



HAL
open science

Actes de la Journée de Recherche sur "les stratégies et la gouvernance des entreprises bancaires en Afrique"

André Tioumagneng

► **To cite this version:**

André Tioumagneng (Dir.). Actes de la Journée de Recherche sur "les stratégies et la gouvernance des entreprises bancaires en Afrique". 2019. hal-02197473

HAL Id: hal-02197473

<https://auf.hal.science/hal-02197473>

Submitted on 31 Jul 2019

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

FACULTE DE SCIENCES
ECONOMIQUES ET DE GESTION

B.P. 1365 YAOUNDE
CAMEROUN
Tél. (237)22134 41/Fax (237) 223 84 28



FACULTY OF ECONOMICS
AND MANAGEMENT

P.O. BOX 1365 YAOUNDE
CAMEROON
Tél. (237)2213441/Fax. (237) 223 84 28

Equipe de Recherche sur les Stratégies
et la Gouvernance des Banques
(ERSGO-BANQUES)

Directeur : Pr André TIOUMAGNENG
Maître de Conférences Agrégé en Sciences de



JOURNEE DE RECHERCHE

**« Les stratégies et la gouvernance des entreprises bancaires en
Afrique : Approche transdisciplinaire et vision des praticiens »**

27 JUIN 2019, Université de Yaoundé II, Campus de SOA

LES ACTES DE LA JOURNEE

APPEL A CONTRIBUTIONS

L'histoire de la banque en Afrique remonte aux années 40 avec notamment, l'implantation de grands groupes français à l'instar du Crédit Lyonnais et de la Société Générale. Depuis environ 73 ans, le secteur bancaire ainsi constitué est en constante recomposition sous l'influence de phénomènes divers. Dans cette mouvance, l'accession de nombreux pays à l'indépendance lors de la période allant de 1950 à 1960 représente un moment fort dans cette dynamique. En effet, cette ère des mutations politiques aura marqué l'avènement d'une normalisation destinée à reconfigurer la gouvernance des banques localisées en territoire africain. À ce titre, les filiales étrangères seront appelées à s'aligner à la contrainte de « l'africanisation » du personnel et/ou de la structure du capital. La grande vague des crises de la décennie 80 trouverait une explication dans une telle normalisation qui a ouvert la voie à une ingérence des pouvoirs publics dans le fonctionnement des banques. Au lendemain de ces crises, l'on a assisté, au sein de la Banque des Règlements Internationaux, à l'intensification des réflexions sur la nécessité d'une régulation prudentielle globale de type harmonisé. Ces conditions ont été à l'origine des normes dites Bâle1, 2 et 3. Au-delà de la question toujours posée de l'adaptation de ladite régulation au contexte culturel africain, il faut observer que la concurrence s'est intensifiée au fil du temps dans le secteur bancaire de chaque pays, surtout depuis le début de la décennie 90. La globalisation, la recrudescence des Institutions de Micro-Finance (IMF), la multiplication des filiales des banques « panafricaines » ou régionales, le développement des filiales de multinationales originaires des pays occidentaux, la création des banques domestiques ou à capitaux entièrement/ majoritairement nationaux, les progrès technologiques associés notamment au « mobile banking » et à la digitalisation contribuent à renforcer cette compétition. Les banques locales, de même que leurs homologues d'autres continents, sont également aux prises avec des problèmes aussi récents que ceux posés par la gestion de la diversité et la criminalité transfrontalière. Cela accentue particulièrement les thèmes de système d'information et du blanchiment, les normes comptables IFRS, la recrudescence de la finance islamique et la Responsabilité Sociale de l'Entreprise. Les banques sont dès lors amenées à repenser le pilotage de leur cœur de métier (le crédit) et adapter leur gouvernance en veillant spécialement à son caractère éthique ou Responsable. Ces défis se posent en plus dans un contexte spécifique dans lequel la plupart des pays africains sont caractérisés par l'absence de véritables marchés boursiers actifs. De ce fait, le renouvellement des visions politiques d'émergence économique des Etats conduit à fonder le plus grand espoir sur l'accompagnement des banques en termes de financement des investissements publics et/ou privés. Néanmoins l'implication des banques nourrit constamment, en particulier au sein du Fonds Monétaire International, des inquiétudes sur le « retour » des crises dont les conséquences seraient plus dramatiques que celles produites par les crises de la décennie 80.

L'ensemble de ces observations impose une réflexion de fond qui sous-tend les préoccupations de l'Equipe de Recherche sur les Stratégies et la Gouvernance des Banques (ERSGO-Banques). Cette structure, créée en 2013, est dirigée par le Professeur André TIOUMAGNENG (Maître de Conférences, agrégé des Universités en Sciences de Gestion) et rattachée à l'Ecole Doctorale des Sciences de Gestion de l'Université de Yaoundé 2 (Cameroun). Elle a jusqu'à présent produit, entre autres, trois thèses de doctorat et publiés différents articles scientifiques¹.

La première journée qu'organise ERSGO-Banques vise à coordonner les réflexions approfondies sur les arrangements organisationnels des banques en Afrique compte tenu des mutations actuelles ou anticipées. L'idée première est de mobiliser, pour cela, les grilles de lecture propres aux Sciences de Gestion en étant bien sûr conscient qu'il s'agit d'un champ scientifique bien fragmenté et

¹ Les articles les plus récents concernent :

-Tioumagneng, A. (2018), « Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'influence des directeurs adjoints autochtones », *Revue Gestion et Organisation*, Vol.9, p.69-82 ;
- Tioumagneng, A. & Yota, R. (2019), "The Credit Risk Control at Cameroonian Bank's Board of Directors: the Problems of the Presence of Directors Representing the State and the Nationality of Chairman", *Asia-Pacific Journal of Management Research & Innovation*, Vol.14, n°3-4, p.1-3.

cloisonné. Il s'agit ainsi de confronter les visions gestionnaires des stratégestes, comptables, financiers, marketistes, spécialistes de gestion des Ressources Humaines, etc. La complexité de l'objet d'investigation (banque) oblige à transcender cette volonté d'articulation des domaines intra-gestionnaires. Nous sollicitons dans cette perspective non seulement l'apport des spécialistes d'autres champs disciplinaires (l'Economie, la Sociologie, la Psychologie, l'histoire, la Philosophie, le Droit, etc.) mais également la contribution des praticiens ou managers (banquiers ou non).

Les chercheurs sont invités à proposer leurs contributions sur la liste, non exhaustive, des thématiques suivantes avec un focus sur les réalités du terrain africain:

Stratégie des filiales bancaires ;

Changement/adaptation des banques ;

Organisation des réseaux commerciaux ;

Management des risques bancaires ;

Culture nationale et gouvernance bancaire ;

La relation entre les banques et les Institution de Micro Finance ;

Responsabilité Sociale et déontologie bancaire ;

Relation banque/entreprise, relation banque/particulier ;

Gestion des ressources humaines bancaire ;

Système d'information bancaire ;

L'Etat et le fonctionnement des banques et/ou des Institutions de micro finance ;

Gestion de la diversité au sein des banques ;

Comptabilité, contrôle et audit bancaire ;

Internationalisation/attractivité territoriale des banques.

Procédure de soumission des communications

Indications aux auteurs

La mise en page (format A4) devra prévoir des marges de 2,5 cm.

Le texte ne doit pas excéder 17 pages y compris la bibliographie. Il sera écrit en Times New Roman (12 points), en interligne un et demi et sera justifié (aligné à gauche et à droite). Les pages numérotées seront sans en-tête ni pied de page.

La première page, non numérotée, comprendra uniquement :

-le titre de l'article;

-le(s) nom(s) de(s) auteur(s) et leur affiliation ;

-l'adresse postale et électronique, le téléphone et le fax de l'auteur à qui la correspondance doit être adressée ;

-un résumé à interligne simple de 150 mots au plus indiquant la problématique, la méthodologie et les principaux résultats de l'article;

-un maximum de cinq (5) mots clés ;

La deuxième page doit contenir le titre de l'article et le corps de la communication

Le texte, en interligne un et demi, sera justifié (aligné à gauche et à droite) et doit être présenté de telle sorte que la hiérarchie des titres soit claire, ne dépassant pas 3 niveaux :

- niveau 1 : un chiffre (1. par exemple) titre en Times 12 gras en majuscule
- niveau 2 : deux chiffres (1.1. par exemple) sous-titres en Times 12 gras en petite majuscule
- niveau 3 : trois chiffres (1.1.1. par exemple) sous-titres en Times 12 gras

Les auteurs sont priés de limiter le nombre de notes (qui seront le cas échéant renvoyées en bas de page) et d'insérer les tableaux et figures dans le texte.

Bibliographie

Les références bibliographiques, par ordre alphabétique des auteurs

Envoi de la communication. Adresse de soumission : journee.strategiebancaire@yahoo.com

Comité scientifique

Pr Claude BEKOLO (Université de Yaoundé 2), Pr Henri WAMBA (Université de Douala), Pr Victor TSAPI (Université de Ngaoundéré), Pr Eric LAMARQUE (Université de Paris 1 Sorbonne, France), Pr ABABAKAR MBENGUE (Université de Reims, France), Pr André TIOUMAGNENG (Université de Yaoundé 2), Pr Jean BIWOLE FOUA, (Université de Ngaoundéré), Pr Désiré AVOM (Université de Dschang), Pr Christian CADIOU (université de Brest, France), Pr Marie Thérèse Um (Université de Douala), Pr Augustin Anassé (université Alassane Ouatara, Côte d'Ivoire), Pr Constant FOUOPI (Université de Yaoundé 2), Pr Germain NTONO TSIMI (Université de Yaoundé 2), Pr Robert WANDA (Université de Dschang), Pr NGANDO Blaise Alfred (Université de Yaoundé 2), Pr Jean DOUANLA (Université de Dschang), Pr Alexis NGATCHOU (Université de Douala), Pr Serge MESOMO (Université de Buea), Pr Mouthieu Monique (Université de Yaoundé 2), Pr Joseph ZONGANG (Université de Dschang), Pr Sébastien BEKONO (Université de Douala), Pr MOHAMADOU BOUKAR (Université de Ngaoundéré), Pr Jean François NGOK EVINA (Université de Douala), Pr Louis NDJETECHEU (Université de Douala), Pr Eloi Sobgoui (Université de Yaoundé 2), Pr Jean Max KONO ABE, Pr Robert SANGUE (Université de Yaoundé 2), Pr Gilles ETOUNDI (Université de Yaoundé 2), Pr Altante BIBOUM (Université de Douala), Pr Sylvain KUATE (Université de Yaoundé 2), Pr Serge BAYALA, Université d'Ouagadougou (Burkina Faso), Pr Hurbert TCHAKOUNTE (KEDGE Business School, France), Pr Sabine MOUNGOU, Pr Raphael NKAKLEU.

