR)**

| <b>Variables explicatives de l'AR</b> | <b>Caractéristiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>La confiance relationnelle</b>     | La confiance relationnelle ou personnalisée indique la prédisposition de chacune des deux parties à se faire mutuellement confiance durant l'échange. Elle est appréhendée comme étant le sentiment de sécurité qui anime chacun des partenaires vis-à-vis de l'autre et qui permet également d'entretenir une relation à long terme ; elle augmente le potentiel de résolution des désaccords entre les partenaires dans la transaction (MacNeil, 1980). |
| <b>L'engagement</b>                   | Dans leur conceptualisation, Morgan et Hunt (1994) désignent l'engagement comme le désir de maintenir une relation de valeur. Cette dernière renvoie à deux aspects : l'importance de la relation pour les participants et leur intention de la maintenir. C'est la prédisposition, l'acceptation et la mise en œuvre des moyens permettant d'obtenir une relation dans le temps.                                                                         |
| <b>La dépendance</b>                  | La dépendance est le besoin qu'éprouvent les intervenants dans une transaction de maintenir la relation pour atteindre ses buts. La dépendance est ainsi liée au manque d'alternatives possibles. Elle est l'obligation volontaire ou pas de chacune des parties à rester dans la relation.                                                                                                                                                               |
| <b>La communication personnelle</b>   | Communiquer consiste à transmettre un message à un partenaire. C'est le partage formel et informel des informations par les parties prenantes (Bikourane et al, 2005).                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>L'aptitude à rester fidèle</b>     | La propension à la fidélité du client se manifeste par son intention de demeurer dans la même entreprise.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

De ce fait, la gestion efficace des relations nécessite l'utilisation d'outils appropriés tels que le marketing de base de données, le marketing de l'animation et le marketing de l'information (Boisdevésy, 2001). Le marketing de base de données repose sur le développement et l'exploitation d'une base de données. Le marketing de l'animation valorise la relation consommateur/entreprise par l'optimisation de la relation face à face, ce qui suppose par exemple des compétences relationnelles pour faire adhérer et fidéliser les clients (Biboum, Bekolo et Nkakleu, 2008). Enfin, le marketing de l'information oblige à imaginer et à construire des systèmes, des supports et des canaux susceptibles de véhiculer les « fameuses » autoroutes de l'information et de la communication. Il oblige aussi à trouver des sources d'approvisionnement et des moyens pour la stocker telles les banques de données. Cependant, le marketing de l'information ne se réduit pas à des outils, c'est également un travail sur le contenu de l'information véhiculée grâce aux nouvelles technologies.

### **1.3 Nécessaire complémentarité des approches transactionnelle et relationnelle ?**

A travers de nombreux auteurs mobilisés (Evans et Laskin, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Ricard et Perrien, 1996 ; Ganesan, 1994 ; N'goala, 1998, Bikourane et al., 2005), il apparaît que l'approche transactionnelle diffère à bien des égards de l'approche relationnelle (tableau 3). L'approche transactionnelle renvoie à l'analyse des contrats dans le court terme et l'approche relationnelle intègre l'étude de la relation dans son ensemble et dans une perspective de long terme. Pourtant, un certain nombre d'observations permet de s'interroger sur la complémentarité des deux approches.

**Tableau 3 : Caractéristiques des approches transactionnelle et relationnelle dans le secteur bancaire**

|            | <b>Approche transactionnelle</b>                            | <b>Approche relationnelle</b>                                                         |
|------------|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Objectifs  | Rentabilité d'une transaction individuelle                  | Rentabilité de toute la relation client                                               |
| Stratégies | Vente de nouvelles transactions<br>Accent mis sur le crédit | Pénétration des clients actuels<br>Ventes multiples de services, de crédits et autres |

|           |                                                    |                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Marketing | Utilisation du produit<br>Accent mis sur le crédit | Connaissance du produit<br>Accent mis sur le marketing                 |
| Fonctions | Vente<br>Chacun pour soi                           | Gestion des relations internes et externes<br>Coordination des efforts |

Source : Adapté de Bikourane et al., 2005, p. 114

D'abord sur le plan théorique, Cornette et Pontier (2001) partant d'une étude faite sur le marché de l'automobile aux Etats-Unis, mettent en exergue un concessionnaire Autobyte qui se démarque des autres concessionnaires. Cette entreprise possède un système de gestion d'achat et vente en ligne beaucoup plus innovant : Autobyte Direct. La connexion au site Autobyte Direct permet de disposer de l'information en temps réel et de faire son choix, l'ensemble se faisant en ligne en même temps que sont réglés d'autres détails de la transaction telle que la reprise. Cet achat hors concession répond à la demande de certains clients ; d'autres au contraire continuent à vouloir privilégier la négociation et la relation humaine. Les constructeurs du site Autobyte rejoignent donc parfaitement notre préoccupation qui est la valorisation des relations client-fournisseur en mettant savamment en pratique les atouts d'internet pour améliorer les échanges et transactions avec leur clientèle. Nous constatons dans ce cas que les relations d'échange entre Autobyte et ses clients sont « gouvernées » à la fois par les normes transactionnelles et relationnelles.

