

Réactivité institutionnelle et qualité de réponses aux réclamations de la clientèle sur l'utilisation des services bancaires en période de crise sécuritaire à Goma (R.D. Congo) : Clients en détresse, Banques à l'épreuve

Institutional responsiveness and the quality of customer complaints management in banking service usage during security crises in Goma (D.R. Congo): Clients in distress, Banks under stress

WAKWINGA WABENGA Clément-François, (Doctorant) (+)

Université du Burundi, République du Burundi
Centre Universitaire de Recherche pour le Développement Économique et Social (CURDES)
Chercheur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion, Université de Goma (UNIGOM),
République Démocratique du Congo
<https://orcid.org/0009-0002-3922-5074>

BURHONYI BURHASHENGWA Préféré, (Assistant)

Master en Économie Publique
Chercheur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Goma (UNIGOM), République Démocratique du Congo
Chercheur en formation au sein du Master de spécialisation en Transport et Logistique à l'Université
Libre de Bruxelles (ULB)
<https://orcid.org/0009-0007-7319-8950>

SENZIRA NAHAYO Paul, (Professeur)

Enseignant-Chercheur à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion
Université de Goma (UNIGOM), République Démocratique du Congo.
<https://orcid.org/0009-0009-7886-6393>

Date de soumission : 21/11/2025

Date d'acceptation : 28/12/2025

Pour citer cet article :

WAKWINGA WABENGA C. & AL. (2026) « Réactivité institutionnelle et qualité de réponses aux réclamations de la clientèle sur l'utilisation des services bancaires en période de crise sécuritaire à Goma (R.D. Congo) : Clients en détresse, Banques à l'épreuve », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 1 » pp : 125-154.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Ce papier a examiné la réactivité institutionnelle des banques commerciales à Goma (RDC), dans un contexte de crise sécuritaire prolongée affectant la qualité des services. Il a visé à identifier les facteurs influençant la satisfaction des usagers confrontés à des dysfonctionnements, notamment dans les procédures de réclamation. Une approche méthodologique mixte a été mobilisée : une enquête quantitative auprès de 412 usagers et des entretiens semi-directifs avec des responsables bancaires. Les données ont été analysées par régression logistique binaire afin d'évaluer l'effet des variables explicatives sur la satisfaction déclarée. Les résultats ont montré que la clarté des procédures et l'accessibilité des canaux institutionnels ont eu un effet significatif ($p < 0,05$), contrairement à la vitesse de résolution ($p = 0,106$). La perception de réactivité repose ainsi davantage sur la transparence et la proximité. L'étude recommande de renforcer la gouvernance de la relation client par des dispositifs accessibles, lisibles et résilients, adaptés aux zones d'instabilité.

Mots-clés : « Réactivité institutionnelle ; Satisfaction des usagers ; Gestion des réclamations ; Services bancaires ; Crise sécuritaire ».

JEL Classification : D12, G21, L15, M31, O17

Abstract

This paper has examined the institutional responsiveness of commercial banks operating in Goma (Democratic Republic of Congo), in a context marked by prolonged security instability affecting service quality. It has aimed to identify the factors that have influenced user satisfaction in the face of service disruptions, particularly regarding complaint procedures. A mixed-methods approach has been employed, combining a quantitative survey of 412 users with semi-structured interviews conducted with bank officials. The data have been analyzed using a binary logistic regression model to assess the impact of explanatory variables on reported satisfaction. The findings have shown that the clarity of procedures and the accessibility of institutional channels have had a significant effect ($p < 0.05$), whereas the speed of resolution has not demonstrated statistical significance ($p = 0.106$). These results have suggested that perceived responsiveness depends more on transparency and proximity than on speed. The study has recommended strengthening customer relationship governance through accessible, readable, and resilient mechanisms adapted to unstable environments.

Keywords: «Institutional responsiveness; User satisfaction; complaint management; banking Services; Security Crisis ».

Classification JEL : D12, G21, L15, M31, O17

Introduction

La stabilité institutionnelle sécurise les flux financiers, soutient l'économie et renforce la confiance ; tandis que le contrôle interne agit comme un levier stratégique pour atténuer les risques systémiques et consolider cette stabilité (Bouhouche, 2023). De plus, en période de turbulence, la réactivité institutionnelle devient un indicateur clé de résilience, se traduisant par l'adaptation proactive des dispositifs de contrôle (Marsal, 2022). En effet, Elle associe conjointement la rapidité, la pertinence et l'intégration des outils numériques (Achour, 2021). Ainsi, Mahiddine (2020) montre, à travers la Banque d'Algérie, que les stress-tests intègrent flexibilité et attentes clients, tandis que Frimousse et Peretti (2021) soulignent que la culture managériale favorise l'agilité. Par conséquent, la réactivité institutionnelle s'impose comme un levier transversal conjuguant anticipation des risques, performance relationnelle et adaptation continue. Cependant, dans des contextes d'instabilité sécuritaire aiguë, comme à Goma en République Démocratique du Congo, les banques doivent assurer la continuité des services malgré la fermeture d'agences et répondre aux réclamations croissantes des clients. Depuis l'occupation de la ville par le groupe armé M23, les opérations électroniques sont fragilisées par des interruptions de connexion, des dysfonctionnements et des blocages de transactions, ce qui accentue le mécontentement et révèle une vulnérabilité opérationnelle. Dans ce contexte, la réactivité institutionnelle ; entendue comme la capacité à répondre rapidement, de manière contextualisée et perçue comme légitime par les usagers ; constitue un indicateur central de performance, combinant rapidité, pertinence des solutions et écoute active. C'est ainsi que Hatsko (2024) montre, dans l'analyse des administrations locales ukrainiennes en temps de guerre, que la transparence, la rapidité et la capacité d'ajustement renforcent la confiance des citoyens dans un environnement instable. Par ailleurs, la résilience des services financiers en contexte de conflit repose sur des stratégies de proximité, de médiation locale et de technologies adaptées. C'est dans cette optique que Ganson et Wennmann (2018) montrent que la flexibilité organisationnelle et l'ancrage communautaire permettent de maintenir un minimum de services. Ces enseignements sont transférables à l'Est de la RDC, confronté à des défis similaires. Tout de même, Tapsoba et al. (2024) soulignent la corrélation entre qualité perçue et gestion des réclamations en période de perturbation systémique. Toutefois, la littérature demeure limitée sur les mécanismes de traitement des plaintes dans des zones affectées par des conflits armés prolongés, notamment en RDC. Cette étude vise donc à combler ce vide en se concentrant sur le cas de Goma. En effet, la résilience bancaire ne se limite pas à la robustesse financière ou technologique, mais englobe également la capacité à concevoir des dispositifs de traitement des

réclamations agiles, transparents et adaptés aux contextes locaux. Dans cette perspective, la gestion des plaintes constitue un levier stratégique de gouvernance responsable et de consolidation de la confiance client. Comme l'ont montré Cotugno et Stefanelli (2023), une prise en charge efficace des réclamations contribue non seulement à améliorer la performance organisationnelle, mais aussi à renforcer la crédibilité institutionnelle dans un environnement concurrentiel et incertain. De ce qui précède, la réactivité institutionnelle des banques de Goma dépasse la simple gestion opérationnelle des réclamations : elle interroge leur capacité à maintenir confiance, légitimité et cohérence procédurale dans un contexte où l'insécurité détériore simultanément la fiabilité technologique, la disponibilité du personnel et l'accessibilité des canaux. Alors que les pertes financières liées aux dysfonctionnements numériques touchent l'ensemble des usagers, un paradoxe émerge : comment des institutions fragilisées peuvent-elles assurer une réponse perçue comme juste, transparente et efficace aux réclamations de clients ? Pour ce faire, cette étude s'est interrogée sur la capacité des banques commerciales à Goma à gérer efficacement les réclamations des clients en période de crise sécuritaire prolongée. Elle a poursuivi deux objectifs principaux : analyser les facteurs institutionnels influençant la réactivité perçue par les usagers, et évaluer l'effet de la clarté des procédures, de l'accessibilité des canaux et de la vitesse de traitement sur leur niveau de satisfaction. De ce fait, une méthodologie mixte a été mobilisée : un volet quantitatif fondé sur un modèle économétrique logistique binaire appliqué à un questionnaire auprès d'un échantillon représentatif, et un volet qualitatif reposant sur des entretiens semi-directifs avec des responsables d'agences bancaires ainsi que des représentants d'associations professionnelles. En effet, cette double démarche permet d'examiner les capacités d'adaptation des institutions tout en identifiant leurs limites structurelles et opérationnelles. Enfin, l'article présente une revue de la littérature, l'approche méthodologique, les résultats empiriques, puis une discussion critique assortie de recommandations visant à renforcer la qualité des réponses aux réclamations dans le secteur bancaire.

1. Revue de la littérature

1.1. Réactivité institutionnelle et adaptation contextuelle

Dans un environnement marqué par des crises prolongées, comme à Goma (RDC), la réactivité institutionnelle des banques ne relève pas uniquement d'un impératif opérationnel, mais d'un enjeu de légitimité organisationnelle. Selon Dunlop, James et Radaelli (2020), une organisation véritablement réactive ajuste ses pratiques décisionnelles et relationnelles aux attentes des usagers en fonction des réalités locales, consolidant ainsi sa résilience face aux perturbations.