Comité d'organisation

Dr DJOUM Serge, *Dr MBIDA JOACHIM Achille, Dr NKAMA Elizabeth, Dr Hervé Sigismond MVELE, Dr Dieudonné MIGNAMISSI, Dr GANDJON Stéphane, Dr Roger MFELAM, Dr JIFEN ISSOUFOU, Dr YOTA Rostand, Eric ESSE, BIONOMO Roland Hermann, Christian YANDA, Ludovic KENFANG, TAGNE Pascal.*

Principales dates à noter :

Réception des soumissions (texte complet) 19 mars 2019

Retour des évaluations 18 avril 2019

Envoi des textes définitifs 18 mai 2019

Date limite d'inscription (tarif enseignant-chercheur 25 000 Fcfa, tarif doctorants : 10.000 Fcfa) 20 juin 2019

Tenue de la Journée de recherche: 27 juin 2019

Valorisation

Les meilleurs papiers effectivement présentés seront retenus pour un ouvrage collectif. Plusieurs revues scientifiques sont partenaires et publieront éventuellement des propositions présentées lors de la journée.

Note sur l'ERSGO-BANQUES

ERSGO-BANQUES est une Equipe de Recherche fondée en 2013 et dirigée par le Professeur André TIOUMAGNENG, Maître de conférences Agrégé du Conseil Africain et Malgache de l'Enseignement Supérieur (CAMES) en Sciences de Gestion. Il est logé à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de l'Université de Yaoundé II et regroupe non seulement des chercheurs juniors, en l'occurrence des doctorants, mais aussi des chercheurs séniors de différents laboratoires de recherche d'autres universités camerounaises et étrangères. Nous avons stratégiquement coopté au cours des dernières années plusieurs managers de banques et d'institutions financières avec lesquelles on coopère pour assurer une plus grande actionnabilité des connaissances produites. L'entreprise bancaire est l'objet d'investigation privilégié. Nous cherchons à transcender les analyses d'inspiration purement économique souvent dominées par le modèle rationaliste notamment dans l'espace africain. L'on engage dans cette dynamique des réflexions à l'aune des grilles de lecture propres aux Sciences de Gestion tout en étant bien sûr conscient qu'il s'agit là d'un champ fragmenté et cloisonné. L'idée est de contribuer à l'amélioration de l'intelligibilité de ce type d'organisation spécifique qui ne cesse de surprendre autant dans ses arrangements organisationnels que dans son rapport à la société. Une attention particulière est faite, dans une perspective comparative et surtout interculturelle, aux filiales bancaires (des banques transnationales occidentales mais aussi des banques panafricaines) qui constituent actuellement l'essentiel des secteurs bancaires ou même financiers de la plupart des pays africains. La complexité de l'organisation bancaire sous-tend l'intérêt de l'Equipe à positionner ses initiatives prioritairement dans les approches inductives. L'enjeu de ce choix qui fait la part belle aux méthodes qualitatives est de permettre aux chercheurs de l'équipe d'éprouver empiriquement l'intelligence des acteurs

étudiés. Il s'agit donc pour ceux-ci d'aller au-delà du positivisme impérialiste, encore très prisée notamment à l'Université de Yaoundé II et conduisant malheureusement souvent des chercheurs à la modélisation outrancière et aveugle, pour maîtriser les configurations émergentes. Notre logique, dans l'analyse des phénomènes, est donc nécessairement celle du pluralisme méthodologique qui interdit d'abandonner totalement les outils économétriques et mathématiques au profit des méthodes d'analyses qualitatives comme la méthode des cas. Ce raisonnement permet aussi de justifier la transdisciplinarité et l'interdisciplinarité qui fonde nos recherches. L'originalité visée est d'aller plus loin que la convocation des modèles économiques, philosophique ou sociologique par exemple et d'articuler des matériaux dispersés dans les différents domaines de la Gestion.

QUELQUES PUBLICATIONS RÉCENTES DE L'EQUIPE

1-Tioumagneng, A.(2019), « La communication sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise: Défi de pertinence et enjeu de la perception des parties prenantes. *Proposition d'un cadre conceptuel d'analyse* », **Revue Question(s) de Management** (en cours de publication)

2- Tioumagneng, A. & Yota, R.(2019), «The credit risk control at Cameroonian bank's board of directors: the problems of the presence of directors representing the state and the nationality of chairman», *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*

3-Tioumagneng, A. & Jifen, I(2019). , «L'implication du personnel dans le secteur public administratif : Exploration des leviers de la mobilisation au Cameroun », *Revue Internationale des Sciences administrative*

4-Tioumagneng, A.(2018) « L'isomorphisme dysfonctionnel des filiales étrangères en Afrique », **Chapitre d'ouvrage**, *la théorie des organisations africaines*.

5-Tioumagneng, A.(2018) « Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'influence des directeurs adjoints autochtones », *Revue Gestion et Organisation*

6- Tioumagneng, A.(2017) « Les entreprises et le financement de l'innovation en Afrique : doivent-elles solliciter les banques en tant qu'actionnaires ou obligataires ? », **African Management Review**

7-Tioumagneng, A.(2016) « L'individualisme du chercheur, grand oublié de l'épistémologie en sciences de gestion. Quelles sont les rationalités du gestionnaire africain ? », **Revue Camerounaise d'Economie et de Management**

8- Tioumagneng, A. (2016) « Sciences de Gestion : qu'apporte la recherche au chercheur lui-même ? », *The Conversation - France*

9- Tioumagneng, A.(2014) « Banque, gouvernance d'entreprise et régulation », *Revue Management & Avenir*

QUELQUES THÈSES DE DOCTORAT SOUTENUES PAR LES MEMBRES

1-MFELAM Jean Roger (2018), « Le changement organisationnel des banques : Analyses des motifs à partir de la représentation des acteurs au Cameroun », Université de Yaoundé 2

2-MBIDA JOACHIM Achille (2018), « la relation des banques avec les entreprises non financières au Cameroun : A la recherche des fondements », Université de Yaoundé 2.

3-KAMGA WENDJ Camille (2018), « Contrôle de gestion et confiance entre les banques et PME », Université de Dschang

4-WAMBANG NYAMALUM Alfred «Stakeholders' audit expectation gap: The Cameroonian case», Charisma University -Tursk and Caicos Island

5-Elizabeth NKAMA (2019), «Les discours et la valeur des pratiques sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise au sein des banques », Université de Yaoundé 2

6- Tobie Niquaise Ongono(2019), « L'orientation de la Responsabilité Sociale en milieu bancaire : quelle gouvernance pour une responsabilité sociale pertinente ? », Université de Yaoundé 2

LE DIRECTEUR

Professeur André TIOUMAGNENG

Liste des communications présentées

N°	Nom et Prénom	Titre de la communication	Affiliation	Titre
1	OTABELA Huges	Le défi de la régulation face à la montée des banques coopératives et islamiques	Université de Yaoundé 2 /FSJP	ATER
2	Jean Paul Midja	L'éducation financière des consommateurs des produits bancaires	Crédit Foncier du Cameroun	Ex Directeur commercial - Consultant
3	Ndzie Felix	La structure de propriété et la performance des Institutions de Microfinance	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale	Chef de Département de la Microfinance
4	Pr. Jean BIWOLE FOUDA	La méthodologie de recherche sur les entreprises bancaires	Université de Ngaoundéré	Maître de Conférences
5	Pr Laurent Ndjanyou & Bernard NDOUMBE	Les pratiques de la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise en contexte bancaire	Université de Dschang & Université de Douala	Maître de Conférences - Assistant
6	Pr Joseph ZONGANG & Faustin Wulli DJOUFOUET	Les mécanismes de gouvernance et la performance des Institutions de microfinance au Cameroun	Université de Dschang	Maître de Conférences & Doctorant

7	Dr Dominique ZANGA OMGWA	La culture et philanthropie des actionnaires dans les banques africaines	Université de Bamenda	Chargé de Cours
8	-Dr Mireille BITYE M. - Didier AMBIANA -Joseph Désiré Nama & - Fabrice NKOUE LONTE	Digitalisation des services et exclusion bancaire des particuliers au Cameroun	Université de Yaoundé 2	-Maître Assistant -Doctorant & -Doctorant
9	Pr Joseph ZONGANG & Téléspore NGUENBU	Mécanismes de gouvernance et pérennité des Institution de microfinance au Cameroun	Université de Dschang	Maître de Conférences & Doctorant
10	Dr. Françoise OKAH	La transparence des banques en Afrique Centrale	Université de Yaoundé 2	Chargée de Cours
11	NKOU NKOU Célestin	Le service bancaire minimum garanti est-il gratuit au Cameroun?	Consultant	
12	Pr André Tioumagneng & Nkama Elisabeth	La rhétorique des Présidents de Conseil d'Administration et des managers sur la Responsabilité Sociale de l'Entreprise des banques	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences & Doctorante
13	Pr Monique MOUTHIEU	Lutte contre le non remboursement du crédit bancaire	Université de Yaoundé 2/FSJP	Maître de Conférences
14	Pr André Tioumagneng & Ludovic Kenfang	Etat des lieux du système d'information bancaire au Cameroun	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences - Doctorant
15	Dr Manuel Fansi	La protection des consommateurs des produits bancaires en Afrique Centrale	Université de Yaoundé 2/FSJP	Chargé de Cours
16	Pr André Tioumagneng & Dr MBIDA JOACHIM Christel	La relation banque entreprise au cameroun : exploration empirique des fondements	Université de Yaoundé II	Maître de Conférences - ATER
17	Pr Sylvain KUATE	La jurisprudence de la CCJA relative aux obligations de l'établissement de crédit tiers saisi	Université de Yaoundé 2/FSJP	Maître de conférences
18	Pr André	La perception de l'éthique	Université de	Maître de Conférences

	TIOUMAGNENG & NDJOKOU A NDJOKOU MBANA	bancaire au Cameroun	Douala	- doctorant
19	Pr André Tioumagneng & BIONOMO Roland	La banque et les clubs de football au Cameroun	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences - doctorant
20	Pr Constant FOUOPI & Hervé Steve OSSIMB BELONG	Qualité de la régulation et vulnérabilité du système bancaire	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences & Doctorant
21	Pr Altante BIBOUM & KPOUMIE NJOYA Robert Anselme	Le marketing de contenu et les comportements d'engagement des consommateurs bancaires en ligne au Cameroun	Université de Douala	Maître de Conférences Agrégé & doctorant
22	Dr Cynthia AGOUME	Les défis et enjeux de la normalisation de l'activité des Institutions de Microfinance en Afrique Centrale	Ministère des Finances	Cadre
23	Jean Claude EBE-EVINA	Les défis actuels de la régulation bancaire en Afrique centrale		Consultant /Administrateur de banques
24	Pr André Tioumagneng & Dr Mfelam Jean Roger	Le changement organisationnel au sein des banques : quand l'opérationnel et le stratégique s'oppose sur les motifs	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences - ATER
25	Justin BEM	Efficienc e de production et solidité du système bancaire de la CEMAC	Commission Bancaire de l'Afrique Centrale	Chef de Département des Etudes Générales et des Relations Internationales
26	Pr André Tioumagneng & Dr Tobie Ongono	L'Economique, le volet manquant de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise en milieu bancaire	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences - ATER
27	Altante Biboum & France Amabiguina	Motivations de l'adoption des produits bancaires innovants dans les pays en développement	Université de Douala	Maître de Conférences & Doctorant
28	Pr Eloie Soupgui	Le contrôle des établissements financiers	Université de Yaoundé 2	Maître de conférences