Ensuite sur le plan empirique, nous convenons à la suite de Dubois (1996) que l'utilisation exclusive de l'approche relationnelle ou transactionnelle, n'est pas toujours pertinente. Notamment dans des situations de gestion des relations clients où on retrouve dans la même organisation les petits clients et les gros clients, les anciens clients et nouveaux, les clients orientés pour le long terme et ceux orientés pour le court terme. Finalement, il est loisible de constater que le marketing transactionnel est le point de départ du marketing relationnel ; à ce titre, on pourrait parler de prolongement du marketing transactionnel voire suggérer la complémentarité entre le marketing transactionnel et relationnel. Afin de trouver des indices de réponse à cette interrogation, il nous a paru nécessaire de faire un détour dans le secteur camerounais, celui-ci semblant mieux se porter aux caractéristiques précédentes.

## 2. Les spécificités du secteur bancaire camerounais

Le marché bancaire camerounais est animé par dix banques commerciales qui se partagent le marché<sup>5</sup>. Il s'agit des filiales des banques françaises, la Société Générale de Banque au Cameroun (SGB), la Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC) et le Crédit Lyonnais Camerounais (CLC). Ces trois banques concentrent l'essentiel des parts de marché et présentent environ les deux tiers des crédits à l'économie et des dépôts privés. On y retrouve aussi les banques d'origine anglo-saxonne : Citibank, Standard Chartered Bank et la dernière née Ecobank. Enfin, il y a les banques locales constituées en majorité des capitaux privés : Union Bank, Afriland First Bank, Amity Bank et Cameroon Bank Corporation (CBC).

Le marché bancaire camerounais comprend également des EMF (ou encore des coopératives d'épargne et de crédit) qui sont une modernisation des tontines qui datent de plus d'un siècle au Cameroun. Ces derniers n'ont connu un essor remarquable qu'à partir du début des années 90, à la faveur de la réforme du secteur financier camerounais et de la crise du secteur bancaire<sup>6</sup>. De ce fait, le secteur de la micro-finance s'est développé au Cameroun pour

<sup>5</sup> Il convient de souligner que deux nouvelles banques commerciales, NFC Bank et UBA, ont obtenu récemment un agrément

<sup>6</sup> La crise et la restructuration du secteur bancaire de la fin des années 80 ont entraîné la liquidation de plusieurs banques et le licenciement de nombreux cadres de banques. Ces derniers vont se reconvertir en créant de nombreuses coopératives d'épargne et de crédit (Coopec) fonctionnant ou essayant de fonctionner comme des banques.

satisfaire les besoins des couches délaissées par les banques, soit par leur absence physique, soit par la discrimination à leur endroit. Certains EMF sont le prolongement naturel de la banque dans les sphères où celle-ci ne peut être présente elle-même et inversement, la banque facilite le bouclage des opérations initiées. D'autres entretiennent une rivalité avec les banques. Dès lors, la conquête du marché qui passe notamment par la gestion des relations avec la clientèle apparaît comme un enjeu de compétitivité des entreprises du secteur bancaire camerounais.

La gestion des relations avec la clientèle est d'autant plus indispensable qu'une étude révèle une forte diversité et volatilité des clients des banques commerciales camerounaises (Biboum, 2000). Cette auteure montre que la clientèle des banques est très diversifiée bien que généralement répartie en deux grandes masses, la clientèle institutionnelle<sup>7</sup> et la clientèle des particuliers<sup>8</sup>. Cette dernière catégorie privilégie de plus en plus une approche multi-banque<sup>9</sup>. De ce fait, elle présente un risque de volatilité dont le taux de croissance est favorisé par le dynamisme du marché. Par conséquent la non prise en compte des besoins ou encore l'apport de solutions non appropriées pour répondre à leurs attentes pourraient renforcer le risque de volatilité. On pourrait alors suggérer que la réduction du risque de volatilité des clients et leur fidélisation sont consubstantielles à une meilleure gestion des relations clients-fournisseurs.

Au-delà des spécificités du marché bancaire camerounais qui viennent d'être soulignées, force est de reconnaître que les indicateurs et la dynamique qui anime le marché bancaire sont fortement favorables à un aménagement d'un cadre relationnel favorable.

### **3. Méthodologie de recherche retenue**

La démarche qualitative retenue dans le cadre de cette recherche se justifie par plusieurs raisons notamment : les spécificités du domaine d'application de l'étude (voir supra) et l'objet de l'étude, qui porte sur l'exploitation des relations entre les clients et leurs banquiers, est assez sensible dans la mesure où les banques peuvent adopter des positions totalement différentes. Cette démarche s'articule autour de deux grandes étapes à savoir, la collecte des données et le traitement et l'analyse des informations recueillies.

Pour collecter les informations auprès des personnes impliquées dans la gestion de la relation avec la clientèle dans les différentes banques camerounaises, nous avons utilisé les entretiens approfondis, conduits en face à face et de manière individuelle. L'intérêt de cette technique réside dans le fait que les enquêteurs qualifiés sondent le répondant afin de découvrir ses motivations, opinions, sentiments ou autres à propos d'un sujet (Malhotra 2004). Les entretiens ont duré entre 45 minutes et une heure voire un peu plus lorsque le responsable le souhaitait. Ils se déroulaient dans les lieux de travail des principaux concernés (bureau du concerné ou salle de réunion). Nous avons minimisé les biais dûs à la sélectivité de la mémoire des interviewés (Webb et Weick, 1979 cité par Nkakleu, 2007), par la triangulation des sources de données (Glaser et Strauss, 1967), nous avons interrogé plusieurs personnes dans une même banque, consulté des documents mis à notre disposition par les banques, la COBAC ou la BEAC et le cas échéant, procédé à l'observation des lieux (disposition des espaces dans les agences). Les entretiens ont été réalisés sur la base d'un guide d'entretien conçu à cette fin. Ce dernier était structuré en deux parties : l'élaboration du

---

<sup>7</sup> La clientèle institutionnelle est constituée des administrations publiques et privées, les entreprises privées et publiques, les entreprises individuelles et les associations.