Cela suppose non seulement une flexibilité procédurale, mais également une gouvernance sensible aux perceptions de justice et d'équité dans le traitement des réclamations. Cependant, certaines approches critiquent cette focalisation sur l'adaptabilité. Par exemple, Colquitt et al. (2021) soulignent qu'une sur-flexibilisation des dispositifs peut engendrer une perception d'incohérence, compromettant la confiance des usagers sur le long terme. La question n'est donc pas simplement de répondre rapidement, mais de construire des réponses perçues comme légitimes et prévisibles. Dans cette optique, la communication ne doit pas être instrumentale, mais stratégique : elle structure la confiance dans un espace institutionnel fragilisé par l'instabilité sécuritaire.

1.2. Justice organisationnelle et légitimité des processus

L'évaluation de la réactivité institutionnelle requiert une mobilisation critique de la théorie de la justice organisationnelle, laquelle articule légitimité autour des dimensions procédurale, distributive et interactionnelle (Colquitt et al., 2021). Dans les contextes fragiles comme Goma, une réponse rapide mais perçue comme injuste compromet la confiance organisationnelle, fondée sur compétence et intégrité (Lewicki et al., 2021). Toutefois, Cropanzano et al. (2022) soutiennent que la justice perçue peut être temporairement suspendue en situation de crise, au profit de l'efficacité décisionnelle. Ce déplacement soulève un dilemme entre résilience opérationnelle et équité relationnelle.

1.3. Satisfaction, expérience client et coûts de transaction

La gestion des réclamations ne se réduit pas à une fonction correctrice ; elle constitue un levier stratégique de création de valeur, à condition d'être orientée vers la résolution proactive et l'amélioration continue (Johnston & Mehra, 2021). De ce qui précède, la théorie de « l'expérience-client » insiste sur l'importance de l'accompagnement dans la construction d'une perception positive, au-delà de la simple résolution technique (Lemon & Verhoef, 2016). Cependant, dans des contextes de rareté des alternatives bancaires comme à Goma, une mauvaise gestion des plaintes peut exacerber la défiance des usagers, nourrissant le retrait, le contournement des circuits formels ou la dénonciation publique. Ce phénomène est observé dans d'autres environnements de crise, où l'absence de réponse institutionnelle adaptée a alimenté l'érosion de la confiance et l'instabilité du système (Mansoury & Hassanzadeh, 2025). Par ailleurs, les théories des coûts de transaction et de l'asymétrie informationnelle suggèrent que l'effort exigé du client, conjugué à un manque de transparence, nuit gravement à la satisfaction. Pourtant, Stauss et Seidel (2022), montrent que des attentes excessives en matière d'interactivité client peuvent fragiliser les capacités opérationnelles en période de crise. Ainsi,

l'arbitrage entre accessibilité et charge institutionnelle devient ainsi une question centrale. Dans certains travaux récents, la théorie des jeux a été mobilisée pour modéliser les arbitrages stratégiques des institutions confrontées à des situations de service sous tension. C'est ainsi que Mondal, et al. (2025) montrent que, même dans des environnements complexes, l'intégration d'approches théoriques floues issues de la théorie des jeux permet d'optimiser les décisions de service et de réponse client en situation de crise. Une telle modélisation ouvre la voie à des dispositifs adaptatifs capables de concilier efficacité opérationnelle et équité perçue, deux dimensions clés dans les contextes fragiles.

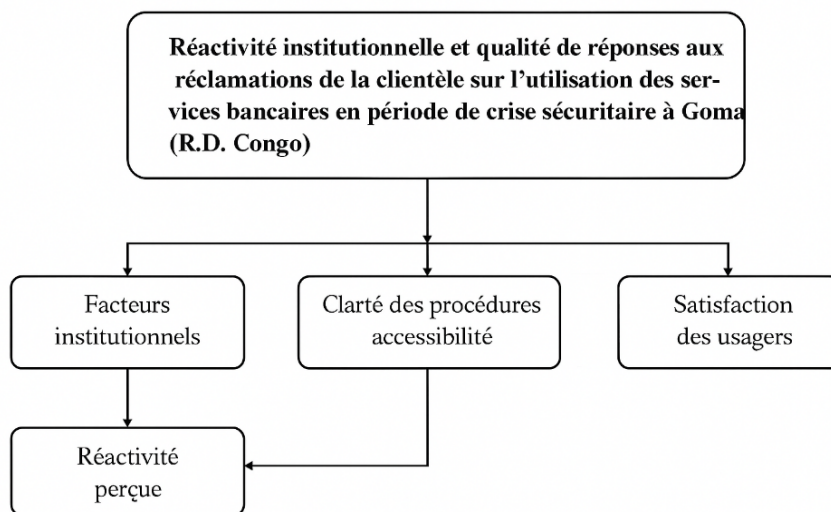
1.4. Crise sécuritaire et résilience institutionnelle

L'articulation entre gestion de crise et réclamations bancaires en contexte instable, comme à Goma, interroge les limites des modèles institutionnels classiques. En effet, la théorie de la gestion des crises (Mitroff & Alpaslan, 2020) valorise l'agilité organisationnelle, mais cette flexibilité peut entrer en tension avec les exigences de justice procédurale. Pour ce faire, une réponse rapide, déconnectée de la lisibilité institutionnelle, risque d'être perçue comme arbitraire. Inversement, un processus rigide mais juste peut générer frustration en situation d'urgence. Par ailleurs, la théorie de l'économie comportementale (Sunstein, 2021) montre que les biais cognitifs, en contexte d'anxiété, amplifient la perception négative d'un service pourtant résolu. Dans cette perspective, certaines études récentes préconisent une hybridation entre agilité opérationnelle et transparence procédurale via des dispositifs numériques adaptatifs, contextualisés aux besoins des usagers. Pour ce faire, Wirtz, et al. (2023) soulignent à cet égard que l'efficacité de la gestion des réclamations repose sur des interactions digitalisées capables d'offrir à la fois réactivité et clarté, éléments essentiels pour renforcer la confiance client en période d'incertitude. Ce débat souligne l'urgence de développer des dispositifs différenciés pour les zones de conflit.

1.5. Cadre conceptuel et développement des hypothèses de recherche

Le modèle conceptuel présenté ci-dessous constitue le socle de la construction du cadre d'analyse empirique et a guidé l'élaboration des hypothèses relatives à la perception de la qualité du service bancaire en période de crise.

Figure 1 : Schéma conceptuel global de l'étude



Source : Auteurs

Ce modèle illustre les relations entre les facteurs institutionnels, la clarté et l'accessibilité des procédures, la réactivité perçue et la satisfaction client.

De ce qui précède ; plusieurs études récentes ont examiné la relation entre qualité de service bancaire et satisfaction client, principalement en contextes stables. De ce fait, Noviono (2025) en Indonésie analyse l'impact du CRM, tandis que Tamilmaran (2025) en Inde étudie l'adoption des chatbots et enfin Odor et al. (2025) au Nigéria évaluent quant à eux les effets de la digitalisation sur la satisfaction, dont le résumé figure au tableau 1 ci-dessous.

Tableau n° 1 : Résultats majeurs et apport des études sur la résilience bancaire

Orientation de l'étude	Auteur	Contexte / Pays	Principaux résultats
Impact du CRM et qualité de service sur la satisfaction client	Noviono (2025)	Indonésie	Réactivité renforce la fidélisation ; création de valeur essentielle
Préférences pour les chatbots bancaires	Tamilmaran (2025)	Inde	Réactivité perçue du chatbot favorise adoption ; fidélité renforcée
Évaluation de la qualité du service client dans les banques islamiques	Soviati et al. (2025)	Indonésie (Kalimantan)	Réactivité influence fortement la satisfaction en contexte islamique
Effet de la digitalisation sur la satisfaction	Odor et al. (2025)	Nigéria	Réactivité numérique essentielle en services mobiles

Source : Auteurs.

Toutefois, ces travaux n'intègrent ni le traitement des réclamations ni la réactivité institutionnelle en contexte de crise. La présente étude se distingue en analysant la capacité des banques commerciales à gérer les plaintes dans un environnement marqué par l'instabilité

sécuritaire, tel que Goma (R.D. Congo). Ce positionnement comble une lacune dans les recherches portant sur les contextes africains francophones en situation de crise. Sur la base des travaux théoriques mobilisés, les hypothèses de cette recherche visent à expliquer la satisfaction des clients face aux mécanismes de gestion des réclamations bancaires en contexte sécuritaire, en articulant réactivité et efficacité :

Hypothèse 1 : Vitesse de résolution et satisfaction client

La première hypothèse avance que la vitesse de résolution des réclamations influence positivement la satisfaction des clients en période de crise sécuritaire. Dans un contexte de stress élevé, la rapidité est perçue comme un indicateur de réactivité et de considération. Elle réduit la frustration, renforce la perception d'efficacité organisationnelle et améliore l'évaluation globale du service. La gestion du temps constitue ainsi un levier central de satisfaction dans des contextes sensibles (Bhattarai & Prasad, 2025).