29	Pr André Tioumagneng & TELLA Negou Martial	La gestion de la diversité ethnique dans les banques	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences - doctorant ATER
30	Dr Rostand YOTA	Les déterminants des prêts bancaires non performants Afrique centrale	Université de Yaoundé 2	
31	Dr Henri TEKOU	La « fin du mois » et le comportement bancaire des clients fonctionnaires	Université de Yaoundé1 /Sociologie	Chargé de Cours
32	Pr Henri WAMBA	Les clients et la digitalisation bancaire : le cas des étudiants de l'Université de Douala	Université de Douala	Professeur titulaire
33	Harold G. NYAKA	La gouvernance dans les établissements de crédit	Crédit Foncier du Cameroun	Directeur de la Gestion des risques et de la conformité
34	Pr André TIOUMAGNENG & Rosalie ATANGANA	Les moteurs de l'intrapreneuriat bancaire	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences - Doctorante
35	Pr André TIOUMAGNENG	L'utilité de la Recherche universitaire aux banques : le défi de transcender les valeurs personnelles	Université de Yaoundé 2	Maître de Conférences

Programme de la Journée de Recherche

8h-9h : Accueil et installation des invités et participants (**Salle des Actes**)

9h-11h : Cérémonie d'ouverture

Hymne national

- mot du Directeur de l'Equipe de Recherche sur les Stratégies et la Gouvernance des Banques, **Pr André TIOUMAGNENG (organisateur)**

- allocution du Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, **Pr Claude BEKOLO**

- discours d'ouverture du Recteur de l'Université de Yaoundé II, **Pr Adolphe MINKOA SHE**

Exposé : Quelle posture méthodologique pour l'utilité de la recherche universitaire à la banque ?

Intervenants : **Pr Jean BIWOLE FOUDA**, Université de N'Gaoundéré / **Pr André TIOUMAGNENG**, Université de Yaoundé II

11h-12h : Photos –interview - Pause-café

12h-14h30 : Présentation des travaux en atelier

14h 45 – 15 h20 : dîner

15h 30 – 16h45 : Table ronde

Thème : « Les défis sécuritaires et d'émergence économique en Afrique : quels politiques publiques sur les banques et arrangements organisationnels intra-bancaires ? »

Intervenants :

Professeur Henri WAMBA, Secrétaire Général de l'Université de Douala
Professeur Désiré AVOM, Doyen de la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion-Université de Dschang
Professeur Vincent NTUDA EBODE, Directeur national de l'Université Panafricaine, Directeur du CREPS
M. Jean Claude EBE EVINA, Administrateur de banques, Expert financier certifié près des cours
M. Alexis MEGUDJOU, Directeur Adjoint de CCA Bank
16h45-17h 30 : Présentation du rapport final de la Journée

LE CONTENU DES COMMUNICATIONS

Pratiques de la responsabilité sociétale de l'entreprise en contexte bancaire au Cameroun : un éclairage à partir de la théorie de la légitimité

Laurent NDJANYOU

Enseignant-chercheur, FSEG-Université de Dschang

Mail: ndjanyou@yahoo.fr

&

Isaac Bernard NDOUMBE BEROCK

Enseignant-chercheur, ESSEC-Université de Douala et BETA-Université de Strasbourg.

Mail: beroch2003@yahoo.fr

Résumé : Cette recherche a pour objectif d'étudier les pratiques de RSE au regard d'un secteur d'activité réputé amoral dont les enjeux concernent les métiers de la banque et ses domaines d'exercice afin de promouvoir une reconquête de la confiance auprès de toutes ses parties prenantes. Pour y parvenir, une approche méthodologique qualitative a été adoptée. Elle s'appuie sur six (06) cas d'entreprises choisis par opportunisme et par convenance. Il ressort de l'analyse des données obtenues par triangulation des sources, quatre résultats majeurs : toutes les banques étudiées intègrent des démarches orientées RSE, notamment des activités en lien à la banque sociale et au développement bancaire. En outre, toutes ces organisations entreprennent des activités liées ou non à des fonds dans le cadre des activités de RSE. Nos résultats révèlent que les pratiques de RSE des banques locales demeurent encore informelles. Il ressort enfin de nos résultats que les banques filiales de multinationales au Cameroun sont plus enclines à faire un *reporting* annuel de leurs activités RSE que leurs homologues locaux, qui mettent en œuvre des actions de RSE, notamment de développement rurale qui ne s'inscrivent pas davantage dans une vision stratégique.

Mots clés : Pratiques de la RSE, secteur bancaire, vision stratégique, développement durable, *reporting* RSE, gouvernance d'entreprise.

Abstract: The purpose of this research is to study CSR practices with regard to a reputed business sector whose issues concern the bank's business lines and its areas of practice in order to promote a reconquest of trust with all its stakeholders. To achieve this, a qualitative methodological approach has been adopted. It relies on six (06) cases of companies chosen for expediency and convenience. The analysis of data obtained by triangulation of sources reveals four major results: all the banks studied include CSR-oriented approaches, including activities related to social banking and banking development. In addition, all these organizations undertake both fund and non-fund related activities as part of CSR activities. Our results reveal that the CSR practices of local banks are still informal. Lastly, our results show that subsidiary banks of multinationals in Cameroon are more inclined to report their CSR activities on an annual basis than their local counterparts, who implement CSR actions, particularly rural development measures that do not fit more in a strategic vision.

Keywords : practices of CSR, banking sector, strategic vision, sustainable development, CSR reporting, corporate governance.

Introduction

La démarche RSE dans les entreprises, notamment du secteur bancaire fait l'objet d'une attention particulière dans la littérature contemporaine (Cheynel, 2010) où l'entreprise est appelée à faire valoir aussi bien ses parties prenantes au sens de Freeman (1984) que le tissu social et l'environnement naturel. C'est sans doute pour cette raison que de nombreux auteurs soulignent fort opportunément que les banques font face à de nouveaux enjeux récurrents de légitimation avec non seulement les polémiques sur les bonus, la crise bancaire, mais aussi les scandales financiers à répétition (LIBOR, affaires Kerviel et Fortis...) très médiatisés dans la nouvelle sphère d'une économie mondialisée et informationnelle (Aerts et Cormier, 2009). Dans le même ordre d'idées, Julien et Marot (2012), soutiennent que la confiance des clients à l'égard de leur banque n'a jamais été aussi faible. On assiste ainsi à une prise de conscience grandissante du *reporting* non financier (NFR), du développement durable (DD) et de la responsabilité sociale des entreprises (RSE) en contexte bancaire. Cette prise de conscience s'accompagne d'une démarche et de projets d'actions (Bratu et Jacquin, 2007 ; Fortis Elabidi, 2011). Ces actions sont supposées poursuivre deux objectifs importants: faire de la responsabilité sociale et environnementale un enjeu qui contribue à la réalisation d'un avantage concurrentiel au sens de Porter (2007) mais également créer et renforcer la confiance vis-à-vis des parties prenantes. Pour rappel, l'ancienne définition de la RSE donnée par la commission européenne dans le Livre vert (2001 : 8) était la suivante: « L'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties prenantes ». La nouvelle définition qui date de 2011, quant à elle, est désormais celle-ci: « La responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société ». Pour ce qui est de cette nouvelle définition, il convient de souligner que la disparition du mot « volontaire » ne signifie pas que la RSE soit devenue une démarche obligatoire; mais simplement qu'on évolue de plus en plus vers l'application d'une RSE forte, avec des standards, voire de la réglementation. Il y a donc lieu de mettre l'accent sur la régulation et la conformité aux lignes directrices existantes. A titre d'exemple la norme ISO 26000 qui est une norme de gouvernance d'entreprise, offre aux entreprises plusieurs avantages en termes de réduction de la consommation d'énergie, élargissement de la gamme de produits pour atteindre une clientèle plus large, implication accrue auprès de la communauté, amélioration de la réputation, renforcement des relations avec les parties prenantes, au renforcement de l'engagement du personnel quant aux domaines d'action de la responsabilité sociétale. La RSE s'intègre aujourd'hui à l'ensemble des métiers et fonctions de la banque. L'évaluation par des organisations externes des pratiques RSE de l'industrie bancaire et financière est aujourd'hui incontournable. Il en va de même de la labellisation, dont le périmètre et les critères d'attribution sont très variables. L'évaluation

externe est désormais critique pour les banques et requiert la mise en place d'une organisation adéquate de la fonction développement durable.

De ce qui précède, la contribution des banques à la problématique de la RSE est importante, eu égard du rôle déterminant voire crucial que celles-ci jouent aussi bien dans le financement des activités économiques. De ce point de vue, et pour un pays comme le Cameroun où cette actualité reste peu discutée, il y a urgence pour les banques d'agir en citoyens responsables pour garantir la durabilité dans leurs relations avec leurs parties prenantes et par conséquent la pérennité de leurs activités. Leurs activités doivent refléter tout naturellement leur préoccupation aussi bien pour les droits de l'homme, des conditions de travail, des questions relatives à leurs clients que pour l'environnement naturel. La société attend aujourd'hui des banques, non seulement la performance économique, mais également un engagement social, voire sociétal. La banque au Cameroun doit rendre des comptes sur ses activités, son mode de fonctionnement, les conditions de travail et l'impact de l'activité sur l'environnement, y compris dans le choix des sous-traitants et fournisseurs en développant une traçabilité sociale par le moyen d'un *reporting* social par exemple.

Ce travail vise une bonne compréhension des pratiques constitutives de la RSE en contexte bancaire du Cameroun. Trois démarches sont dès lors envisagées. En premier lieu, il importe sur le plan théorique d'analyser la RSE comme un processus de légitimation de la banque dans un contexte caractérisé par une forte asymétrie d'information et une perte de confiance entre la banque et les clients (1). En second lieu, la méthodologie et les principaux résultats d'une étude exploratoire réalisée auprès de six banques au Cameroun feront l'objet d'un traitement spécifique (2). En troisième lieu, les principaux résultats de l'étude seront mis en discussion (3).