<sup>8</sup> La clientèle des particuliers se compose en général des salariés des institutions publiques et privées, des commerçants, etc

<sup>9</sup> La plupart des clients entretiennent des relations commerciales avec plusieurs banques et/ou coopératives. Partis d'un passé de crise avec les banques de la place, on dirait qu'ils tiennent à tirer les leçons du passé peu glorieux des banques qui, du fait de la crise des années 80 et de la restructuration du secteur bancaire, ont dû fermer les portes.

service et de la politique commerciale et l'état des relations entre clients et banques.

La première thématique décrit la politique transactionnelle mise en place par les banques camerounaises et les caractéristiques du portefeuille clients de ces derniers. Nous avons proposé une grille de lecture qui porte entre autres sur le **contenu du portefeuille de produit**, les **prix pratiqués pour chaque catégorie de produits**, les **moyens de distribution mis en place** et les **différents moyens et supports de communication**. Les caractéristiques du portefeuille clients des banques commerciales ont été identifiées à partir d'un **examen des portefeuilles clients particuliers et personnes morales**.

La deuxième thématique porte sur les aspects liés à la relation client-banque notamment : les **politiques de recrutement de la clientèle**, la **durée moyenne des relations** avec les clients, les **procédures mises en place pour le traitement des requêtes des clients**, les **responsabilités et niveaux d'accessibilité du personnel de contacts**, la **taille moyenne du portefeuille** et le **niveau de spécialisation du gestionnaire** et la **gestion et l'exploitation de base de données des clients particuliers**.

Pour ce qui concerne le traitement des données, nous avons reconstruit les discours des répondants de manière structurée. Ainsi, le guide d'entretien était renseigné pour chaque responsable rencontré. Par la suite, nous avons procédé au codage des informations. Une fois les discours codifiés, nous les avons analysés par les techniques d'analyse de contenu (Miles et Huberman, 2003). Il s'agit précisément pour ce qui concerne l'analyse de contenu, de relever dans chaque banque, les mêmes mots qui revenaient dans le discours des répondants et qui permettaient de renseigner sur chaque thématique. L'analyse horizontale facilite la caractérisation des pratiques commerciales de chaque banque. Par l'analyse verticale, nous avons établi les pratiques commerciales qui sont communes aux différentes banques ou selon le type de clients. In fine, la combinaison des analyses horizontale et verticale a abouti à la construction matricielle (Miles et Huberman, 2003) des pratiques commerciales des dix banques commerciales camerounaises. Les principaux résultats de cette enquête qualitative seront présentés dans la section suivante.

#### 4. La dynamique de la relation client-fournisseur dans les banques camerounaises

A l'issue de notre enquête, l'économie des résultats sera structurée en deux parties : l'élaboration de la politique transactionnelle et l'état des relations entre clients et prestataires des services.

##### 4.1. Politiques transactionnelles pratiquées dans les banques camerounaises

Elles concernent la typologie des produits bancaires au Cameroun ; les politiques tarifaires mises en place ; les moyens de distribution ; les techniques de communication mises en exergue et les offres commerciales adressées aux clients.

De manière générale, les services constituent une part importante de l'activité bancaire et viennent en complément des produits classiques offerts par les dix banques commerciales. Par conséquent et d'après la majorité des responsables interrogés, la véritable concurrence dans ce secteur se situe au niveau des services offerts à la clientèle. La synthèse des discours aboutit à l'identification de la typologie des produits et services selon les types de clients des banques (tableau 4).

Tableau 4 : Typologie des produits bancaires<sup>10</sup> au Cameroun

| Types de produits | Types de clients |
|-------------------|------------------|
|-------------------|------------------|

<sup>10</sup> Pour certains produits appartenant aux banques d'origine anglaise, nous avons dû garder la terminologie des noms de produits en anglais ou autres afin de ne pas altérer le sens de ces derniers.

|                     | <b>Personnes physiques</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Personnes morales</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Produits classiques | Comptes chèque, comptes sur livret, comptes courants, compte d'épargne, bon de caisse, crédits à court terme, crédits à moyen terme...                                                                                                                                                                     | Chèques banques et bon du trésor, crédits stand-by, crédits spot, crédits de campagne, traites..., swaft, future, ingénierie financière, financement de projets, crédit à long terme (Standard, Citibank et Ecobank )                                                                                                              |
| Services            | Vente et achat de devises, vente traveller chèque, location coffre fort, domiciliation, conseils, rapatriement, versements/retraits, transferts (western union, money first, gold chèque, flash cash, garde des titres, escompte des effets, crédit documentaire, remise documentaire, express accouant... | Crédit documentaire, remise documentaire, transferts, chèques verts, certification de chèque, avance sur bon de trésor, opérations de change, gestion de trésorerie, ramassage de fonds, compensation, escompte d'effets, escompte documentaire, escompte chèque, avance sur facture, conseils, lettre de crédit, domiciliation... |
| Banque Electronique | Allo bicec, messalia, votalia, bicec.com, e.money sender, vocalion, i.bank...                                                                                                                                                                                                                              | Bicec.com, allo bicec, votalia, messalia, vocalion, domiciliation, i.bank.                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Monétique           | cartes express, carte plus, carte leader, carte visa, carte préférence, carte privilège, carte visa électron, carte visa business, carte sélecte, carte lion, i.card (Afriland First Bank), carte univers sous régionale et internationale.                                                                | Carte business                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