Hypothèse 2 : Clarté de la procédure de réclamation et satisfaction

La deuxième hypothèse soutient que la clarté de la procédure de réclamation influence positivement la satisfaction des clients en période de crise sécuritaire. Lorsque les démarches sont simples, transparentes et bien communiquées, les usagers se sentent accompagnés et moins vulnérables face à l'incertitude. Cette clarté réduit l'ambiguïté, favorise la compréhension, améliore la perception de justice procédurale et renforce la confiance institutionnelle. Dans les environnements instables, la lisibilité des procédures constitue donc un facteur clé du maintien de la relation client (Soviati, Tikawati & Yanti, 2025).

Hypothèse 3 : Accessibilité des canaux et satisfaction en contexte de crise

La troisième hypothèse suggère que l'accessibilité des canaux de réclamation influence positivement la satisfaction des clients en contexte de crise. La disponibilité de points de contact physiques, numériques ou téléphoniques permet aux usagers d'exprimer leurs préoccupations malgré les restrictions de mobilité ou de communication. Cette accessibilité devient ainsi cruciale pour maintenir une interaction efficace. L'absence de barrières d'accès contribue à préserver l'engagement et à valoriser l'expérience globale des clients (Odor, Obieze & Onyeoghani, 2025).

En s'inspirant de ces fondements théoriques, cette recherche a transposé ces facteurs dans un environnement marqué par une crise sécuritaire afin d'en analyser l'effet spécifique sur la satisfaction face aux réponses institutionnelles. Les hypothèses énoncées servent ainsi de base au modèle empirique testé.

1.6. Originalité du modèle de la recherche

Le modèle logit binaire développé dans cette étude s'est appuyé sur des travaux récents ayant appliqué des méthodes similaires pour évaluer la satisfaction des clients dans le secteur bancaire. En particulier, des auteurs tels que Noviono (2025) et Bhattarai & Prasad (2025) ont utilisé des modèles logit multivariés ou binaires afin d'analyser les effets de la qualité de service sur la satisfaction, mais uniquement dans des contextes stables ou numériques. De leur côté, Ibe et Olorunfemi (2025) ont mobilisé la régression logistique pour analyser l'effet de la gestion relationnelle, incluant la gestion des plaintes, sur la fidélité client dans le secteur bancaire nigérian. Leurs résultats confirment que des stratégies efficaces de traitement des plaintes renforcent la satisfaction et la fidélité des clients, même en contexte d'instabilité. Cependant, aucune de ces études n'a intégré de variables explicatives liées à la réactivité institutionnelle en période de crise sécuritaire. Ainsi, le modèle proposé se distingue non seulement par son application à un contexte instable, en l'occurrence, Goma (R.D. Congo), mais aussi par l'introduction de variables centrées sur la réponse institutionnelle, contribuant de ce fait à combler un vide empirique dans la littérature récente.

2. Méthodologie de recherche

2.1. Approche méthodologique et cadre de recherche

Cette étude a mobilisé un pluralisme d'approches afin d'analyser la réactivité institutionnelle des banques commerciales de Goma en période de crise. Elle a combiné le paradigme interprétativiste, à travers un guide d'interview explorant les perceptions des usagers ; des responsables de banques et de représentant des associations professionnelles (Denzin & Lincoln, 2021), et le paradigme positiviste, via une enquête quantitative par questionnaire visant à tester empiriquement les liens entre variables (Creswell & Creswell, 2022). Ce double ancrage épistémologique a assuré une triangulation méthodologique et a enrichi la compréhension du phénomène. Le choix de Goma, ville marquée par l'occupation du Groupe armé 23, a offert un cadre extrême révélateur des limites et des potentialités des dispositifs institutionnels en contexte de crise sécuritaire.

2.2. Contexte opérationnel et collecte des données

L'échantillonnage stratifié a été appliqué aux deux communes de la ville de Goma ; Karisimbi et Goma, ce qui a garanti une représentativité équilibrée. Au fait, les critères d'inclusion retenus (résidence à Goma, ancienneté du compte bancaire d'au moins deux ans, usage récent des services financiers et réclamation effective liée à une perte financière) ont permis de cibler des usagers pertinents. Par ailleurs, la population étudiée a couvert les sept (7) banques

commerciales implantées localement ainsi que leurs clients. Il s'agit de la Trust Merchant Bank (TMB), Equity BCDC, Access Bank RDC, Bank of Africa (BOA), Ecobank RDC, Rawbank et FBN Bank. Ce ciblage a garanti une validité contextuelle solide, puisqu'il a représenté l'ensemble du marché bancaire local (100 %), tout en reflétant la diversité du secteur et en couvrant un large éventail de pratiques liées à la gestion des réclamations. Ainsi, la collecte des données s'est déroulée du 4 août au 16 octobre 2025 auprès de 432 participants, dont 412 réponses valides ont constitué l'échantillon final, dépassant le seuil minimal estimé à 399 (Wakwinda et al., 2025). Le questionnaire a mesuré la satisfaction, la perception des procédures de réclamation et la réactivité institutionnelle. Parallèlement, des entretiens semi-directifs menés auprès de cadres bancaires et de représentants d'associations professionnelles ont contextualisé les résultats et ont permis d'identifier les dynamiques internes de gestion des réclamations.

2.3. Robustesse méthodologique

La méthodologie de cette étude présente une robustesse notable. En effet, l'échantillonnage exhaustif et la taille effective de l'échantillon ont renforcé la validité contextuelle et statistique. En plus, la fiabilité des mesures a été assurée par la cohérence interne des échelles (alpha de Cronbach) et la neutralité des items, limitant le biais déclaratif (Aguinis et al., 2020 ; Podsakoff et al., 2012). La triangulation qualitative quantitative a consolidé la validité interne et externe (Denzin & Lincoln, 2021 ; Creswell & Creswell, 2022). En outre, sur le plan économétrique, l'usage d'un modèle logit binaire a été cohérent avec la variable dépendante dichotomique (satisfait / non satisfait) et s'est appuyé sur des standards établis (Gujarati & Porter, 2021 ; Long & Freese, 2014). En effet, l'usage du modèle logit binaire a été adopté pour sa capacité à modéliser la probabilité d'un phénomène dichotomique, mais ses limites ; comme la linéarité supposée du log-odds ; ont été prises en compte en restreignant le nombre de variables explicatives et en vérifiant l'absence de multi-colinéarité, selon les recommandations de Long & Freese (2014). En plus, son usage s'est avéré pertinent pour analyser la satisfaction des clients face aux réponses bancaires en période de crise sécuritaire. En effet, sur le plan scientifique, ce modèle est recommandé lorsque la variable dépendante est binaire (satisfait vs. non satisfait) (Gujarati & Porter, 2021). Il estime la probabilité d'un événement en fonction de plusieurs variables explicatives, en respectant la nature non linéaire de la relation (Noviono, 2025). Aussi, sur le plan pratique, il offre une interprétation directe des effets de variables comme la rapidité, la clarté et l'accessibilité, facilitant les décisions institutionnelles (Bhattarai & Prasad, 2025 ; Sharma et al., 2023). En fin , la robustesse du modèle a été confirmée par des corrélations de

Pearson significatives, une faible colinéarité et des tests d'ajustement satisfaisants (Omnibus, pseudo-R² Cox & Snell et Nagelkerke, Hosmer-Lemeshow non significatif), attestant de la bonne adéquation du modèle aux données (Hosmer, Lemeshow & Sturdivant, 2013).

2.4. Limites méthodologiques

Certaines limites méthodologiques ont subsisté dans cette recherche entre autres ; l'absence de tests de sensibilité approfondis (modèles alternatifs de type probit ou spécifications avec interactions), données transversales limitées à une seule ville en crise et non-prise en compte d'effets hiérarchiques liés à la structure clients/banques. Ces faiblesses ont été atténuées par la triangulation, la couverture exhaustive du marché bancaire et le contrôle de la colinéarité. Ainsi, la méthodologie est ainsi apparue robuste pour une étude exploratoire en contexte de conflit, tout en appelant à des prolongements comparatifs et longitudinaux.

2.5. Choix de variables d'étude et spécification du modèle

Le tableau 2 présente trois variables indépendantes : la vitesse de résolution des réclamations, la clarté des procédures et l'accessibilité des canaux, influençant la satisfaction des clients face à la réponse bancaire en période de crise sécuritaire. Le choix de ces variables repose sur des fondements théoriques expliquant la variable dépendante, à savoir « la satisfaction face à la réponse de la banque en période de crise ».

Tableau n° 2 : Variables indépendantes et leur interprétation théorique

Variable indépendante	Sens de l'influence	Interprétation théorique	Références
Vitesse de résolution de la réclamation	Positive	Plus une banque résout vite les réclamations, plus la satisfaction augmente, surtout en crise où la rapidité est essentielle..	Bhattarai, S., & Prasad, K. S. (2025)
Clarté de la procédure de réclamation	Positive	Une procédure claire permet au client de soumettre facilement une plainte, renforçant la confiance et la satisfaction.	Soviati, D. K., Tikawati, T., & Yanti, D. (2025)
Accessibilité des canaux de réclamation	Positive	Lorsque les canaux de réclamation (physiques ou digitaux) sont accessibles, les clients expriment plus aisément leurs réclamations, favorisant une résolution rapide et une meilleure satisfaction.	Odor, H. O., Obieze, S. E., & Onyeoghani, M. I. (2025)

Source : Auteurs.