1. Praticabilité de la RSE par les banques : les leçons de la théorie

Plusieurs théories ont été convoquées dans le cadre des recherches sur la RSE, notamment la théorie des parties prenantes (Freeman, 1984), la théorie néo-institutionnelle (DiMaggio and Powell, 1991), la théorie de la légitimité (Ashforth and Gibbs, 1990), etc. Nous avons opté essentiellement dans le cadre de ce travail, pour la théorie de la légitimité qui permet de nourrir la réflexion dans le cas spécifique du secteur bancaire au Cameroun, même si par moment des inclusions peuvent être faites à certaines théories à l'instar de la théorie néo-institutionnelle.

1.1. Légitimité et illégitimité des entreprises

La légitimité des entreprises s'érige au fil du temps en une problématique cruciale en théorie des organisations. Pour certains auteurs à l'instar de Buisson (2005 ; 2008), elle est au cœur de la théorie institutionnelle et revêt selon Suchman (1995) un intérêt managérial indéniable. Dans la même logique, Maymo et Pallas Saltiel (2011), soulignent que la légitimité est considérée non seulement comme un outil de stratégie en soi, mais aussi et surtout comme un déterminant non négligeable de la survie des entreprises. La crise financière associée aux scandales répétés du monde des affaires ont remarquablement remis en question de nombreuses pratiques dans les entreprises. Dans un tel contexte, c'est la légitimité des entreprises qui a été fortement remise en cause. Parallèlement, l'illégitimité voire la légitimité des entreprises en est devenue pour de nombreux chercheurs un champ de recherche très fécond et pertinent. Gabriel (2006) trouve la dichotomie légitimité-illégitimité comme un champ d'investigation théorique particulièrement intéressant, notamment dans le cadre des industries contestées à l'instar des industries du tabac, des industries d'armement où les activités sont florissantes en dépit de la désapprobation dont elles font l'objet, notamment au sens de l'éthique des affaires. Cette situation conforte fort opportunément le postulat qui stipule que la légitimité d'une entreprise ou simplement d'une organisation est fortement corrélée au taux d'audience qui l'évalue. Dans ce contexte, l'évaluation de la légitimité voire de l'illégitimité se focalise sur des critères d'affiliations des évaluateurs : soit qu'ils optent pour une approche contextuelle ou locale, conditionnée par des valeurs et des normes partagées avec leurs pairs directs, soit qu'ils adoptent une approche plus générale, entachées par des normes sociétales. Ruef et Scott (2008) font remarquer en outre que, différents degrés de légitimité voire

d'illégitimité sont susceptible de coexister. Eu égard à ce qui précède, il nous semble pertinent de nous appesantir sur le lien susceptible de s'établir entre deux audiences quand il est nécessaire d'évaluer la légitimité d'une entreprise ou d'une organisation. D'une part, l'audience dans un champ institutionnel, représenté par un conglomérat d'acteurs ayant en commun les mêmes normes et valeurs (Scott, 2007), et d'autre part, l'audience externe à ce champ. Selon DiMaggio et Powell (1986), un champ institutionnel est susceptible de contenir aussi bien des professions que des acteurs qui interagissent avec ces professionnels et qui partagent en commun les mêmes normes et valeurs, à l'instar des clients ou des fournisseurs. Nous allons nous appesantir dans le cadre de cette étude sur les entreprises du secteur bancaire, pour lesquelles on note avec Galvin et al. (2004) une existence de divergence de normes et de valeurs. En effet, les normes et valeurs internes au champ sont perçues de manière négative, notamment par les acteurs externes, et de manière globale par la société tout entière.

1.2. Définitions

Comme nous l'avons souligné précédemment, la problématique de la légitimité est au cœur de la théorie néo-institutionnelle (Powell et DiMaggio, 1991). Selon ces auteurs, la légitimité est ce qui fonde l'organisation et elle s'acquiert à travers des processus d'institutionnalisation, c'est-à-dire des processus qui, peu à peu, font prendre le statut de règles à des phénomènes: institutionnalisation de la qualité, de normes, de fonctions, etc. Cette perception n'est pas éloignée de celle de Oliver (1991) pour qui, la légitimité est une conformité aux valeurs dominantes et aux constructions sociales. Dans ce même ordre d'idées, Suchman (1995) définit une entreprise légitime comme toute organisation qui est socialement acceptée. Pour cet auteur, gagner en légitimité sous-entend que l'entreprise ou organisation s'engage à mettre en avant des pratiques et des valeurs qui s'inscrivent en droite ligne avec des normes et des valeurs sociales (Suchman, 1995). Selon Devers et al. (2009), les conclusions des travaux portant sur la légitimité ou l'illégitimité organisationnelle restent encore mitigées et par conséquent ce concept est moins bien défini. Dans le même sens, Hudson (2008), souligne une absence de lien théorique établi avec le concept de légitimité organisationnelle.

Pourtant, conscient au sens de Deephouse et Suchman (2008) de ce que la légitimité s'inscrit avant tout dans une logique de conformité, les organisations illégitimes voire légitimes sont plus enclines de se distinguer des autres, nonobstant la survenance d'éventuelles conséquences négatives, singulièrement sur la possibilité d'accéder aux ressources indispensables (Dowling et Pfeffer, 1975). Conservant la légitimité dans ses trois dimensions, à savoir normative, pragmatique et cognitive, Suchman (1995) considère que l'illégitimité s'apparente à une sorte de légitimité négative et non à une absence de légitimité.

Ainsi, une organisation pourrait être qualifiée de légitime sur l'aspect pragmatique (possibilité d'intégrer les préoccupations de ses *stakeholders*) et sur l'aspect cognitif (la plus part de ses *stakeholders* lui ont donné le « droit d'opérer ») mais ne se conforme pas aux normes et valeurs sociales et par conséquent est illégitime sur l'aspect normatif. C'est fort de cela que Elsbach et Sutton (1992) précisent que l'illégitimité organisationnelle est en quelque sorte l'évaluation sociale négative qui naît de l'engagement des organisations dans des pratiques jugés inadaptées.

2 - Légitimité organisationnelle dans le secteur bancaire

Une littérature foisonnante et contrastée sur la question s'est appesantie sur le concept de légitimité organisationnelle dans le domaine des Sciences de Gestion en s'appuyant sur des travaux séminaux de Parsons (1960) et de Weber (1978).

Pour Suchman (1995), cette littérature a connue plusieurs approches ayant intégré un processus causal (proactivité ou passivité des entreprises dans le processus de légitimation) et les fondements, c'est-à-dire la nature des critères de jugement. Ces divergences ont mis en exergue deux courants opposés : Le courant stratégique qui appréhende la légitimité comme une ressource essentiellement manipulable qui s'intéresse aussi bien aux aspects de pouvoir qu'au contrôle des ressources et enfin aux influences de l'environnement (Oliver, 1991). Le courant institutionnel quant à lui conçoit l'étude de la légitimité comme s'apparentant particulièrement à se pencher sur les aspects de conformité mais aussi d'isomorphisme (Buisson, 2008). Gabriel (2006) met en exergue la notion de

système de légitimité de l'entreprise responsable et s'accorde à dire que la légitimité s'apparente au concept d'acceptabilité sociale, soulignant ainsi la nécessité d'obtenir une légitimité, qui selon lui contribue non seulement à mettre en exergue un mérite social, mais surtout à mobiliser des ressources (Oliver, 1991).

Galvin, et al. (2004) considèrent que l'entreprise, notamment les institutions financières et bancaires appartiennent à un champ institutionnel constitué d'un ensemble d'acteurs qui partagent en commun des valeurs, mais aussi de pratiques et de croyances (DiMaggio et Powell, 1983, Scott, 2007).

Une industrie est, partie intégrante d'un champ institutionnel (Galvin, et al. 2004), réunissant une variété d'acteurs partageant un ensemble de valeurs, de croyances et de pratiques (Scott, 2007 ; DiMaggio et Powell, 1983). Certaines de ces institutions financières sont davantage contestées en raison de ce qu'elles offrent des produits voire des services pitoyables, financent des activités illicites et leurs logiques d'actions sont jugées irresponsables et particulièrement condamnées (Humphreys, 2010). Dans le même ordre d'idées, Galvin et al (2004) citent en exemple les industries du tabac et du jeu au hasard. Pour ces auteurs, ces entreprises ont intégré des pratiques qui étaient conformes aux normes sociétales de l'époque, axées particulièrement sur la liberté d'entreprendre et de marché, pour garantir sa légitimité. Roulet(2014) décrit également le cas de l'industrie de la finance dont ses pratiques, notamment managériales sont essentiellement basées sur la maximisation de la valeur actionnariale. Humphreys(2010) dans ses travaux portant sur l'industrie du jeu, met en exergue la manière dont les groupes d'entreprises qu'il qualifie de contestées influencent la perception des médias pour se construire de nouvelles normes. Lorsque de telles organisations sont de manière solennelle attaquées pour leurs pratiques, elles apparaissent selon Humphreys (2010) doublement illégitime, d'abord par leur appartenance à une industrie « contestée », ensuite par le fait que ces dernières sont violemment vilipendées au sein de leur groupe. Pourtant, force est de constater que malgré toutes ces incriminations, ces entreprises continuent d'assurer leur existence. On n'est donc pas loin de penser que l'illégitimité dont elles font l'objet particulièrement à l'extérieur de leur champ institutionnel a des conséquences marginales sur elles. Dans le même sens, Devers et al. (2009) soulignaient que ces organisations qualifiées d'illégitimes bénéficient très régulièrement de l'hostilité publique à leur égard.