Les produits et services adressés aux clients particuliers sont différents de ceux offerts aux personnes morales. Les produits sont parfois regroupés en sous groupes par certaines banques dans le but de mieux servir les clients au travers d'une meilleure connaissance de ces produits. C'est le cas de la Standard Chartered Bank qui propose deux groupes de produits aux particuliers : les produits « Lending » (crédit à la consommation, petit équipement, crédit à moyen terme pour habitat) et les produits de « Placement » (bon de caisse, compte d'épargne,...). Les produits et services adressés aux personnes morales sont quasiment identiques et les besoins exprimés par ces derniers sont des besoins de financement du fonds de roulement. Cependant, il convient de relever que certaines banques (Standard Chartered Bank, Ecobank et Citibank) offrent des produits légèrement différents en ceci qu'ils s'adressent à une clientèle plus nantie et par conséquent, les produits offerts répondent à des besoins très spécifiques et le plus souvent, de moyen ou de long terme. Par ailleurs, on peut aussi constater que les banques dites locales se distinguent des filiales des banques étrangères par deux aspects fondamentaux liés aux moyens dont elles disposent et au besoin réel de vulgariser les produits bancaires. La première différence tient au fait que les banques locales utilisent peu ou pas les services de communication à distance ; la deuxième différence vient du fait que, Afriland First Bank est la seule banque qui affiche une volonté réelle de vulgariser les produits bancaires « Made in Cameroun » en développant des produits correspondant aux revenus et aux besoins du client.

Pour ce qui concerne la politique tarifaire, les prix pratiqués aux clients particuliers sont différents de ceux pratiqués aux clients personnes morales. Pour les particuliers notamment, les conditions d'octroi et les coûts de crédits varient selon les clients, en fonction de la caution apportée lors de la demande de prêt. Pour les entreprises, les prix pratiqués par les banques sont négociables en fonction de la notoriété de ces dernières et de la qualité des relations entretenues avec le banquier. Somme toute, les prix pratiqués par les banques dépendent généralement de la disponibilité ou non des liquidités dans le marché. Ces derniers sont à la hausse, si les ressources sont rares et vice versa.

S'agissant de la politique de distribution, il n'y a pas véritablement d'intermédiaires entre les banques camerounaises et leurs clients. Toutes les banques mettent les produits à la disposition des clients à partir des agences. On note une forte concentration des banques dans

les villes de Douala et Yaoundé, respectivement capitales économique et politique de Cameroun. La BICEC et la SGBC, viennent en tête avec respectivement 27 agences et 17 agences. Elles sont suivies de près par le Crédit Lyonnais et Afriland First Bank qui sont également très présents dans les grandes agglomérations. La CitiBank et la Standard Chartered Bank sont moins présentes sur le territoire avec 02 agences chacune dans les villes de Douala et Yaoundé. Il n'est pas tonnant que les banques dont les réseaux de distribution sont étendus possèdent un portefeuille clientèle plus fourni.

Concernant les techniques de communication, les banques camerounaises utilisent différents moyens et supports de communication pour atteindre leurs publics-cibles. Le choix de ces moyens de communication dépend des habitudes du public visé. C'est ainsi qu'au cours des entretiens réalisés, il ressort que l'affichage, le prospectus (dépliant), les salons ou foires, les enseignes publicitaires, le mailing, la presse (encart), les banderoles, l'événementiel et l'internet sont les principaux moyens de communication utilisés dans ce secteur et de façon subsidiaire le conseil, à travers les contacts directs. Plus précisément, les filiales des groupes internationaux d'origine francophone et deux banques locales (CBC et Afriland First Bank) utilisent les moyens de communication suivants : l'affichage ; les banderoles, Internet ; les salons et foires. Certaines banques à l'instar de la Citibank et Amity affirment qu'elles ne communiquent pas. Pour la première, son nom suffit pour vendre ses produits. Pour la seconde, « l'argent ne fait pas de bruit<sup>11</sup> » ; néanmoins, elle communique en association avec les assurances lors d'un événement à travers les médias et dans les agences par le biais des hôtesse qui ont notamment pour missions d'aborder les clients qui viennent à la banque pour leur donner des informations.

Les politiques d'offre pratiquées varient d'un type de clientèle à l'autre (cf. tableau 5). De manière générale, les offres commerciales appliquées aux particuliers sont différentes de celles des personnes morales. Pour les clients *corporate*, la majorité des banques ont adopté une stratégie d'offre différenciée à l'exception de la BICEC et de la SGBC, où les offres varient en fonction du client et surtout de son pouvoir de négociation. Par contre pour les particuliers, les offres sont majoritairement indifférenciées, excepté dans les banques comme la STD Bank où le recrutement de la clientèle est très sélectif ; la Citibank qui ne traite pas avec les particuliers et UBC qui adapte les offres en fonction des besoins de la clientèle.