Ces variables ont été intégrées dans un modèle de régression logistique binaire, permettant de modéliser la variable dépendante dichotomique relative à la probabilité que le client soit satisfait

de la réponse de la banque en période de crise sécuritaire (variable dépendante binaire : satisfait = 1 ; non satisfait = 0). À partir des variables identifiées dans le tableau ci-après et en s'appuyant sur les travaux antérieurs, l'équation de base du modèle logit à régression multiple a été construite comme suit :

$$\text{logit}(P_i) = \ln \left(\frac{P_i}{1 - P_i} \right) = \beta_0 + \beta_1 \cdot \text{VIT_RES}_i + \beta_2 \cdot \text{CLAR_PROC}_i + \beta_3 \cdot \text{ACC_CAN}_i + \varepsilon_i$$

Cette modélisation a permis d'estimer la probabilité de satisfaction en fonction des différentes modalités de réactivité perçue.

2.6. Méthode d'analyse et validation du modèle

L'analyse des données a été réalisée avec SPSS 26 selon les standards méthodologiques en sciences sociales. Une analyse descriptive a d'abord permis de caractériser les profils sociodémographiques et l'usage des services bancaires. Ensuite, des corrélations de Pearson ont identifié les relations significatives entre variables. Une régression logistique binaire a mesuré l'effet spécifique des facteurs indépendants sur la satisfaction des usagers. Enfin, le test de Hosmer-Lemeshow a confirmé la cohérence statistique du modèle, jugé satisfaisant.

2.7. Profil sociodémographique de la population enquêtée

Le tableau 3 présente les caractéristiques sociodémographiques de 412 répondants et explore leur diversité en termes de genre, d'âge, de niveau d'éducation, de statut professionnel et de revenu mensuel déclaré.

Tableau n° 3 : Caractéristiques sociodémographiques des répondants

Variable	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Genre	Féminin	137	33.3
	Masculin	275	66.7
Tranche d'âge	18-25 ans	79	19.2
	26-35 ans	187	45.4
	36-45 ans	93	22.6
	46 ans et plus	53	12.9
Niveau d'éducation	Aucun (Analphabète)	3	0.7
	Primaire	19	4.6
	Secondaire	71	17.2
	Supérieur/Universitaire	319	77.4
Statut socio-professionnel	Sans emploi	6	1.5
	Commerçant	62	15
	Employé ONG/ASBL	48	11.7
	Employé entreprise privée	52	12.6
	Étudiant	28	6.8
	Fonctionnaire de l'État	155	37.6
	Travailleur indép. & Secteur formel	21	5.1

	Travailleur indép. & Secteur informel	40	9.7
Niveau de revenu mensuel	Moins de 200\$	190	46.1
	201\$ - 400\$	126	30.6
	401\$ - 600\$	50	12.1
	601\$ - 800\$	11	2.7
	801\$ - 1000\$	17	4.1
	1000 \$ et plus	18	4.4
Taille de l'échantillon		412	100

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025)

L'analyse des caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon révèle des tendances significatives pour comprendre l'usage des services bancaires à Goma en contexte de crise sécuritaire. Tout d'abord, la prédominance masculine (66,7 %) suggère une inégalité d'accès aux services, liée à des normes socioculturelles ou économiques ; toute amélioration des dispositifs de réactivité devrait donc intégrer une approche sensible au genre. Ensuite, la forte présence des usagers âgés de 26 à 45 ans (près de 68 %) indique une clientèle socialement et économiquement active, dépendante de la performance des services financiers, ce qui accentue l'impact des dysfonctionnements institutionnels sur la stabilité locale. Par ailleurs, le niveau d'instruction élevé (77,4 % diplômés supérieurs ou universitaires) traduit une population exigeante, formulant des attentes spécifiques en matière de qualité de service, de justice procédurale et de communication. La diversité des statuts socio-professionnels ; avec une prédominance de fonctionnaires (37,6 %) et une présence notable d'acteurs du secteur informel ; appelle à une personnalisation des mécanismes de réponse. Enfin, la donnée la plus préoccupante concerne les revenus : 46,1 % des répondants perçoivent moins de 200 USD par mois, révélant une précarité généralisée et soulignant l'importance d'un accès équitable et économique aux services bancaires. En définitive, ces résultats mettent en évidence l'urgence, pour les institutions financières opérant à Goma, de concevoir des dispositifs de réactivité adaptés à un public hétérogène, instruit et vulnérable, dans une logique de gouvernance inclusive.

2.8. Pratiques bancaires des répondants

Le tableau 4 explore la détention de comptes, leur classification, les banques fréquentées et l'ancienneté bancaire, afin de mieux comprendre les comportements financiers en contexte de crise sécuritaire à Goma.

Tableau n° 4 : Caractéristiques bancaires des répondants

Catégorie	Modalité	Effectif (n)	Pourcentage (%)
Détention d'un compte bancaire	Non	14	3.4
	Oui	398	96.6
Classification du compte	Compte de la Société	36	8.7
	Compte Individuel	376	91.3
Banque principale	Banque of Africa (BOA)	63	15.3
	Access Bank RDC	82	19.9
	Ecobank RDC	40	9.7
	Equity BCDC -RDC	104	25.2
	First Bank of Nigeria (FBN)	4	1
	Raw Bank	18	4.4
	Trust Merchant Bank (TMB)	101	24.5
Ancienneté de la relation bancaire	3-5 ans	171	41.5
	6 ans et Plus	116	28.2
	Moins de 2 ans	125	30.3
<i>Taille de l'échantillon</i>		<i>412</i>	<i>100</i>

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025)

L'analyse des pratiques bancaires des répondants révèle une forte bancarisation à Goma malgré l'instabilité sécuritaire. En effet, 97 % possèdent un compte bancaire, traduisant confiance institutionnelle et dépendance aux services financiers. Par ailleurs, 91 % disposent d'un compte individuel, confirmant un usage principalement personnel. Concernant les établissements fréquentés, Equity Bank BCDC (25,2 %) et Trust Merchant Bank (24,5 %) dominent, suivies d'Access Bank RDC (19,9 %). Cette concentration suggère que certaines banques offrent des services plus accessibles, influençant leur capacité à gérer les réclamations en temps de crise. Quant à l'ancienneté, 41 % des clients ont une relation bancaire de 3 à 5 ans, tandis que 30,3 % sont récents, traduisant une fidélisation relative et une intégration progressive. Ainsi, ces résultats indiquent une maturité croissante du rapport à la banque, mais aussi des attentes élevées en matière de réactivité institutionnelle et de qualité de service.

3. Résultats

3.1. Perceptions des usagers sur la numérisation bancaire et l'efficacité des mécanismes de réclamation

Le tableau n° 5 présente les perceptions des usagers sur l'usage des services numériques et l'efficacité des mécanismes de réclamation bancaire en contexte de crise sécuritaire prolongée à Goma.

Tableau 5 : Utilisation des services numériques et perception de la gestion des réclamations en période de crise à Goma

Indicateur	Oui (n)	Oui (%)	Non (n)	Non (%)
Utilisation services numériques avant crise	229	55.6	183	44.4
Utilisation services numériques pendant crise	267	64.8	145	35.2
Perte financière : mauvaise facturation / erreur	243	59	169	41
Perte financière : dysfonctionnement système	412	100	0	0
Satisfaction : temps de réponse	180	43.7	232	56.3
Clarté des étapes de réclamation	187	45.4	225	54.6
Accessibilité / efficacité des canaux en crise	85	20.6	327	79.4
Disponibilité / écoute du personnel	174	42.2	238	57.8
Impact crise sécuritaire sur qualité service	368	89.3	44	10.7
Satisfaction face à la réponse de la banque	155	37.6	257	62.4
Vitesse / résolution des réclamations	110	26.7	302	73.3
Clarté procédure de réclamation	172	41.7	240	58.3
Accessibilité des canaux de réclamation	199	48.3	213	51.7

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

L'analyse des données met en évidence les fragilités du système bancaire à Goma en période de crise sécuritaire, notamment la réactivité institutionnelle face aux réclamations. D'un côté, l'usage des services numériques a progressé : 64,8 % des clients y ont eu recours pendant la crise contre 55,6 % avant, traduisant une adaptation des usagers mais aussi une dépendance accrue aux canaux digitaux lorsque les déplacements physiques sont risqués. Toutefois, cette numérisation a eu des conséquences : 100 % des répondants ont rapporté une perte financière liée à un dysfonctionnement technique et 59 % à une erreur de facturation, révélant de sérieuses limites de fiabilité et de gestion des incidents. En parallèle, les indicateurs de gestion des réclamations révèlent une performance insuffisante : 56,3 % insatisfaits du temps de réponse, 54,6 % de la clarté des étapes et 79,4 % de l'accessibilité des canaux. De plus, seuls 42,2 % jugent le personnel disponible et à l'écoute, traduisant une réactivité institutionnelle limitée et perçue comme inadaptée. Enfin, 89,3 % des répondants estiment que les perturbations sécuritaires ont dégradé la qualité des services. La satisfaction globale reste faible (37,6 %), en raison notamment de la lenteur dans la résolution des transactions (73,3 % insatisfaits). Ces résultats soulignent l'urgence de renforcer la communication, de simplifier les procédures et de professionnaliser les services clientèles dans un contexte de crise prolongée.