3. RSE et légitimation de la banque camerounaise

3.1. Rôle joué par les instances publiques pour impulser la RSE en contexte bancaire

La RSE s'érige au fil du temps en un outil indispensable pour les managers pour renforcer leur image et légitimité, y compris ceux du secteur bancaire. Face à de multiples enjeux qui interpellent l'humanité (changement climatique, déforestation, catastrophes naturelles, etc.), le secteur financier se sent désormais plus que solidaire et s'engage à promouvoir des pratiques de prêts et d'investissements qui soient à la fois socialement responsable et respectueuses de l'environnement. Le Programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE) reconnaissait déjà dès 1972, le rôle que peut jouer le secteur financier dans la protection de l'environnement tout en garantissant la rentabilité de leurs activités. John Elkington, dans son concept de « *triple bottom line* » prend en compte la comptabilité sociale, environnementale et financière. C'est dans une telle logique que la COBAC a publié à juste titre une politique de persuasion morale des banques en matière de RSE. Dans la même logique, le ministère des finances du Cameroun a également publié des directives volontaires en matière de RSE, notamment pour les banques exerçant au Cameroun et a par conséquent recommander aux institutions bancaires et financières du pays de respecter l'esprit des directives. Suivant une telle logique, le rôle des banques en matière de responsabilité sociale des entreprises, d'après l'orientation du ministère des finances, notamment pour ce qui concerne les banques commerciales classées, concerne la responsabilité sociale des entreprises, le développement durable et le *Reporting* non financier. Ces mesures des pouvoirs publics camerounais témoignent fort opportunément, de la volonté d'arrimer le secteur bancaire aux directives internationales. Dans ce cadre, la COBAC s'est fortement inspirée de l'Initiative de financement du Programme des Nations Unies pour l'environnement (IFPNUE), la *Global*

Reporting Initiative (GRI), la Société Financière Internationale, les Principes d'Équateur, et la Déclaration sur les institutions financières. Outre ces initiatives internationales, le rapport de la COBAC a également intégré d'autres questions importantes et urgentes concernant le changement climatique, le protocole de Kyoto, etc. Il convient de souligner que dans le contexte du Cameroun, les recherches académiques en lien avec les pratiques de RSE en contexte bancaire sont encore à un stade balbutiant d'où l'intérêt de la présente étude. Quoi qu'il en soit, on s'attend à ce que la banque au Cameroun prenne en compte l'impact potentiel de son activité sur son environnement tant physique qu'humain. Il s'agit donc pour la banque d'internaliser ses externalités négatives (Ndoumbe Berock, 2017).

De ce qui précède, les attentes de la société vis-à-vis de la banque au Cameroun peuvent être visualisées dans le tableau ci-après adapté des travaux de Cheynel (2010), Gadioux (2010), Maymo et Pallas Saltiel (2011).

Tableau 1 : Responsabilité Sociale Bancaire adaptée de (Cheynel, 2010; Gadioux, 2010; Maymo et Pallas Saltiel, 2011).

Activités	Pratiques Responsabilité Sociale Bancaire	Principes de fonctionnement
Gestion responsable des prêts et dépôts	-Microfinance, micro-crédit, micro-assurance, -Mission pédagogie ; responsabilisation et accompagnement des clients ; -Devoir d'explication des offres bancaires, lutte contre le surendettement, simplification des opérations clients -RSE élargie à l'ensemble des prestataires et clients bancaires. -Investissements socialement responsables ; -Engagement corporatif ou activisme actionnarial ;	-Crédits, épargnes de faibles montants destinés aux personnes exclues du marché bancaire ; -Devoir d'explication des offres bancaires, lutte contre le surendettement, simplification des opérations client -Lutte contre les impacts environnementaux des entreprises financées, le blanchiment, le terrorisme. -Sélection selon les critères d'exclusion pouvant être normatifs ou sectoriels ; -Utilisation du droit de vote pour diriger vers plus de RSE / se désinvestir des entreprises non responsables ; -Offre aux organismes soumis à la limitation d'émission de CO2; Prise en charge des crédits non utilisés.
Investissements responsables	-Marché du quota d'émission de gaz à effet de serre (GES)	
Gestion d'actifs : placements éthiques, solidaires ; Placement avec partage solidaire, investissement solidaire ;	-Investissement solidaire ou capital de développement ; -Placement avec partage solidaire, investissement solidaire ;	-Soutien aux PME/entreprises non cotées pour renforcer leurs fonds propres, les aider à créer des emplois -Offre de bénéfices aux exclus bancaires ou à des organismes à valeur-ajoutée sociale/environnementale
Code de conduite sur les marchés boursiers.	Code de conduite sur les marchés financiers.	-Respect des normes éthiques et sauvegarde de l'intérêt du client dans les opérations en bourse.

3.2. Démarche d'investigation retenue : l'étude de cas

L'objectif de notre travail est rappelons le, de cerner les pratiques de responsabilité sociale et environnementale en contexte bancaire au Cameroun. De fait, nous nous réclamons d'un positionnement purement constructiviste et la stratégie de recherche est qualitative. En effet, une telle méthodologie répond à l'objectif de la recherche de s'intéresser aux banques au Cameroun, surtout en ce qui concerne leur réponses sociales et résultats observables de la RSE. Comme le souligne fort opportunément Giordano (2003), « une propriété spécifique des recherches qualitatives est qu'elles étudient les phénomènes dans leur cadre naturel ». Allant dans le même ordre d'idées Taylor et Bogdan (1984) soulignent que la recherche qualitative, est celle qui produit et analyse des données descriptives, telles que les paroles écrites ou dites et le comportement

observatoire des personnes. Les recherches qualitatives servent ainsi bien à comprendre une situation pour éventuellement mieux intervenir par la suite. Dans ce type de recherche, la connaissance produite est subjective et contextuelle.

La stratégie de la recherche qualitative retenue est l'étude de cas. Nous nous sommes intéressés à un échantillon constitué par opportunisme et par convenance composé de six (6) banques commerciales donc deux (02) filiales de multinationales, deux (02) à capitaux publics majoritaires et deux (02) à capitaux privés nationaux majoritaires. Comme le précisent Ayerbe et Missonier (2007), l'étude de cas a pour particularité qu'elle repose entre autres sur une solide validité interne de ses résultats, contrairement en ce qui concerne la validité externe. L'explication associée au suivi d'un protocole méthodologique rigoureux garantit selon Evrard et al. (2003) la légitimité de l'étude de cas. Dans le souci d'obtenir des informations à la fois complète et crédibles, nous avons mobilisé trois sources complémentaires pour la collecte de données. Notre démarche rejoint ainsi celle adoptée par Ngok Evina (2009) pour qui « la triangulation des sources de données est utile pour interpréter les contradictions éventuelles relevées dans les données collectées et limiter les biais liés à la sélectivité de la mémoire des principaux acteurs interrogés ».

La première source utilisée est documentaire. Il s'agit, notamment d'un ensemble de rapports de conseils d'administration, de conseils de disciplines, des manuels de procédures, ainsi que des conventions collectives régissant le secteur bancaire camerounais. Les rapports annuels d'activité constituent sans conteste un support d'investigation privilégié pour analyser le contenu et les ressorts du discours managérial et institutionnel. C'est un support qui peut aider à comprendre les perceptions et préoccupations RSE des dirigeants destinées directement ou non à l'ensemble des parties prenantes de la banque (associés, ressources humaines, partenaires économiques et sociaux, pouvoirs publics, médias...). Parmi les parties narratives de ce document, la lettre des présidents a mobilisé de nombreuses recherches. Elle constitue selon Courtis(1982), la partie la plus lue du rapport annuel d'activité.

La deuxième source est constituée des observations. En effet, les rapports d'activité informent sur certaines réalisations des banques sur le plan social et environnemental qu'il est possible de vérifier l'existence par l'observation.

Enfin, la troisième voire la principale source de données est constituée de transcriptions d'entretiens semi-directifs conduits en mode *face to face* avec des responsables de six (6) institutions bancaires de notre échantillon désignés pour la circonstance par leur hiérarchie suite à notre demande d'entretien. Le guide d'entretien préalablement établi et qui a été transformé en protocole d'entretien a couvert la connaissance de la RSE par les entreprises, les différentes stratégies en matière de RSE, le niveau d'implication dans le respect des normes, les pratiques de RSE mises en œuvre, la perception du lien existant, les pratiques de RSE et la performance des institutions bancaires. Le guide d'entretien a été réalisé de manière à faciliter l'établissement d'une bonne relation avec l'interviewé. De fait, après une brève présentation de l'objet de notre recherche et le processus de déroulement de l'entretien, nous nous sommes engagés avec chaque interlocuteur sur une série de sous-thèmes comportant des questions nécessitant des réponses courtes. Ainsi les premières questions ont porté sur la connaissance de l'interviewé (sa formation, son expérience etc.). Les réponses à ce genre de question sont particulièrement simples pour le répondant (Demers, 2002). Par ailleurs, Marshall et Rossman (1995) font remarquer que la démarche exploratoire permet de se centrer presque exclusivement sur les acteurs et sur l'expérience de ces derniers, en considération du phénomène étudié et/ou observé. Le processus s'est étalé de début octobre 2018 à fin mai 2019. Les entrevues ont été enregistrées sur du support audio. Chacun des entrevues a durée en moyenne deux heures. Nous avons procédé à la retranscription intégrale des entretiens ce qui a favorisé une analyse systématique de leur contenu. Eu égard à des contraintes de temps de certains responsables interviewés, les entretiens se sont déroulés en deux périodes distinctes voire même trois dans certains cas afin de nous permettre d'aborder l'ensemble des sous-thèmes thèmes prévus dans le guide d'entretien.

Le tableau² 1ci-dessous présente une synthèse des profils des entreprises étudiées et des acteurs clés (responsables des ressources humaines) interviewés.

Tableau 2 : Présentation synoptique du profil des entreprises étudiées et des acteurs clés interviewés.

Cas étudiés	Ancienneté dans le secteur	Capital	Structure du capital	Personne interviewée	Ancienneté dans l'entreprise et au poste	Nombre de rencontre	Durée des entretiens
Cas 1	Plus de 25 ans	20 milliards FCFA	L'Etat est actionnaire majoritaire	Responsable des Ressources Humaines	16 ans Et 5 ans	3	2h
Cas 2	Plus de 30 ans	15,8 milliards FCFA	Capitaux détenu en majorité par des investisseurs locaux	Responsable des Ressources Humaines	12 ans Et 3 ans	2	1h45
Cas 3	Plus de 50 ans	12,5 milliards FCFA	Filiale de multinationale	Responsable des Ressources Humaines	18 ans Et 10 ans	3	2h30
Cas 4	Plus de 50 ans	12 milliards FCFA	Filiale de multinationale	Responsable des Ressources Humaines	20 ans 9 ans	3	2h30
Cas 5	Moins de 10 ans	10 milliards FCFA	Capitaux entièrement détenu par l'Etat	Responsable des Ressources Humaines	9 ans Et 5 ans	2	1h45
Cas 6	Moins de 5 ans	Non déclaré	Investisseurs africains	Responsable des Ressources Humaines	4 ans Et 4 ans	2	2h

Source : Données collectées dans les entreprises étudiées

4. Présentation synoptique des 6 entreprises de notre échantillon et de leurs pratiques de RSE

Cas 1

Le cas 1 est une banque commerciale où l'Etat du Cameroun détient 98.08% du capital social. Ses principaux domaines de la RSE concernent le soutien à l'éducation, le développement durable plus spécifiquement la protection de la biosphère, le soutien financier aux couches vulnérables de la société par le biais du micro-financement, le développement de l'agriculture. Capitalisée à hauteur de 20 milliards, cette institution financière affiche le capital social le plus élevé dans le secteur. Nonobstant les pratiques de RSE mises en œuvre, cette institution financière à vocation commerciale ne publie pas de rapport sur la RSE, moins encore il n'existe aucune section sur son rapport annuel y relatif à l'exception d'un énoncé sur ses engagements sociaux et les prêts prioritaires qui s'érigent comme priorité chez elle. C'est dire donc que cette banque ne formalise pas ses pratiques en matière de RSE, il n'y a en son sein aucun service ou comité en charge de la RSE et du développement durable. Les actions de RSE identifiées n'émanent pas d'une vision stratégique. Les pratiques de RSE sont donc informelles et semblent s'apparenter dans leurs mises œuvre à une logique utilitariste. Une caractéristique notoire de cette banque est qu'elle a augmenté de plus 5% les prêts accordés aux secteurs prioritaires ces dernières années. En outre, il n'existe pas de façon explicite un budget alloué à la RSE.