**Tableau 5 : Politique de l'offre adressée aux clients**

| Banques                    | Particuliers                                                                                                                                   | Personnes morales                                                                                                                |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>CBC</b>                 | Offre différenciée                                                                                                                             | Offre différenciée                                                                                                               |
| <b>BICEC</b>               | L'offre est indifférenciée et c'est la capacité de négociation du client qui fait la différence.                                               | L'offre est indifférenciée et c'est la capacité de négociation du client qui fait la différence.                                 |
| <b>SGBC</b>                | Elle est indifférenciée. Cependant, il arrive qu'on fasse des offres sur mesure en fonction du client.                                         | La politique d'offre pratiquée est un mélange de différenciation, d'indifférenciation et d'exclusivité.                          |
| <b>Standard Bank</b>       | La politique d'offre est très sélective et le sera davantage. Cette politique se justifie par le fait que la STD bank n'a pas assez d'agences. | Les offres sont adaptées aux besoins des clients qui satisfont à nos conditions de sélection. C'est une offre très différenciée. |
| <b>Ecobank</b>             | Offre différenciée                                                                                                                             | Offre différenciée                                                                                                               |
| <b>UBC</b>                 | Offres adaptées aux besoins des clients                                                                                                        | Les offres sont adaptées aux besoins des clients.                                                                                |
| <b>Crédit Lyonnais</b>     | Politique d'offre différenciée                                                                                                                 | Politique d'offre différenciée                                                                                                   |
| <b>Citibank</b>            | Aucune offre n'est a priori destinée aux particuliers                                                                                          | L'offre se fait « sur mesure » (différenciée)                                                                                    |
| <b>Afriland First Bank</b> | Offre indifférenciée                                                                                                                           | Offre différenciée                                                                                                               |

<sup>11</sup> Dans le jargon traditionnel, « l'argent ne fait pas de bruit » signifie que les personnes qui ont de l'argent ne se font pas trop entendre ou ne parlent pas trop...et la banque est assimilée à un « temple d'argent ».

|            |                                                              |                                                |
|------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Amity Bank | La seule différenciation qui existe est faite sur les coûts. | La différenciation existe au niveau des coûts. |
|------------|--------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|

## 4.2. Politiques relationnelles pratiquées dans les banques camerounaises

L'état des relations entre clients et banques se tissent autour de la politique de recrutement de la clientèle, de la durée moyenne de la relation avec les clients, des supports utilisés pour écouter les clients et traiter les requêtes, des responsabilités du personnel impliqué dans la gestion de la relation avec la clientèle, de la spécialisation du gestionnaire et la taille moyenne du portefeuille clients, et enfin de la gestion des bases de données.

En matière de recrutement, les filiales des banques anglo-saxonnes et les banques locales sont plus portées vers une politique de « banque debout » au détriment de la « banque assise » qui est utilisée par les filiales des banques françaises. Dans la première forme, le banquier doit aller vers les clients pour le recrutement de sa clientèle, alors que dans le second cas, il peut choisir d'attendre que le client vienne vers lui. Deux cas illustrent ces différentes situations. Pour Amity Bank qui est une banque locale, les recrutements sont faits grâce au marketing viral<sup>12</sup> auprès des connaissances lors des manifestations (funérailles, mariages, fêtes culturelles...). Il y a aussi l'information des recruteurs de ces banques par la radio, la télévision, les journaux, les entreprises où il y a d'éventuels clients à recruter. A contrario, à la BICEC, le recrutement des clients est rendu facile par le fait de la collaboration entre les chargés clientèle particuliers et les chargés clientèle entreprise.

La durée moyenne de la relation avec les clients dans la majorité des banques est de 05 ans pour les clients particuliers et environ 10 ans pour les personnes morales. Cependant, il peut aussi avoir des exceptions pour les clients particuliers ou les petites entreprises qui ouvrent un compte juste pour conclure une opération et, dans ce cas, la relation avec la banque s'arrête après cette opération. C'est le cas des clients tels les EMF qui ont besoin de la caution d'une banque pour des transactions spécifiques (paiement à l'international). Somme toute, les responsables interrogés reconnaissent que les relations client-banque semblent être plus pérennes et durables avec les personnes morales (sauf cas de « force majeure ») qu'avec les particuliers. Cette situation s'explique en partie par le fait que les clients particuliers sont très souvent multi banques (un seul client est en relation avec plusieurs banques à la fois). Dans ce cas précis, la durée de la relation avec la banque est liée au niveau de satisfaction et/ou à l'intérêt perçu des transactions futures.

Pour ce qui est de l'écoute des clients, nous avons recensé les moyens suivants communs à toutes les banques. Elles utilisent les visites clients, le téléphone, les réclamations, les chargés de clientèle (gestionnaires de clientèle), les boîtes à lettres, les enquêtes par questionnaires (annuelles, mensuelles, trimestrielles), le personnel de contacts, le service qualité (par exemple « citi service » dans le cas de Citibank), les enquêtes proactives, les réunions avec les membres d'un secteur d'activité (UBC), les enquêtes de satisfaction de clients 2 fois par an (UBC). Par ailleurs, les procédures de traitement des requêtes des clients diffèrent énormément d'une banque à une autre. Elles dépendent en réalité de l'organisation interne de chacune. De manière générale, les requêtes sont adressées au personnel de « *front office* » qui, lorsqu'il est incapable de traiter l'objet de la requête, sollicite le personnel du « *back office* » pour exécution. La réponse à la requête du client lui sera communiquée soit par le service du courrier, soit par le biais de la personne contactée et dans les délais indiqués au client par le biais de son contact.