3.2. Réactivité institutionnelle et satisfaction client : analyse statistique croisée

Le tableau n° 6 présente les coefficients de corrélation de Pearson mesurant les relations entre la satisfaction client et différents aspects de la réactivité institutionnelle des services bancaires à Goma.

Tableau 6 : Corrélations de Pearson entre les dimensions de la réactivité et la satisfaction perçue des services bancaires en période de crise à Goma

VARIABLES	SATREP	VITRECL	CLARPROC	ACCESCAN
SATREP	1	0.177**	0.359**	0.402**
VITRECL	0.177**	1	.268**	0.097*
CLARPROC	0.359**	0.268**	1	0.226**
ACCESCAN	0.402**	0.097*	0.226**	1

Note: * $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

L'analyse des corrélations révèle des relations significatives entre la satisfaction des clients et plusieurs dimensions de la réactivité institutionnelle. La meilleure corrélation est observée avec l'accessibilité des canaux de réclamation ($r = 0.402$, $p < 0.01$), confirmant que plus les canaux sont accessibles, plus les clients se sentent écoutés. De plus, la clarté de la procédure est fortement associée à la satisfaction ($r = 0.359$, $p < 0.01$), suggérant que la compréhension du processus influe positivement sur l'expérience client. En revanche, la vitesse de résolution présente une corrélation plus faible ($r = 0.177$, $p < 0.01$), indiquant que la rapidité seule ne garantit pas la satisfaction sans transparence. Toutes les associations sont statistiquement valides à $p < 0.01$, confirmant des liens robustes et soulignant que la réactivité perçue repose davantage sur la qualité relationnelle et procédurale que sur des délais courts.

Ainsi, les résultats de l'analyse de corrélation de Pearson offrent une première validation statistique des relations significatives entre la satisfaction des usagers dans la gestion des réclamations et les principales dimensions de la réactivité institutionnelle du secteur bancaire durant la crise sécuritaire à Goma.

Le tableau n° 7 présente les résultats d'un modèle de régression logistique binaire établie à l'aide de SPSS 26 et qui évalue les facteurs influençant la réactivité institutionnelle dans la gestion de réclamation des clients dans un contexte de crise sécuritaire à Goma :

Tableau n° 7 : Résultats du modèle de régression logistique

Modèle de régression logistique binaire estimé						
Variable	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)
Vitesse de résolution réclamation	-0.426	0.263	2.614	1	0.106	0.653
Clarté de la procédure réclamation	-1.282	0.24	28.632	1	0.000	0.278
Accessibilité des canaux de réclamation	-1.632	0.238	46.974	1	0.000	0.196
Constante	1.245	0.254	24.039	1	0.000	3.472

Pas 1 : Variables entrées : Vitesse de résolution réclamation ; Clarté de la procédure réclamation ; Accessibilité des canaux de réclamation

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

L'analyse de régression logistique a permis de mieux comprendre les déterminants de la satisfaction des clients bancaires dans la gestion des réclamations en contexte de crise sécuritaire. Les résultats montrent que la clarté ($B = -1.282$; $p < .001$; $\text{Exp}(B) = 0.278$) et l'accessibilité ($B = -1.632$; $p < .001$; $\text{Exp}(B) = 0.196$) exercent une influence significative et négative sur la satisfaction perçue : plus ces éléments sont jugés déficients, plus la probabilité de satisfaction diminue. En revanche, la vitesse de résolution ($B = -0.426$; $p = 0.106$) n'a pas eu d'effet significatif, indiquant que la rapidité seule ne compense pas des insuffisances de communication ou d'accessibilité. Cette analyse souligne que, dans un contexte de vulnérabilité, la satisfaction repose moins sur la vitesse que sur la qualité perçue de l'accompagnement, confirmant la nécessité d'approches inclusives et lisibles dans la gestion des réclamations.

Cette étude a vérifié trois hypothèses sur les facteurs influençant la satisfaction des clients bancaires face aux réponses de leurs réclamations en contexte de crise sécuritaire à Goma. L'hypothèse selon laquelle la vitesse de résolution avait un effet positif a été infirmée ($p = 0,106 > 0,05$), indiquant que la rapidité n'a pas significativement amélioré la perception des usagers. En revanche, la clarté des procédures ($p < 0,05$) et l'accessibilité des canaux ($p < 0,05$) ont été confirmées comme déterminants positifs. Ces résultats montrent que la satisfaction repose davantage sur la transparence et l'accessibilité des dispositifs institutionnels que sur leur rapidité d'exécution. L'étude souligne ainsi l'importance d'une gouvernance réactive, inclusive et lisible en contexte instable.

Le tableau n° 8 présente la matrice de corrélation entre les principales variables explicatives retenues, afin d'évaluer la présence de relations linéaires et de risques de colinéarité.

Tableau n° 8 : Matrice de corrélation entre les variables explicatives du modèle de régression logistique

VARIABLES	CONSTANTE	VITRECL	CLARPROC	ACCESCAN
Constante	1	-0.642	-0.331	-0.406
VITRECL	-0.642	1	-0.211	0.026
CLARPROC	-0.331	-0.211	1	0.005
ACCESCAN	-0.406	0.026	0.005	1

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

La matrice de corrélation a permis d'examiner les relations linéaires entre les variables explicatives du modèle de régression logistique, afin de vérifier la présence éventuelle de colinéarité. Dans l'ensemble, les coefficients ont révélé des relations faibles à modérées, suggérant une indépendance relative entre les variables. Par exemple, « Vitesse de résolution adéquate » a montré une corrélation négative avec la constante (-0,642), sans compromettre l'interprétation du modèle. Les corrélations entre prédicteurs sont restées très faibles, notamment entre « Vitesse de résolution » et « Clarté de la procédure » (-0,211), ou entre « Clarté » et « Accessibilité » (0,005). Ces valeurs proches de zéro indiquent une faible interdépendance, excluant un risque de multicollinéarité. Les résultats confirment ainsi l'absence de multicollinéarité significative, condition essentielle à la validité du modèle, permettant de conserver les variables sans risque de distorsion des estimations.

Le tableau n°9 synthétise les principaux indicateurs d'ajustement et de performance du modèle logistique, incluant notamment les résultats du test de Hosmer-Lemeshow.

Tableau n° 9 : Test d'ajustement, performance et qualité de l'ajustement du modèle de régression logistique

Analyse			Khi ²	ddl	Sign. (p)
<i>Test d'ajustement global</i>	Pas 1	Pas	107.382	3	0.000
		Bloc	107.382	3	0.000
		Modèle	107.382	3	0.000
<i>Performance du modèle</i>		<i>Récapitulatif des modèles</i>			
Pas 1	Log de vraisemblance -2	R-deux de Cox et Snell	R-deux de Nagelkerke		
	438.254a	0.229	0.313		
<i>a. L'estimation s'est arrêtée à l'itération numéro 4, car le nombre de modifications des estimations du paramètre</i>					
<i>Test de Hosmer-Lemeshow</i>	Pas	Khi-deux	ddl	Sig.	
	1	10.2426	5	0.069	

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

L'analyse statistique des tests d'ajustement du modèle logistique révèle des résultats solides. Le test Omnibus indique une amélioration significative par rapport au modèle nul, avec un chi²

de 107,382 (ddl = 3, $p < 0,001$), validant l'inclusion des variables explicatives. Les indices de performance montrent que le modèle explique entre 22,9 % (Cox & Snell) et 31,3 % (Nagelkerke) de la variance de la variable dépendante. Bien que modérées, ces valeurs sont jugées acceptables en sciences sociales. Par ailleurs, le test de Hosmer-Lemeshow, non significatif ($\chi^2 = 10,243$; $p = 0,069$), confirme la cohérence des probabilités estimées avec les observations. Ces résultats combinés attestent que le modèle est robuste, bien ajusté et pertinent pour analyser les facteurs influençant la satisfaction face à la réactivité bancaire en contexte de crise.

Le tableau n° 10 expose la matrice de contingence associée au test de Hosmer-Lemeshow. Il met en parallèle les fréquences observées et prévues de la satisfaction face à la réponse de la banque en période crise sécuritaire, réparties selon dix groupes de probabilités estimées.