Cas 2

²<https://www.mays-mouissi.com/2015/12/01/les-banques-du-cameroun-leur-capital-et-leurs-actionnaires/>

Le Cas 2 est une banque qui se distingue par une forte contribution de nationaux dans le capital social. Depuis 2011, cette institution financière se développe à l'international, notamment en France, en Chine et dans 9 autres pays africains. Celle-ci détient environ 1/5^{ème} des parts du marché locale. Avec un capital qui s'élève à 15.8 milliards FCFA, elle est la deuxième banque la mieux capitalisée du pays. Ses principaux domaines de la RSE concernent le développement rural, l'autonomisation des femmes, la formation professionnelle, le bien-être communautaire, l'élimination de la pauvreté, le financement des établissements et PME engagés dans les marchés publics. Cette banque a un principe bien établi en matière de la RSE et une vision à long terme en rapport avec l'autonomisation de la communauté par le développement socio-économique des couches défavorisées et plus vulnérables de la société. On note cependant une absence de rapport spécifique sur la RSE. Il n'existe pas de budget dédié à la RSE. C'est dire donc que les pratiques de RSE observées et identifiées dans cette banque sont purement informelles. La création d'un grand nombre de centres de conseil ruraux est l'unique caractéristique de la politique de la banque en matière de la RSE. Une autre contribution importante de cette Banque est l'adoption du village pour son développement intégral. La Banque a également comme priorité, le développement rural.

Cas 3

Le Cas 3 est une filiale d'une multinationale française installée au Cameroun depuis la période des indépendances. Celle-ci a une longue et riche expérience dans l'exercice du métier de la banque sur le plan international. Elle est présente dans les quatorze pays francophone d'Afrique. Cette banque, d'un capital de 12.5 milliards FCFA a la particularité d'avoir la présence de l'Etat camerounais dans le capital social. Comme domaines prioritaires en matière de la RSE, on peut citer la Banque durable, la protection de l'environnement, l'engagement social, les prêts scolaires à des taux relativement bas, l'engagement des parties prenantes. Contrairement aux cas précédents, cette banque fait du *reporting* social, elle produit de manière permanente des rapports annuels sur ses pratiques de la RSE. Les réalisations en rapport avec la RSE s'inscrivent dans une vision stratégique et instrumentaliste. C'est sans doute pour cette raison que le responsable des ressources humaines interviewé souligne fort opportunément que « *Nos pratiques de RSE sont basées sur notre engagement et notre développement de la banque responsable à la fois à l'interne et à l'externe, dans le secteur des PME, l'amélioration du bien-être social, le renforcement des capacités des ressources humaines et la prise en compte de diverses parties prenantes* ». Cette banque a pour spécificité de disposer de sa propre politique en matière de RSE, en conservant la référence des normes internationalement reconnues ou de la *Global Reporting Initiative*. Par ailleurs, un pourcentage du bénéfice est alloué au budget consacré à la RSE.

Cas 4

A l'instar du Cas 3, le Cas 4 est également une filiale d'une multinationale française présente au Cameroun depuis plus de 60 ans. Cette Banque va connaître au cours de son évolution de nombreuses restructurations qui ont affecté le secteur bancaire camerounais. Une des plus remarquables transformations de l'histoire de cette institution financière est qu'elle est née d'une fusion-absorption dans les années 1962 de deux institutions financières donc une appartenant au Cameroun Oriental et l'autre au Cameroun Occidental. Le Cas 4 dispose d'un capital social de l'ordre de 12 milliards de FCFA comme capital social et fait partie des 9 banques sur 15 que compte le Cameroun à bénéficier d'une bonne crédibilité auprès de la BEAC³. Sa longue et riche expérience dans le secteur bancaire fait d'elle une banque crédible du point de vue des clients en particulier, les fonctionnaires. Cette banque publie chaque année depuis bientôt 8 ans sur son site

³La Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC) a publié le 9 janvier 2019, un rapport sur les «établissements éligibles aux interventions de la BEAC»

internet, un *reporting* social. Les principaux domaines d'intervention de la RSE concerne la durabilité dans le sens le plus large du terme (à l'interne comme à l'externe), le volontariat d'entreprise, les investissements sociaux, la santé, l'éducation à travers les prêts scolaires. Cette institution financière considère la responsabilité sociale des entreprises (RSE) comme un investissement dans la société qui permet de garantir sa pérennité. L'objectif de celle-ci est de créer un capital de confiance auprès de toutes ses parties prenantes. Cette banque dispose d'une ligne budgétaire allouée à la RSE. Par ailleurs, celle-ci est fortement engagée dans la promotion du développement rural à travers l'octroi des micro-crédits. Sur le plan interne, les ressources humaines bénéficient de plusieurs avantages parmi lesquels : l'assurance maladie, le renforcement systématique des capacités, une politique salariale ambitieuse, des prêts au personnel à des taux préférentiels, l'organisation de l'arbre de Noël en faveur des enfants du personnel, une retraite complémentaire... Dans la nouvelle ère informationnelle, cette banque souhaite faire de la communication sur la RSE un enjeu de sa stratégie de communication tant interne qu'externe. Comme le souligne Libaert (2006 : 132), la communication sur la RSE « organise la relation avec l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise ». A terme, la banque selon les déclarations de l'interviewé souhaite devenir une banque « verte ».

Cas 5

Le cas 5 est l'une des plus jeunes banques du pays. Elle dispose d'un capital social de 10 milliards FCFA entièrement détenu par l'Etat du Cameroun. Cette firme naît de la volonté du gouvernement camerounais à encourager l'entrepreneuriat et à accompagner les *start-up*. En effet, l'économie du Cameroun est constituée de plus 85% de PME et TPE. Il devenait donc urgent pour l'Etat pour être en conformité avec sa politique sociale de créer une banque dédiée à cette catégorie d'entreprises. Les principaux domaines de la RSE mises en œuvre dans cette banque portent en priorité sur le micro-crédit, le soutien éducatif, la formation et soutien aux moyens d'existence. Cette banque a un principe bien établi en matière de la RSE et une vision à long terme qui consiste à autonomiser la communauté par le développement socio-économique des couches défavorisées et plus faibles de la société. Cette institution financière ne dispose pas de rapport dédié à la RSE, ni de budget alloué à la RSE.

Cas 6

Le Cas 6, jusque-là classé au rang d'établissement de microfinance (EMF) de 2ème catégorie, a obtenu le 20 mars 2017 l'agrément voire l'onction de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) à exercer comme une banque commerciale. Cette ancienne institution de microfinance devient officiellement la 15ème banque conventionnelle au Cameroun. Fort d'un potentiel de plus de 400.000 clients constitués majoritairement de commerçant et des agriculteurs sont répartis dans 42 agences à travers le pays. Malgré sa jeunesse, cette banque ambitionne de devenir, à moyen terme, la troisième institution financière en termes de performances dans le secteur bancaire au Cameroun. Les principaux axes visés par la RSE portent sur les services bancaires communautaires, le développement des communautés rurales et le développement en matière d'éducation. Ayant une philosophie avant-gardiste en matière de la RSE, cette banque veut s'affirmer comme une entreprise citoyenne et responsable. Elle s'engage à construire la notion de *Community Services Banking*, distincte des opérations bancaires classiques. Elle dispose d'une section dédiée à la RSE bien que son tout premier rapport sur la RSE ne soit pas encore. Cette banque ne dispose pas d'une ligne budgétaire spécifique allouée à la RSE.

2.4. Discussion

Dans l'ensemble, les banques au Cameroun se montrent engagées dans la RSE et mènent de nombreuses actions, notamment dans le domaine social qui dépassent le seul cadre de la réglementation. Plusieurs de ces entreprises développent des actions de RSE aussi bien à l'endroit de leurs clients que de leurs salariés. En effet, les responsables interrogés sont conscients des

prouesses et avantages de la RSE, qui est source de performance globale et durable de leur structure, ce qui semble justifier leur engagement. S'il est vrai que la RSE dans les banques au Cameroun est fortement influencée par la réglementation nationale (Ministère de Finance) et sous régionale (COBAC), force est de constater que les pratiques de RSE dans ces entités résultent beaucoup plus d'un engagement utilitariste que stratégique. C'est sans doute ce qui semble justifier le fait que dans ces banques, notamment locales leurs pratiques orientées RSE demeurent encore informelles.

Conformément aux instructions de la COBAC, la majorité des banques membre ont lancé de nouveaux programmes sur le développement social et économique, le bien-être de toutes leurs parties prenantes, le respect de la parité genre. Toutes ces institutions financières étudiées entreprennent des activités en lien avec le fondsnon financés. On note par ailleurs que :

- Deux institutions financières soit 33,22% des entreprises étudiées, qui sont par ailleurs des filiales de multinationales publient leur rapport annuel en matière de RSE, tout en respectant le référentiel des normes internationalement reconnues du *Global Reporting Initiative*. Cependant, des banques en l'occurrence le Cas 1 et le Cas 2 publient un segment distinct sur la RSE dans leur rapport annuel. Certaines entreprises (locales), précisément les Cas 2 et Cas 4 publient également un rapport sur la stratégie de la RSE toutefois, non rédigé conformément aux normes internationales.

- Les résultats révèlent également que deux banques sur six, à savoir le Cas 1 et le Cas 2 ont des lignes budgétaires allouées à la RSE. Il ressort également des informations fournies dans le rapport annuel que les Cas 5 et Cas 6 qui sont des banques majoritairement voire exclusivement à capitaux publics dépensent des sommes considérables en direction de la RSE.

- En outre, on a observé que la quasi-totalité des banques étudiées sont engagées dans des dépenses de développement socio-économique, de développement communautaire ou rural et. Les prêts aux secteurs prioritaires, le micro-crédit, le financement des PME et TPE, le financement de l'éducation, l'acceptation des dépôts à faibles montants, etc., sont communs à la majorité des banques étudiées.