Pour ce qui concerne le personnel impliqué dans la gestion de la relation clients, on

<sup>12</sup> Le marketing viral est un concept marketing qui traduit un moyen de communication par le « bouche à oreille » ou le « téléphone arabe » et peut être un moyen de communication efficace en contexte socioculturel camerounais.

retrouve dans chaque banque plusieurs personnes ressources rattachées au service clientèle (personnel de contacts) mais les appellations peuvent varier d'une banque à une autre. Les *hôtesse d'accueil ou réceptionnistes* ont pour rôle de renseigner et d'orienter les clients vers les services et personnes compétents, selon leurs sollicitations. Le *guichetier ou caissier* doit servir et informer les clients à la caisse. Il assure les opérations de versements, virements, retraits, transferts, etc. Le *gestionnaire de compte ou chargé de la clientèle* s'occupe entre autres de l'ouverture des comptes, de la vérification de la signature, de la position des comptes et du renseignement des clients ; il assiste le client dans ses transactions de grandes valeur (opération d'import-export, de crédits et cautions, etc.).

S'agissant de l'accessibilité du personnel de contact, elle dépend des banques et surtout du niveau de responsabilité du personnel impliqué. Dans certaines banques (Citibank), les bureaux des chefs d'agence se trouvent pratiquement dans le hall principal de la banque et ces derniers sont directement accessibles par tous les clients qui le souhaitent. Dans d'autres (SGBC, Crédit Lyonnais et BICEC), en dehors du gestionnaire de compte qui a un pouvoir réel et est en contact avec les clients, les autres personnes impliquées dans la relation client qui ont pourtant un pouvoir de décision ne sont pas accessibles.

La taille du portefeuille des clients particuliers varie en fonction des banques. Dans les banques qui recrutent en majorité les clients particuliers, par exemple les fonctionnaires (BICEC, SGBC, CLC), le gestionnaire de compte peut se retrouver avec un effectif assez élevé des clients à gérer. La taille du portefeuille des clients personnes morales varie également en fonction des banques. A la BICEC, il y a des gestionnaires qui ont entre 50 et 120 clients lorsqu'il s'agit des commerçants et des petites et moyennes entreprises alors que d'autres ont entre 5 ou 6 clients lorsqu'il s'agit des grandes entreprises. A la STD Bank, la taille du portefeuille se détermine en termes de « valeur » des transactions ; un portefeuille entreprise vaut au moins 20 milliards et le gestionnaire de compte ne peut gérer qu'au plus 20 entreprises. A la Citibank, le portefeuille client compte au plus 25 clients pour une valeur comprise entre 1 et 3 milliards de F.CFA. Au Crédit Lyonnais, un gestionnaire de comptes qui s'occupe des personnes morales a en moyenne 15 clients alors que son collègue qui s'occupe des clients particuliers peut avoir jusqu'à 3000 clients. A Amity Bank, il est conseillé d'avoir moins de 300 clients en portefeuille mais cela dépend du budget disponible et surtout du poids de chaque client sur l'ensemble du portefeuille client.

La spécialisation du gestionnaire, quant à elle, est faite dans toutes les banques en tenant compte du « background » de celui-ci, de son cursus au sein de la banque et du nombre d'années d'expérience. Par exemple, pour la STD Bank, la spécialisation des chargés de clientèle entreprise est faite en fonction des compétences. Cette banque exige au moins 5 ans d'expériences en gestion clientèle entreprise, car selon elle, « *les entreprises locales sont plus difficiles à gérer* ». Par contre, le gestionnaire de compte des grandes entreprises doit posséder entre 2 à 3 ans d'expérience parce que « *les procédures des grandes entreprises et des filiales des Multinationales sont plus formalisées* ». Pour la plupart des banques, la spécialisation des gestionnaires dépend de leur « background » (minimum BAC+4), de leurs aptitudes commerciales à vendre, de la maîtrise de la langue officielle (français et/ou anglais), ainsi que des formations internes suivies. Il existe aussi des cas où, des titulaires d'un niveau BAC+2 bénéficient des formations internes et deviennent gestionnaires de comptes (la STD Bank).

Les banques camerounaises ont des bases de données dans lesquelles sont uniquement enregistrés les clients et les opérations réalisées avec les banques. Ces bases de données sont divisées en différents fichiers dans lesquels sont classés les clients par catégorie. Trois situations montrent des cas de gestion différenciée. A la BICEC, la base de données permet, entre autres, la gestion de la position des comptes, la gestion des gros comptes, l'historique

des mouvements de chaque compte... Les accès à la base de données sont échelonnés et protégés par des habilitations qui tiennent compte des missions de la personne concernée. Dans le cas de Amity bank, l'accès à certains comptes est libre pour tous les employés (sauf pour les comptes protégés) mais la modification d'une donnée demande une habilitation. A Ecobank, les gestionnaires de compte ont accès à toutes les bases de données.

## **Discussion**

A l'issue de cette étude descriptive, les pratiques transactionnelle et relationnelle des différentes banques ont été mises en évidence. On pense alors objectivement que l'utilisation des deux approches transactionnelle et relationnelle répondrait plus aux attentes des deux types de clientèle selon les besoins exprimés mais au demeurant nous allons insister sur la segmentation du marché comme facteur de différenciation des approches transactionnelle et relationnelle et conforter notre position sur la complémentarité entre les approches transactionnelle et relationnelle.