Tableau n° 10 : Tableau de contingence et interprétation du test de Hosmer-Lemeshow

Var.Depend.	Satisfaction face à la réponse de la banque en période crise sécuritaire = 0		Satisfaction face à la réponse de la banque en période crise sécuritaire = 1		Total Obs.
	Observé	Attendu	Observé	Attendu	
1	107	111	18	14	125
2	19	19	3	3	22
3	33	28	7	12	40
4	51	46	24	29	75
5	22	25	22	19	44
6	13	19	49	43	62
7	12	10	32	34	44

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

Les résultats du test de Hosmer-Lemeshow ont servi à évaluer la qualité d'ajustement du modèle logistique. Le tableau répartit l'échantillon en sept groupes de probabilités croissantes, comparant les cas observés et estimés pour deux modalités : clients insatisfaits (0) et satisfaits (1). Dans l'ensemble, les écarts demeurent faibles et non systématiques. Par exemple, dans le premier groupe, 107 cas d'insatisfaction ont été observés contre 111 attendus, et 18 cas de satisfaction contre 14 attendus. Ces différences mineures se répètent sans indiquer de biais marqué. De plus, la valeur p du test ($p = 0,069 > 0,05$) montre que les prédictions ne diffèrent pas significativement des données réelles. Le modèle peut donc être considéré comme bien ajusté.

Un test de sensibilité « **leave-one-variable-out** » a été réalisé afin d'évaluer la stabilité des prédicteurs lorsqu'une variable est retirée.

Le tableau 11 ci-dessous présente les résultats de l'analyse de sensibilité par retrait unitaire des prédictors (« leave-one-variable-out »), visant à évaluer la stabilité des coefficients logistiques et des indicateurs d'ajustement lorsque chaque variable explicative est exclue. Cette approche permet d'identifier la robustesse des effets estimés et les variations de significativité selon les différentes spécifications du modèle

Tableau n°11 : Robustesse des coefficients : analyse de sensibilité par retrait unitaire des prédictors « leave-one-variable-out »

Modèle	Variables incluses	OR Vitesse	OR Clarté	OR Accessibilité	-2LL	Cox & Snell R ²	Nagelkerke R ²	% global correct	Hosmer-Le meshow
M1	Vitesse + Clarté	1.55	4.25	—	489.09	0.13	0.18	0.69	0.87
		0.075	0.0000	—					
M2	Clarté + Accessibilité	—	3.942	5.124	440.86	0.23	0.31	0.76	0.21
			0.0000	0.0000					
M3	Accessibilité + Vitesse	2.108	—	5.793	467.71	0.17	0.24	0.70	0.81
		0.003		0.0000					

OR = Exp(B). Les valeurs manquantes (—) indiquent que la variable n'est pas incluse dans le modèle.

Source : Auteurs (Enquête Octobre 2025) /SPSS 26

Un test de sensibilité a été réalisé en estimant plusieurs spécifications logistiques par retrait successif de prédictors, afin de vérifier la stabilité des effets. Trois modèles ont été comparés : (M1) Vitesse + Clarté ; (M2) Clarté + Accessibilité ; (M3) Accessibilité + Vitesse. Les résultats montrent d'abord que la clarté de la procédure de réclamation et l'accessibilité des canaux constituent des déterminants particulièrement robustes de la satisfaction : leurs odds ratios demeurent élevés (entre 3,9 et 5,8) et systématiquement significatifs ($p < 0,001$), quel que soit le modèle retenu, sans changement de signe ni d'ordre de grandeur. À l'inverse, l'effet de la vitesse/résolution des réclamations apparaît plus sensible à la spécification : il est positif mais non significatif lorsque la clarté est incluse (M1), alors qu'il devient significatif et plus marqué lorsqu'il est combiné à l'accessibilité (M3). Par ailleurs, la qualité d'ajustement s'améliore nettement dans le modèle associant clarté et accessibilité (Nagelkerke $R^2 \approx 0,31$; 76 % de cas correctement classés), tandis que le test de Hosmer-Lemeshow demeure non significatif dans toutes les spécifications, confirmant un bon ajustement global. Ces résultats indiquent que la robustesse du modèle repose avant tout sur la structuration claire et l'accessibilité effective des dispositifs de réclamation, la vitesse jouant un rôle complémentaire mais plus contingent.

3.3. Gouvernance bancaire et fragilités institutionnelles en contexte de crise sécuritaire

L'approche qualitative adoptée dans cette recherche a permis, à travers l'utilisation d'un guide d'entretiens, de recueillir des résultats portant sur la perception du traitement des réclamations par les banques commerciales en période de crise sécuritaire. Ces données ont été obtenues auprès de trois catégories d'acteurs : les clients des banques commerciales, les cadres de ces institutions, ainsi que les représentants des associations professionnelles.

3.3.1. Fragilité organisationnelle et technologique

Les responsables de banques interrogés ont souligné que la crise sécuritaire a entraîné une démobilisation du personnel, conséquence des protocoles d'évacuation. Cette réduction des ressources humaines a perturbé la continuité du service, notamment dans le traitement des réclamations. Les responsables techniques ont ajouté que la dépendance aux infrastructures numériques accentue la vulnérabilité : en cas de panne ou de coupure de réseau, l'absence de mécanismes de secours provoque une paralysie totale des dispositifs de gestion des plaintes. Le manque de systèmes de redondance a ainsi limité ainsi la résilience institutionnelle.

3.3.2. Fragmentation institutionnelle et incohérence procédurale

Certains cadres de banques commerciales interrogés ont relevé une autonomie excessive des points de service, sans plateforme centralisée de suivi des plaintes. Cette désarticulation compromet la traçabilité et ralentit la résolution des réclamations. Ainsi, la cohérence procédurale, pourtant essentielle à la perception de justice organisationnelle, se trouve fragilisée, alimentant un sentiment de désorganisation interne.

3.3.3. Inégalités d'accès et perception d'injustice

En se référant sur les entretiens avec les représentants d'associations professionnelles ; ceux-ci ont mis en évidence des traitements différenciés : les clients disposant de relations personnelles avec certains agents de banques commerciales bénéficient d'un accès privilégié, tandis que les usagers ordinaires subissent des délais prolongés ou l'absence de réponse. Ce constat alimente un sentiment d'injustice distributive et renforce les inégalités structurelles dans l'accès aux services bancaires.

3.3.4. Fracture numérique et désengagement des usagers

De nombreux clients, notamment ceux peu technophiles, ont déclaré avoir rencontré des difficultés dans l'utilisation des applications mobiles de réclamation. En effet, l'absence d'assistance technique a accentué cette fracture numérique. Certains usagers, désensibilisés par la lenteur ou l'opacité des procédures, ont accepté leurs pertes comme inévitables. Certains

cadres de banques commerciales ont confirmé que plusieurs clients n'avaient pas souscrit aux services numériques avant le déclenchement de la guerre, ce qui complique la gestion des réclamations. De plus, les enregistrements à distance sont perçus comme une source potentielle de fraude, accentuant la méfiance et freinant l'adoption des outils digitaux.

3.3.5. Défection institutionnelle et alternatives locales

Les représentants syndicaux ont confirmé une tendance croissante à l'abandon du canal bancaire formel au profit des coopératives ou institutions de microfinance locales, jugées plus accessibles et réactives. Ce déplacement des flux financiers traduit une défection institutionnelle préoccupante pour les établissements bancaires opérant en contexte instable.

3.3.6. Difficultés spécifiques des acteurs économiques et syndicaux

Le Président de l'Association des Distributeurs du Commerce Général à Goma a indiqué que ses membres demeurent contraints de recourir aux produits digitaux proposés par les banques commerciales, malgré des pertes financières récurrentes et l'absence d'un interlocuteur bancaire clairement identifié. C'est dans la même optique que le Président de la Fédération des Entreprises du Congo a précisé que les interactions avec le personnel reposent sur des relations personnelles ou préexistantes, ce qui limite l'efficacité : les agents contactés ne répondent pas aux appels ou ne traitent pas les plaintes, en raison de la centralisation des services par les sièges de banques à Kinshasa. Par ailleurs, les représentants syndicaux des fonctionnaires et enseignants ont, quant à eux, dénoncé les dysfonctionnements persistants dans la paie des salaires via les banques commerciales de Goma. Ils ont relevé que les procédures de réclamation apparaissent peu claires, les numéros de contact fournis étant souvent inaccessibles. Dans certains cas, les clients sont invités à déposer leurs plaintes auprès des agents de sécurité civile postés devant les banques, ce qui entraîne des retards jugés inacceptables. Ils ont confirmé que face à ces difficultés, des démarches sont en cours pour délocaliser ces services vers d'autres banques ou vers des sociétés de microfinance disposant de réseaux plus étendus.

Ces résultats qualitatifs, issus d'entretiens avec les acteurs impliqués mettent en évidence des carences structurelles dont la centralisation, la rigidité technologique, l'absence de coordination, les relationnelles (inégalités d'accès, opacité des procédures), et psychosociales (perte de confiance, fatigue des usagers). Il se trouve donc qu'en contexte de crise, la perception de réactivité institutionnelle repose moins sur la rapidité d'exécution que sur la lisibilité, l'accessibilité et la reconnaissance individuelle.