- Une autre contribution importante en matière de la RSE réalisée par les Cas 1 et Cas 2 (banques à capitaux privés locaux) et les Cas 5 et Cas 6 (banques à capitaux publics nationaux) est le financement des subventions de scolarité et recherche, développement des établissements d'enseignement supérieur. La stratégie RSE de ces banques n'est pas aussi unique, car elles suivent toujours les concepts antérieurs de banque sociale. Le Cas 3 a également encouragé ces activités dans un style différent, en organisation des compétitions entre grandes écoles dans le monde et faisant des dons de livres aux grandes écoles locales.

- Une autre caractéristique des activités de RSE de ces banques émanant des informations fournies dans leur rapport annuel et la création d'un centre de conseil rural. Le cas 2 est le leader dans la mise en place de centre de conseil.

Conclusion

Les entreprises du XXI^{ème} siècle n'auront pas d'autre choix que d'inscrire leur existence dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale et donc de durabilité dans leurs relations avec leurs parties prenantes. Ces dernières sont seules garantes de sa légitimité et partant de sa pérennités. Les frontières de l'entreprise s'étendent désormais à toute la société et non plus restreintes uniquement à son périmètre d'activité. C'est sans doute pour cette raison que Valiorgue (2008) préconise aux entreprises d'internaliser leurs externalités négatives dans la société. Le concept de responsabilité sociale des entreprises (RSE) tarde à véritablement s'installer dans la culture entrepreneuriale au Cameroun en raison du manque de coordination entre les efforts du gouvernement, des organisations non gouvernementales et des entreprises. Ces dernières doivent être sensibilisées et prendre conscience de la nature changeante des activités due à la mondialisation, à l'intensification de la concurrence et à la transformation de la conjoncture des marchés. La RSE ne doit pas être simplement un slogan ou une déclaration d'intention. L'adhésion des entreprises à une démarche orientée RSE devrait être rendue obligatoire pour les entreprises opérant au Cameroun. En outre, l'autorité compétente devrait veiller à ce que certaines exigences

spécifiques soient obligatoires. Un pourcentage du bénéfice net des entreprises devraient être alloué chaque année à la poursuite des activités dédiées à la RSE. En outre, l'obligation doit être faite aux banques de publier annuellement leur rapport RSE sous un format spécifique, conçu par le ministère des finances. Lors de la conception dudit format, l'autorité compétente devra garder à l'esprit les principes de la RSE notamment, la prise en compte des préoccupations de toutes les parties prenantes en particulier, le respect des droits et du bien-être des salariés, un mode de fonctionnement basé sur des valeurs morale et éthique, le respect des droits de l'homme, le respect de l'environnement, la promotion des activités garantissant une croissance sociale et inclusive. Pour les banques implantées au Cameroun, quelles que soient leur taille et leur degré d'engagement dans une démarche RSE, elles sont plus orientées vers l'éducation, le développement du milieu rural et l'aide aux personnes vulnérables. Parmi les pratiques RSE mises en œuvre par les principales banques, figurent l'éducation pour tous, le développement communautaire, la formation professionnelle, la protection de l'environnement, le développement socio-économique des couches vulnérables de la société. Il semble donc nécessaire de promouvoir une nouvelle dynamique dans le secteur bancaire camerounais de manière à promouvoir une plus grande responsabilisation des entreprises de ce secteur. Afin d'atteindre les objectifs, notamment sociaux, il est indispensable de définir une politique RSE dans chacune des banques exerçant au Cameroun afin d'hiérarchiser leurs dépenses sociales et d'allouer des fonds y afférant. De plus, dans l'optique d'avoir un impact sur les dépenses de RSE et l'utilisation du budget alloué à ces pratiques, il semble indispensable de préconiser un système de suivi périodique des pratiques de RSE et des rapports au conseil d'administration.

La dimension culturelle des pratiques orientées RSE des institutions financières au Cameroun pourtant importante n'a pas été abordée dans cette recherche, ce qui semble limiter sa portée concrète. Une perspective serait donc de prendre en compte dans les prochains travaux, aussi bien l'évaluation des aspects culturels dans les pratiques de RSE que de leur perception par les clients ou les salariés. Toujours dans la lignée des prolongements de la recherche, une étude longitudinale des discours sur la RSE des banques camerounaises dans leur processus de légitimation nous semble opportune pour les travaux à venir.

BIBLIOGRAPHIE

- Aerts W. et D. Cormier (2009), Media legitimacy and corporate environmental communication, *Accounting, Organizations and Society*, 34, 1–27.
- Ashforth, B.E. Gibbs, B.W. (1990). The double-edge of organizational legitimation, *Organization science*, 1 : 2, 177-194.
- Bampoky B. (2015). Enjeux et perspectives du pilotage de la RSE pour les entreprises d'une économie en développement. *Revue Congolaise de Gestion*, numéro 20(1), 94-129. doi:10.3917/rcg.020.0094.
- Barney J. (1991). « Firmresources and sustainedcompetitiveadvantage », *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bhattacharya C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). « Strengtheningstakeholder-companyrelationshipsthroughmutuallybeneficialcorporate social responsibility initiatives » *Journal of Business Ethics*, 85, 257–272. Giraud, Roger et Thomines (2012 : 44-56).
- Bon V et Taccola-Lapierre S. (2015). « La performance sociétale des PME engagées dans la RSE : des fondements aux enjeux de son explication ». *Revue de l'Organisation Responsable*, Vol.10, N°2, 5-27.
- Branco M and Rodrigues L. C (2006). « Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives », *Journal of Business Ethics* 69, 111-13.
- Buisson M.-L. (2005), La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ?, *Revue internationale sur le travail et la société*, 3 : 2, 174-196.
- Buisson M.-L. (2008), Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives, *Humanisme et Entreprise*, 4 : 289, 29-57.
- Buisson M.-L. (2008), Légitimité et sciences de gestion : état des lieux et perspectives, *Humanisme et Entreprise*, 4 : 289, 29-57.
- Carroll A. B. (1999) « Corporate Social Responsibility. Evolution of DefinitionalConstruct », *Business and Society* 38(3), 268-295.

- De Roeck K, Maon F, and Lejeune C. (2013). « Taking Up the Challenge of Corporate Branding: An Integrative Framework », *European Management Review*.
- Deephouse D. L., Suchman M. (2008). « Legitimacy in organizational institutionalism ». *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 49, 77.
- Devers C. E., Dewett T., Mishina Y., Belsito C. A. (2009). « A general theory of organizational stigma », *Organization Science*, 20(1), 154-171.
- DiMaggio P. J. and Powell, W.W. (1991). *The new institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, *The University of Chicago Press*, 478p.
- DiMaggio P. J., Powell W.W. (1983). « The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, 48, 147- 160.
- Domergue S. (2014). « L'isthme panaméen, carrefour stratégique et talon d'Achille des États Unis », *Outre-Terre*, N° 38, p. 274-281.
- Dowling, J., Pfeffer, J. (1975). « Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior ». *Pacific sociological review*, 122-136.
- Dyllick, T. and Hockerts K. (2002). « Beyond the Business Case for Corporate Sustainability », *Business Strategy and the Environment* 11, 130–141.
- Elsbach K., Sutton RI. (1992). « Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: A marriage of institutional and impression management theories », *Academy of management Journal*, 35(4), 699-738.
- Evrard Y, Pras, B and Roux E. (2003). « Market, études et recherches en marketing fondements et méthodes ». Nathan, Paris.
- Gabriel P. (2006), Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique, AIMS, *Actes de la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Gabriel P. (2006), Le système de légitimité de l'entreprise responsable : délimitations et dynamique, AIMS, *Actes de la XVème Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- Gadioux S-E. (2010), Qu'est-ce qu'une banque responsable ? Repères théoriques, pratiques et perspectives, *Management & Avenir*, 8 : 38, 33-51.
- Gaultier-Gaillard S. et F. Pralong (2011), Le risque de réputation : le cas du secteur bancaire, *Management & Avenir*, 8 : 48, 272-288.
- HladyRispa, M. (2000). « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, janvier-février, p. 61-70.
- Holme, R. and Watts P. (2000). « Corporate Social Responsibility: Making Good Business Sense (World Business Council for Sustainable Development, Geneva, Switzerland).
- Hudson, B. A. (2008). « Against all odds: A consideration of core-stigmatized organizations », *Academy of Management Review*, 33(1), 252-266.
- Humphreys, A (2010). « Megamarketing. The creation of markets as social process », *Journal of Marketing*, 74, 2: 1-19
- Igalens J., Gond J.-P. (2012). *Manager la responsabilité sociale de l'entreprise*, Pearson.
- Julien, A. & Marot, A. (2012), *Marketing de la banque et de l'assurance*, Dunod (Eds), Paris.
- Kotler, Pamela, and Deborah Lee Wingard. (1989). "The effect of occupational, marital, and parental roles on mortality: The Alameda County Study." *American Journal of Public Health* 79: 607-612.
- Lepineux F. (2003)., Dans quelle mesure une entreprise peut-elle être responsable à l'égard de la cohésion sociale. Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, C.N.A.M, Paris
- McWilliams, A., Siegel D. S. and Wright P. M. (2006). « Corporate social responsibility: strategic implications », *Journal of Management Studies*, 43(1), 2–17.
- Mitnick, B. M. (2000). « Commitment, revelation, and the testaments of belief: The metrics of measurement of corporate social performance », *Business & Society*, 39, 419-465.
- Moskoläi et al., (2016). Etat des lieux de la responsabilité sociétale des entreprises au Cameroun. *Management & Avenir*, 4(86), 139-162.
- Ndoumbe Berock I.B. (2018). « Perception of CSR by SME managers: a contextualist analysis in the forest industry sector in Cameroon », *International Journal of Managerial Studies and Research*. Paper ISSN 2349-0349 (Online).