### ***La segmentation du marché comme facteur de différenciation des approches transactionnelle et relationnelle***

L'examen de la politique de l'offre des dix banques commerciales, nous indique qu'elles procèdent à une double stratégie de segmentation : une segmentation basée sur la personnalité du client qui est propre à l'approche relationnelle et une segmentation focalisée sur la conquête et la domination du marché propre à une démarche transactionnelle. Cette double stratégie de segmentation rejoint les travaux théoriques et empiriques de certains auteurs notamment Perrien et Ricard (1995). Pour ces derniers, une stratégie de marketing relationnel n'est pas valable ou intéressante pour l'ensemble du marché. La personnalité du client modère le développement d'une stratégie relationnelle. Ils établissent donc la différence entre clients « transactionnels » et clients « relationnels » et admettent que cette différence est reliée, non pas aux caractéristiques du service offert ou aux coûts de changement de fournisseur mais, entre autres, à la personnalité du client. De la même manière, Sheaves et Barnes (1996) proposent une segmentation des clients selon leurs attitudes face à la relation ; ils estiment qu'une relation ne peut commencer que si les deux parties concernées sont intéressées par son développement, ce qui implique une volonté du client à s'engager dans une relation avec l'entreprise. La logique sous-jacente à cette segmentation tient à la l'optimisation de la gestion de la relation clientèle. A cet effet, les banques camerounaises, ont tendance à privilégier l'approche transactionnelle pour les clients particuliers, et privilégie l'approche relationnelle pour les clients *coporate*.

### ***Pour une complémentarité entre les approches transactionnelle et relationnelle.***

Bien que privilégiant l'une ou l'autre approche selon les types de clients, il ressort que les banques commerciales camerounaises, à l'instar des banques occidentales (Bikourane et al., 2005), appliquent les deux approches, transactionnelle et relationnelle dans la gestion des relations client-fournisseur. Nous avons effectivement constaté une diversité des pratiques transactionnelle et relationnelle dans les dix banques. Pour ce qui est des pratiques transactionnelles, il existe selon les types de clients une différenciation dans l'application de prix, les offres de services, les moyens de communication et la distribution des produits dans les agences. Pour les pratiques relationnelles nous avons identifié différentes politiques de recrutement de la clientèle. Les procédures sont mises en place pour le traitement des requêtes des clients même si elles ne sont pas toujours respectées ; la durée et la qualité des relations varient également selon les deux catégories de clients. De même, les responsabilités et niveaux d'accessibilité du personnel de contacts ainsi que la taille du portefeuille et le niveau

de spécialisation du gestionnaire varie d'une banque à une autre. Dans la majorité des cas la gestion de base de données des clients est effective.

Par ailleurs, la réalité des transactions révèle que les banques changent souvent de stratégies en fonction des clients. Pour les personnes morales, par exemple un EMF qui veut loger son compte dans une banque pour une opération spécifique et ponctuelle tel accompagner un client dans une opération de commerce international, la banque va adopter une approche transactionnelle pour gérer cette relation. Dans le cas d'un particulier qui sollicite de grosses transactions auprès de la banque et qui engage cette dernière dans une durée relativement longue (tel un crédit immobilier), la banque va adopter une approche relationnelle pour consolider cette transaction. Aussi, les contrats entre les banques et les clients évoluent-ils selon les clients, mais également les situations économiques en présence (on passe alors du contrat de type transactionnel au contrat de type relationnel et vice versa). Ces résultats autour d'un mix de transactions et de relations plaident en faveur de la complémentarité entre approche transactionnelle et relationnelle aux fins d'amélioration des relations client-fournisseur, et nous rappellent les développements portant sur l'économie des conventions (Froehlicher, 2001 ; Batifoulie, 2001). Les conventions étant des accords explicites (contrats formels) et tacites (une sorte de parole donnée dans le cadre des échanges gouvernés par des valeurs partagées), la compétitivité des banques camerounaises va résider dans leur capacité à combiner les variables clés des approches transactionnelle et relationnelle pour consolider la gestion des relations clients.

## **Conclusion**

A la question de savoir quelles sont les pratiques commerciales (transactionnelles et relationnelles) en cours dans les entreprises ? Plus précisément est-ce que la prise en compte à la fois des variables transactionnelle et relationnelle pourrait contribuer à l'amélioration des relations client-fournisseur ? L'investigation empirique nous permet de consolider l'hypothèse d'une complémentarité effective des approches transactionnelle et relationnelle pour une meilleure gestion des relations clients dans les banques camerounaises.

Sur le plan conceptuel, ce travail s'est focalisé sur l'analyse des contours de la relation afin d'en extraire les éléments permettant de caractériser les approches transactionnelles et relationnelles. La relation client-fournisseur dispose donc d'un ensemble de caractéristiques spécifiques qui tiennent en particulier à la nature des parties en relation, au contenu de la relation et à la perspective temporelle de l'analyse. Les développements théoriques présentés nous ont permis de mettre en perspective l'évolution des approches marketing des relations d'échange, de dresser les contours et de distinguer chaque approche (transactionnelle et relationnelle) en fonction de leurs présupposés théoriques.