3.4. Gestion des réclamations en temps de crise : pratiques déclarées et limites

Les entretiens menés avec sept responsables des banques à Goma ont révélé des lacunes importantes dans l'organisation institutionnelle de la gestion des réclamations. En effet, 71 % des responsables (5 sur 7) ont indiqué que leurs banques ne disposent d'aucune structure spécifique ni de personnel dédié pour recevoir ou traiter les réclamations des clients. En revanche, 29 % (2 sur 7) ont précisé que leur personnel effectue occasionnellement des visites aux clients afin de servir d'intermédiaire entre les agences locales et les sièges centraux. Concernant les canaux de réclamation, 71 % des banques (5 sur 7) déclarent que les plaintes sont transmises par appels téléphoniques entre agents locaux et sièges. Par ailleurs, 14 % (1 sur 7) acceptent les réclamations via les agents de sécurité présents à l'entrée des agences. Dans le même cadre, une autre banque (14 %) permet aux clients sélectionnés d'envoyer leurs plaintes par email, afin de limiter les risques de fraude. Interrogés sur l'efficacité des mécanismes en place, les responsables se montrent globalement mitigés. Ils estiment que, dans le contexte de crise sécuritaire, ces dispositifs restent modérément efficaces, notamment à cause du risque élevé de fraude, des barrières culturelles de communication, et des problèmes techniques des lignes et emails.

4. Discussion

4.1. Profil des usagers et réactivité institutionnelle en contexte de crise sécuritaire

Les résultats de cette étude menée à Goma ont confirmé des tendances structurelles largement rapportées dans la littérature africaine, tout en ayant révélé certaines spécificités qui ont contrasté avec d'autres contextes nationaux ou régionaux. En effet, la prédominance masculine dans l'accès bancaire (66,7 %) observée dans cette étude est restée plus marquée qu'en Afrique de l'Ouest, où les initiatives de finance inclusive ont contribué à réduire l'écart entre les sexes dans certaines zones urbaines (Demirgüç-Kunt et al., 2022). De même, la concentration d'usagers dans la tranche des 26–35 ans a différé des tendances relevées en Asie du Sud-Est, où les segments plus âgés (40–55 ans) se sont de plus en plus numérisés et se sont affirmés sur les canaux bancaires digitaux (Lu et al., 2023). Cette divergence suggère un besoin accru d'éducation numérique pour les clientèles moins jeunes à Goma.

Par ailleurs, le niveau élevé d'instruction a contrasté avec certaines zones rurales africaines, où la faible scolarisation a limité la capacité des clients à formuler des réclamations explicites (Ngoma et al., 2022). Cette différence souligne l'importance d'adapter les dispositifs de réclamation à la littératie locale. Enfin, la précarité économique relevée à Goma s'est distinguée de contextes tels que le Kenya ou le Ghana, où les revenus informels plus dynamiques ont

favorisé une meilleure résilience financière en période de crise (Amoako & Lyon, 2024). Cette situation a appelé à des stratégies d'inclusion davantage ciblées sur les clientèles fragiles.

4.2. Réactivité numérique et gestion des réclamations par les banques en période de crise sécuritaire à Goma

L'augmentation de l'usage des services numériques en contexte de crise à Goma s'est inscrite dans des dynamiques globales, les situations de fragilité ayant favorisé l'adoption accélérée des technologies financières. En effet, 64,8 % des usagers ont utilisé ces services pendant la crise, contre 55,6 % avant celle-ci, ce qui rejoint les observations d'Azimi, et al.2025. Toutefois, cette transition s'est opérée sans mécanismes robustes de contrôle, exposant les clients à des pertes : 100 % ont déclaré avoir subi au moins une perte liée à un dysfonctionnement numérique et plus de 50 % à des erreurs de facturation. Cette fragilité contraste avec les contextes asiatiques ou est-européens, où la finance digitale a été adossée à une supervision proactive. Par ailleurs, contrairement aux systèmes intégrés d'Amérique latine, où les canaux digitaux de réclamation (applications, portails, chatbots) se sont révélés efficaces (Sampaio et al., 2017), les dispositifs à Goma sont restés fragmentés et peu accessibles. Seuls 20,6 % des répondants les ont jugés accessibles, 54,6 % les ont trouvés peu clairs et 56,3 % se sont déclarés insatisfaits des délais de traitement. Ces résultats traduisent une perception généralisée de dysfonctionnements structurels, confirmant Mateo-La Rosa et al. (2024) sur l'importance de la transparence et de la traçabilité pour renforcer la confiance. L'expérience à Goma révèle ainsi une inadéquation entre les attentes d'une clientèle connectée et instruite et les capacités institutionnelles à gérer efficacement les réclamations. Enfin, les contraintes sécuritaires propres à l'Est de la RDC ont accentué ces défaillances : 89,3 % des répondants ont indiqué que le contexte sécuritaire avait limité leur accès aux services bancaires, et 73,3 % ont dénoncé la lenteur du traitement des réclamations. Dans d'autres environnements fragiles, comme au Sahel, des mécanismes hybrides de médiation communautaire appuyés par le digital (Ahairwe et al., 2022) ont permis de rapprocher les clients des centres de décision. À Goma, l'absence de telles initiatives a renforcé le sentiment d'abandon institutionnel et accru les risques d'exclusion financière pour les populations vulnérables.

4.3. Validation empirique des facteurs influençant la réactivité institutionnelle bancaire en période de crise sécuritaire à Goma

L'analyse de régression logistique binaire a mis en évidence deux variables significatives expliquant la perception de la réactivité institutionnelle en période de crise sécuritaire à Goma : la clarté des procédures et l'accessibilité des canaux de réclamation.

Tout d'abord, la clarté des procédures a exercé un effet négatif significatif sur la probabilité d'une réactivité jugée satisfaisante ($B = -1.282$, $p < 0.05$; $\text{Exp}(B) = 0.278$). Autrement dit, plus les démarches ont été perçues comme confuses, moins les usagers ont considéré les institutions comme réactives. Ce résultat corrobore les observations réalisées dans d'autres contextes fragiles. C'est ainsi que Baird (2010) a notamment montré que, dans plusieurs États en sortie de conflit, l'absence de clarté dans les processus administratifs entraînait une méfiance accrue des citoyens et leur désengagement progressif vis-à-vis des services formels. À Goma, cette confusion a vraisemblablement alimenté l'incertitude des usagers, prolongé les délais de traitement et favorisé le recours à des circuits informels, souvent risqués. Contrairement à certaines zones où des initiatives de simplification ont contribué à restaurer la confiance institutionnelle (Baird, 2010), aucun mécanisme structuré de clarification n'a encore été instauré dans ce contexte.

Ensuite, la faible accessibilité des canaux de réclamation est également apparue comme un facteur déterminant ($B = -1.632$, $p < 0.05$; $\text{Exp}(B) = 0.196$). En effet, lorsque les dispositifs (guichets, hotlines, plateformes numériques) ont été difficilement accessibles, la probabilité d'une perception positive de la réactivité institutionnelle a diminué. Ce constat rejoint celui de McDevitt (2017), qui a montré que, dans certaines régions du Sahel, la mise en place de mécanismes de médiation communautaire décentralisés, combinés à des outils digitaux de proximité, avait permis de compenser l'éloignement des centres décisionnels et de maintenir une forme de réactivité institutionnelle. À Goma, l'absence de tels dispositifs a contribué à renforcer le sentiment d'abandon des usagers. Cette comparaison souligne l'importance d'adapter les structures de gestion des réclamations aux réalités territoriales et sécuritaires locales.

Enfin, la vitesse de résolution ($B = -0.426$) n'a pas atteint le seuil de significativité ($p = 0.106$). Ce résultat suggère que, dans le contexte prolongé et instable de la crise sécuritaire à Goma, les clients ont accordé davantage d'importance à l'accessibilité des dispositifs et à la qualité des interactions qu'à la rapidité de traitement. Cette observation contraste avec les résultats obtenus dans des contextes marqués par des crises sanitaires ou économiques ponctuelles. C'est dans cette optique que Ganson et Wennmann (2018) ont montré, par exemple, qu'une réponse rapide était essentielle pour maintenir la fluidité monétaire dans des environnements fragiles. À Goma, la lenteur peut sembler secondaire à court terme, mais elle risque, à moyen terme, de bloquer les flux de trésorerie et de compromettre la viabilité de certaines activités économiques.

Conclusion

Cette recherche a approfondi la compréhension des dynamiques de réactivité institutionnelle dans le secteur bancaire en contexte de crise sécuritaire, à partir d'une enquête empirique menée à Goma, en République Démocratique du Congo. En combinant méthodes quantitatives et qualitatives, l'étude a mobilisé un échantillon de 412 usagers bancaires et des entretiens semi-directifs avec des responsables financiers. Cette approche mixte a permis d'identifier les leviers structurels et relationnels influençant la perception de la réactivité institutionnelle. Les analyses statistiques ont montré que 78 % des répondants considèrent la clarté des procédures comme un critère fondamental de satisfaction, et 74 % soulignent l'importance de l'accessibilité des canaux. Ces deux variables ont présenté des effets significatifs dans le modèle de régression logistique ($p < 0,05$), confirmant leur rôle déterminant. En revanche, la vitesse de résolution, souvent mise en avant dans la littérature, n'a pas eu d'effet significatif ($p = 0,106$), indiquant que les usagers privilégient des processus compréhensibles et accessibles plutôt que des réponses rapides mais opaques. L'étude a également mis en évidence des limites systémiques affectant la performance des dispositifs : fragmentation des interfaces numériques, manque de traçabilité et absence de coordination interinstitutionnelle. Ces défaillances sont particulièrement problématiques dans un environnement instable, où plus de 60 % des répondants déclarent avoir subi une perte financière non résolue.

À la lumière des résultats obtenus, les recommandations managériales peuvent être hiérarchisées selon trois horizons temporels. À court terme, les banques devraient clarifier et simplifier les procédures de réclamation afin de réduire l'ambiguïté et renforcer la confiance, tout en assurant l'accessibilité immédiate des canaux de communication par des guichets sécurisés et des lignes téléphoniques dédiées. À moyen terme, il serait nécessaire de diversifier les dispositifs de réclamation grâce à des solutions numériques résilientes (USSD, SMS, applications légères) et d'intégrer la gestion des plaintes dans les mécanismes de gouvernance, avec des indicateurs de performance spécifiques pour mesurer transparence et satisfaction. À long terme, les institutions devraient investir dans des infrastructures technologiques robustes garantissant la continuité opérationnelle en période de crise, et promouvoir une culture organisationnelle fondée sur la légitimité procédurale et la transparence, afin de consolider durablement la confiance des clients et renforcer la crédibilité institutionnelle.

Enfin, plusieurs limites méthodologiques doivent être mentionnées : restriction à une seule ville en crise, nature déclarative des données exposant à un biais de subjectivité, et nombre restreint d'entretiens institutionnels. En somme, cette étude contribue à la littérature sur la résilience

organisationnelle en milieu bancaire et propose des pistes d'amélioration : lisibilité des procédures, canaux intégrés et mécanismes de redevabilité. Des recherches comparatives pourraient compléter ces résultats dans d'autres villes vulnérables.

References

Adegbite, E., Amaeshi, K., & Idemudia, U. (2021). Corporate social responsibility and stakeholder engagement: A transaction cost theory perspective. *Journal of Business Ethics*, 170(3), 457–472. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04323-7>

Aguinis, H., Villamor, I., & Ramani, R. S. (2020). Methodological practices in international business research. *Journal of International Business Studies*, 51(6), 1045–1068. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00368-8>

Ahairwe, P. E., Shiferaw, L. T., & Bilal, S. (2022). *Financing fragile contexts: What can development finance institutions do better?* Centre for Development Policy Management (ECDPM).

Akpa, A. F. (2025). *Addressing jobs generation in a post-crisis context: The effect of digital financial inclusion on agricultural jobs in Sub-Saharan Africa.* *SN Social Sciences*. <https://doi.org/10.1007/s43545-025-01131-8>

Amoako, I. O., & Lyon, F. (2024). Informal entrepreneurship and financial resilience: Evidence from sub-Saharan Africa. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(1–2), 98–116.

Azimi, M. N., Rahman, M. M., & Maraseni, T. (2025). *FinTech and circular economy: The role of institutional quality and state fragility.* *Journal of Cleaner Production*, 141, Article 139455. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2025.139455>.

Baird, M. (2010). *Service delivery in fragile and conflict-affected states.* World Bank.

Chauhan, S., & Jha, S. (2023). Information asymmetry and digital trust in financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(1), 22–35. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00138-4>

Colquitt, J. A., Zipay, K. P., Lynch, J. W., & Outlaw, R. (2021). Bringing “organization” into organizational justice: A meta-analytic investigation of the antecedents and consequences of justice climate. *Journal of Applied Psychology*, 106(8), 1217–1246. <https://doi.org/10.1037/apl0000837>

Cotugno, M., & Stefanelli, V. (2023). *Management customer complaints and performance: banks, be careful!*

Journal of Management and Governance.

DOI: 10.1007/s10997-021-09616-3

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). SAGE Publications.

Cropanzano, R., Massaro, S., & Becker, W. J. (2022). *Organizational justice in times of crisis: Prioritizing outcomes or procedures?* *Journal of Vocational Behavior*, 136, 103635. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103635>

Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., & Ansar, S. (2022). *The Global Findex Database 2021: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19*. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-4>

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2021). *The SAGE handbook of qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.

Dunlop, C. A., James, O., & Radaelli, C. M. (2020). Learning in crisis: Policy learning and the UK response to COVID-19. *Journal of European Public Policy*, 27(5), 679–695. <https://doi.org/10.1080/13501763.2020.1808432>

Ganson, B., & Wennmann, A. (2018). *Business and conflict in fragile states: The case for pragmatic solutions*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429031618>

Gujarati, D. N., & Porter, D. C. (2021). *Basic econometrics* (6^e éd.). New York: McGraw-Hill Education. (*Pas de DOI car c'est un livre imprimé, mais vous pouvez le consulter sur McGraw-Hill*)

Hatsko, V. (2024). What determines trust in local governance during the war in Ukraine? *Sociological Studies*, 24(1), 44–59.

Hosmer, D. W., Lemeshow, S., & Sturdivant, R. X. (2013). *Applied logistic regression* (3rd ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118548387>

Ibe, S. C., & Olorunfemi, V. A. (2025). Analyzing the effect of relationship management on client loyalty and satisfaction at Zenith Bank, Makurdi. *Journal of Operations and Innovation Management*, 7(2), 88–101.

Johnston, R., & Mehra, S. (2021). Effective complaint management in times of disruption. *International Journal of Operations & Production Management*, 41(4), 375–395. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2020-0723>

Kahneman, D., Sibony, O., & Sunstein, C. R. (2021). *Noise: A flaw in human judgment*. HarperCollins.

- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016).** Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2021).** Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 275–303. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012420-091122>
- Long, J. S., & Freese, J. (2014).** *Regression models for categorical dependent variables using Stata* (3rd ed.). Stata Press.
- Lu, Y., Chen, M., & Zhou, X. (2023).** Digital financial inclusion and ageing: Evidence from Southeast Asia. *Journal of Asian Economics*, 84, 101538.
- Mansoury, M., & Hassanzadeh, E. (2025).** Analysis of state monopoly policies in Iran's economic crisis management during World War II (1941–1946). *Historical Researches*, 20(1), 88–106.
- Mateo-La Rosa, S., Ferreyra-Mejía, O., & Mayuri-Ramos, E. (2024).** *User loyalty through technological means in the financial sector: A systematic review. IBIMA Business Review*, 2024, Article ID 955925. <https://ibimapublishing.com/articles/IBIMABR/2024/955925/955925.pdf>
- McDevitt, A. (2017).** *Transparency and accountability in fragile and conflict-affected settings*. Institute of Development Studies.
- Mitroff, I. I., & Alpaslan, M. C. (2000).** *Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management*. AMACOM.
- Noviono, A. D. (2025).** The effect of Customer Relationship Management (CRM), service quality, and value creation on customer satisfaction among customers of PT. Pegadaian (Persero). *Journal of Economics, Business and Leadership*, 3(1).
- Mondal, A., Jana, R. K., & Jana, D. K. (2025).** *Pricing and Collection Decisions of a Closed Loop Supply Chain Under Dual Modes Using Fuzzy Game Theoretic Approach*. Process Integration and Optimization for Sustainability. DOI: 10.1007/s41660-025-00527-6
- Ngoma, M., Mawejje, J., & Munene, J.C. (2022).** Customer complaints handling in low-literacy markets: An institutional logics perspective. *African Journal of Economic and Management Studies*, 13(4), 679–696.
- Odor, H. O., Obieze, S. E., & Onyeoghani, M. I. (2025).** Digital banking service quality and customer satisfaction in deposit money banks in Delta State, Nigeria. *Universal Journal of Management*, 4(3), 27–46.

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012).** Sources of method bias in social science research and recommendations for controlling it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120710-100452>.
- Rahimi, R., Gunlu, E., & Koseoglu, M. A. (2023).** *Service recovery and institutional resilience in fragile environments: The role of complaint clarity.* *Journal of Business Research*, 157, 113652. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113652>
- Sampaio, C. H., Ladeira, W. J., & Santini, F. D. O. (2017).** **Apps for mobile banking and customer satisfaction: a cross-cultural study.** *International Journal of Bank Marketing*, 35(7), 1133–1153. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2015-0146>
- Soviati, D. K., Tikawati, T., & Yanti, D. (2025).** The Capital City of East Kalimantan: Assessing customer service quality and customer satisfaction in Islamic banks. In *Proceedings of ICONIES 2025*, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim. <https://conferences.uin-malang.ac.id/index.php/iconies/article/view/3416>
- Stauss, B., & Seidel, W. (2022).** Managing complaint expectations during service crises: Balancing customer interaction and operational burden. *Journal of Business Research*, 149, 113446. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113446>
- Tamilmaran, D. J. C. (2025).** Investigating user preferences for chatbot adoption of Indian banking using structural equation modeling. In A. Dwivedi, L. Gaur, & P. Upadhyay (Eds.), *Applied Information Systems and Management* (pp. 949–967). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-96530-2_81
- Wakwinga W., Burhonyi B., Senzira N., Kambale K., Muhindo K., Tesla Kambale T., (2025).** Résilience bancaire en période de crise sécuritaire et satisfaction des clients à Goma-R.D. Congo : le test de survie du secteur bancaire. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 6(6), 2536–2555. DOI: 10.5281/zenodo.17330873.