Sur le plan empirique la compétitivité des banques camerounaises dépend de leur capacité à mettre en pratique les deux approches, car la satisfaction de la clientèle apparaît consubstantielle à la qualité de la relation avec le banquier et aux différentes prestations reçues. Dans cette mouvance, on peut relever la pertinence des stratégies commerciales développées par les différentes banques camerounaises. On peut retenir qu'il n'est pas aisé d'envisager de manière dissociée l'échange social de la relation, en le considérant comme une composante des échanges commerciaux ou en étudiant de manière intégrée la dimension sociale et temporelle des échanges. De ce fait, nous définissons le marketing des relations comme le processus de gestion de la relation client. Cette vision est destinée à tenir compte de l'évolution de la réalité de la démarche marketing dans les entreprises en général et dans les banques camerounaises en particulier ; ce qui revient à prendre en compte la diversité et la complexité des relations et transactions entre les entreprises et leurs clients.

Aussi envisageons-nous en termes de perspectives de recherche future de relier ces deux approches (transactionnelle et relationnelle) à la performance perçue et d'élargir notre échantillon aux EMF. Cet élargissement devrait nous permettre de mener des études en profondeur aux fins de construction des propositions pouvant être testées dans le cadre d'une étude quantitative.

## BIBLIOGRAPHIE

- Batifoulier P.** (2001), *Théorie des conventions*, Paris, Economica.
- Bekolo C. et Onomo C.** (2008), « Proximité marketing et offre de crédit dans les institutions de microfinance », à paraître dans *Gestion* 2000, Oct-Nov.
- Biboum A.D, Bekolo C. et Nkakleu R.** (2008), « Relations client-fournisseur dans le secteur bancaire camerounais : vers le développement des compétences », *communication acceptée* au XV<sup>ème</sup> congrès international de l'AGRH, Dakar.
- Biboum A.** (2000), *Valorisation de la relations client-fournisseur : cas du secteur bancaire camerounais*, Mémoire D.E.A, Université de Douala.
- Bikourane, S., Lamarque, E., Maque, I.** (2005), « La relation banque-entreprise : état des lieux et perspectives », dans Lamarque, E. *Management de la banque*. Vuibert, p. 111-131.
- Boisdevésy J-P.** (2001), *Le marketing relationnel*, Paris, Editions d'Organisation, 202 p.
- Cornette G. et Pontier S.** (2001), « D'un marketing à l'autre : les évolutions de la distribution automobile aux Etats-Unis », *Actes du colloque international du GERPISA*, Paris, 07 au 09 juin, CD ROM.
- Crozier M. et Friedberg E.** (1977), *L'acteur et le Système*, Seuil, Paris.
- Dubois B.** (1996), "Marketing situationnel pour les consommateurs caméléons" *Revue française de Gestion*, pp. 83-89.
- Evans J.R. et Laskin R.L.** (1994), "The relationship marketing process: A conceptualization and application" *Industrial Marketing Management* 23, New York, pp. 439-453.
- Froehlicher T.** (2001), "La dynamique de l'organisation relationnelle : convention et réseaux sociaux au regard de l'enchevêtrement organisationnel", *Finance-contrôle-stratégie*, Juin, vol.3, pp. 113-143.
- Ganesan S.** (1994), "Determinants of Long-Term Operation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 58, n°2, pp. 1-19.
- Glaser B.G. et Strauss A.L.** (1967), *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. Chicago : Aldine.
- Granovetter M.** (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, Vol. 91, pp. 481-510.
- Grönroos C.** (1990), *Service Management and Marketing, Managing the Moment of Truth in Service Competition*, Lexington Books.
- Kolter P. et Dubois B.** (1997), *Marketing management*, 9ème Edition, Paris, Publi-Unlon.
- MacNeil, I.** (1980), *The new social contract. An inquiry into modern contractual relations*, Yale University Press.

- Malhotra N.** (2004), *Etudes Marketing avec SPSS*, Pearson Education, Paris, 665 p.
- Miles M. B. et Huberman M.A.** (2003), *Analyse des Données Qualitatives*, Traduction de la 2<sup>ème</sup> édition Américaine par Hlady Rispal, Editions de Boeck Université, Bruxelles.
- Morgan R. et Hunt S.** (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- N'goala G.** (1998), « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », *Actes du congrès de l'Association Française de Marketing*, Bordeaux, pp. 1-47.
- Nkakleu R.** (2007), « La tontine d'entreprise serait-elle un outil de développement du capital social en contexte africain ? Leçons du cas camerounais », *communication présentée à la journée thématique Management des réseaux sociaux*, AGRH et IMS, ESC Clermont-Férrand.
- Perrien J. et Ricard L.**, (1995), "The Meaning of Relationship Marketing: A Pilot Study", *Industrial Marketing Management*, n°24, pp. 37-43.
- Ricard. L. et Perrien. J.** (1996), « Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels », *Actes du XIIème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Poitiers, pp.201-213.
- Sako M.** (1992), *Prices, quality and trust: interfirm relations in Britain and Japan*, Cambridge, Cambridge University Press.
- Sheaves D.E. et Barnes J.G.** (1996), "The Fundamentals of Relationships: An Exploration of the Concept to Guide Marketing Implementation", *Advances in Services Marketing and Management*, vol. 5, pp. 215-245.
- Webb E. et Weick K.E.** (1979), « Unobstrusive measures in organizational theory: a reminder », *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, p. 650-659
- Williamson O.E.** (1975), *Markets and Hierarchies*, New York, Free Press.
- Williamson O.E** (1991), "Comparative Economic Organization: The analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 269 – 296.