- Ndoumbe Berock. I.B. (2017). Construction de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les pays en développement : une application dans les entreprises d'exploitations forestières au Cameroun. Thèse de doctorat soutenue publiquement à l'Université de Strasbourg.
- Ngok Evina J.F, (2009). «Audit social et Gouvernement d'entreprise: une relation en quête de sens», *Revue Camerounaise de Management*, N0 17 pp 41-56.
- Oliver C. (1991), Strategic Responses to Institutional Processes, *The Academy of Management Review*, 16 : 1, 145-179.
- Parsons T.(1960), Structure and process in modern societies, New York, Free Press.
- Quairel-Lanoizelée F. (2012). Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME ?, in Courrent J.M., Dir., RSE et développement durable en PME, comprendre pour agir, Bruxelles, Editions De Boeck, p. 18-37.
- Ramboarison-Lalao L., Alariss A., Barth I. (2012), « Careers of Skilled Migrants: Understanding the Experiences of Malagasy Physicians in France », *Journal of Management Development*, Vol. 31.
- Ruef M., Scott WR. (1998). « A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments » *Administrative Science Quarterly*, 43, 877-904.
- SangueFotso R. (2018). « Perception de la RSE par les dirigeants des PME camerounaises » *Révue Internationale des Petites et Moyennes Entreprises (RIPME)* volume 31- numéro1.
- Scott WR (2007). Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Severino, Roger T. y Robert P. Strauss. (2005). « Improving Public Education through Strengthened Local Control, *American Education Finance Association*, 30th Annual Conference, Louisville, Kentucky.
- Simen, S. F., & Ndao, A (2013). L'effet de la mise en place d'une stratégie de Responsabilité Sociale de l'entreprise sur la culture organisationnelle: Analyse, implications et enjeux pour le Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, 17, 131-170.
- Suchman, M. C. (1995). « Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches », *Academy of management review*, 20(3), 571-610.
- Valiorgue B. (2008). La construction organisationnelle de la responsabilité sociale de l'entreprise : une étude de la contribution des middle managers à l'internalisation des effets externes négatifs, Thèse de doctorat de Sciences de Gestion, Université Jean Moulin Lyon 3.
- Wandji G and NdoumbeBerock I.B. (2018). « CSR Practises in Africa: A Comparative Analysis of the Carroll's Model between Logging Companies in the Anglo-Saxon and French Speaking Cultural Zones of Cameroon », *International Journal of Managerial Studies and Research*. Paper ISSN 2349-0349 (Online).
- Weber M. (1978), Economy and Society, Berkeley : *University of California Press*.

La relation banque entreprise au Cameroun : exploration empirique des fondements

Joachim Christel MBIDA
Docteur en Sciences de Gestion
Université de Yaoundé II
mbida30@yahoo.fr

Résumé : L'on assiste au cours des dernières décennies à de grandes mutations socio-économiques qui soulèvent d'importants défis épistémologiques en l'occurrence la question

de la collaboration des banques avec les entreprises en quête de financement. L'ambition de la présente recherche consiste à contribuer à l'intelligence des facteurs de l'engagement des banques et des entreprises dans des relations financières. Pour ce faire nous mobilisons les théories des conventions et de la dépendance envers les ressources. Notre approche s'inscrit dans une perspective dyadique. Le matériau empirique est constitué des données issues à la fois des banques et des entreprises. Les résultats suggèrent principalement que de quelque côté qu'on se trouve l'engagement des acteurs repose sur des facteurs à la fois objectifs et subjectifs.

Mots clés : Rapport – Banque/Entreprise – Economie Emergente - Fondement

Introduction

Dans le milieu des analystes géostratégiques on assiste à un consensus sur les potentialités économiques de l'Afrique qui demandent néanmoins à être transformées en valeurs concrètes. Dans ce contexte caractérisé par la rareté des marchés boursiers (Fal, 2015) l'on s'interroge légitimement sur la responsabilité des banques à accompagner les Etats par des politiques financières conséquentes vis-à-vis des entreprises. En ce sens il ressort que les banques camerounaises ont accordé 3372,11 milliards de francs CFA de crédits aux clients (BEAC, 2018). Un taux relativement encore faible car l'action d'entreprendre pour les entreprises renvoie au besoin de financement. Il est nécessaire pour chaque entreprise de trouver des ressources financières adéquates pour son développement (Paturel 2007).

Cependant cette quête de financement des entreprises constitue un véritable « casse-tête » chinois. En effet les crédits accordés par les banques commerciales au Cameroun représentent 73,62% pour les grandes entreprises et 14,54% aux PME. Quant aux particuliers ils ont bénéficié seulement d'un peu plus de 4,5% des crédits bien qu'étant les plus gros demandeurs avec plus de 103 000 dossiers (BEAC, 2018). Pourtant ces entreprises sont une source indispensable de croissance économique dans les économies émergentes (Douzounet et Yogo, 2012). Nonobstant leur importance socio-économique elles font face à des difficultés de financement. Une justification de cette situation indique que les pratiques et systèmes de gestion des entreprises sont parfois rudimentaires et ne satisfont pas les exigences des établissements bancaires (Schwarz, 2011). Ainsi cette opacité dans le fonctionnement amène les banques à adopter un comportement prudent.

Par ailleurs les résultats des travaux de Rédis et Paré (2009) indiquent que les deux acteurs présentent de réelles faiblesses par rapport aux exigences que l'autre formule. Autrement dit le rapport banque-entreprise se caractérise par l'asymétrie d'information évoquée dans la théorie financière. Au stade actuel du débat académique spécialisé certaines réflexions conduisent à s'interroger aussi sur la volonté des entreprises elles-mêmes qu'elles soient de grandes ou de petites tailles de nouer des relations financières avec ces banques compte tenue des mutations relevées (concurrence, renforcement de la réglementation etc.). La pertinence conceptuelle de cette question trouve une justification dans l'idée émise par Rivaud-Danset (1993) selon laquelle le rapport banque-entreprise est une convention qui pour être établie exige l'adhésion de chacune des parties.

Il devient judicieux de rechercher les fondements de la relation qui leur garantisse un meilleur accompagnement. Dans ce sens Gardes et Maque(2012) relèvent les motifs qui fondent l'engagement des entreprises : le souci de payer des faibles tarifications ensuite l'accessibilité permanente au crédit enfin l'aspiration à supporter les garanties exigées. Pour les établissements bancaires ils relèvent entre autres la bancabilité du projet et les risques liés à la personnalité des entrepreneurs. Au regard de tout ce qui précède on ne saurait considérer le rapport banque-entreprise sans ressortir les facteurs sur lesquels se fondent le banquier et le dirigeant pour nouer une relation financière dans une action collective.

Ceci étant la littérature dans une certaine mesure met en évidence les facteurs objectifs. Du point de vue de l'entreprise nous relevons entre autres le coût du crédit et les garanties exigées. S'agissant des banques elles mettent en exergue les informations financières et les documents comptables qui en résultent. Dans le contexte d'émergence de l'Afrique et notamment au Cameroun certains travaux soulignent le caractère opaque et aléatoire de ces déterminants objectifs (Djoutsa Wamba et al., 2017). En outre en complément de ces données objectives jugées souvent insuffisantes pour une bonne prise de décision d'autres travaux s'intéressent à des facteurs subjectifs liés au profil du dirigeant et au comportement du banquier (Foliard, 2010). Dans la même veine d'autres chercheurs évoquent la réputation et l'image de marque des acteurs (Cieply et Grondin, 2000; Maurel, 2012).

Les recherches menées sur le processus décisionnel à notre connaissance ne s'attardent pas à l'étude de ces acteurs dans le cadre simultané. Qui plus est très peu se sont intéressées aux déterminants suivants : l'appartenance, la motivation, la perception et le comportement. Toutes ces observations contribuent à justifier l'originalité de cette recherche à partir de son angle d'analyse (sans marché financier qui pourrait avoir des facteurs différents). Tel est la problématique de la présente recherche qui peut être résumée par la question suivante : **Qu'est ce qui détermine l'engagement de la banque et de l'entreprise dans une relation financière en contexte d'émergence ?** L'ambition de cet article est de contribuer à une meilleure compréhension des fondements du rapport des banques avec les entreprises non financières. Cette étude s'organise autour de trois parties. La première présente le cadre d'analyse théorique de l'étude. La deuxième est consacrée à la méthodologie et proposition de recherche et enfin la discussion des principaux résultats obtenus. Elle précède la portée managériale et scientifique de notre étude en guise de conclusion.

1. Cadre d'analyse théorique de l'étude

L'étude du rapport banque-entreprise remonte aux années 1950. Roosa (1951) relève que le financement est un moyen d'assurer à l'entreprise sa croissance grâce au développement d'un savoir des banques de nature subjective. Par ailleurs la forte asymétrie d'information existante entre la banque et l'entreprise non financière dans le contexte des pays en développement ne permet pas de tirer profit ou d'apprécier ce rapport. Dans cette section nous analysons les asymétries d'information qui sous-tendent la relation rapport banque-entreprise puis nous ressortons les déterminants qui traduisent l'engagement de chaque acteur enfin nous abordons le rapport banque-entreprise à la lumière du foisonnement théorique.

1.1. Le rapport banque-entreprise : une explication par l'asymétrie d'information

La théorie financière montre que le rapport des banques avec les entreprises conduit ces établissements financiers à bénéficier d'un pouvoir de contrôle sur les politiques financières de celles-ci. Barton et Gordon (1987) remettent en cause cet opportunisme des banques. Par ailleurs les fonds propres des entreprises se présentent comme leur principale source de financement. Mais pour leur développement ces fonds mobilisés s'avèrent le plus souvent insuffisants pour assurer cette croissance. Dans ce sens le dirigeant d'entreprise est donc contraint à se tourner vers les banques pour rechercher les capitaux nécessaires pour le développement de son entreprise.

Toutefois cette sollicitation du dirigeant est fonction de la capacité des banques à assurer leur développement. D'après Schwarz (2011) le risque inhérent qui caractérise cette relation banque-entreprise montre que l'accès au crédit bancaire n'est toujours pas chose aisée pour les entreprises. Selon la théorie financière les difficultés des rapports banque-entreprise proviennent de l'exigence

bancaire sur la quantification du risque en fonction de la nature de l'activité de l'entreprise. En outre ces acteurs mettent aussi en évidence d'autres facteurs (méfiance, incompréhension) pouvant justifier la frilosité de leurs rapports.

Par ailleurs Stiglitz et Weiss (1981) soulignent qu'il existe deux sources d'asymétrie d'information qui limitent les rapports de la banque avec l'entreprise. Ces auteurs relèvent d'une part la sélection adverse et d'autre part l'aléa moral traduisant la difficulté pour les acteurs à discriminer efficacement le projet à financer et les agissements parfois opportunistes. De ce fait ces deux risques majeurs créent un climat de méfiance dans la relation banque-entreprise. Dans ce contexte d'incertitude MacNeil (1978) préconise les approches relationnelles qui sont caractérisées par une communication relativement dense et extensive des deux acteurs (Gardes et Machat, 2012) motivant leur envie à s'engager dans une relation financière. En outre le « win-win » relationship des acteurs remplace l'affrontement exclusivement compétitif et conflictuel fondé sur leur choix opportunistes (N'Goala, 1998).

Ceci étant les rapports banque-entreprise devraient tenir sur la base de la prise en compte des déterminants pouvant permettre de réduire l'asymétrie d'information ou l'incertitude existante entre les deux acteurs les empêchant de fournir des informations fiables (Cieply et Grondin, 2000). Ainsi il serait souhaitable d'identifier les différents déterminants mis en évidence par les deux acteurs pour s'engager dans une relation financière.

1.2. Les déterminants théoriques del'engagement de la banque et de l'entreprise

Le foisonnement théorique de cette étude s'appuie sur une synthèse des travaux empiriques sur les déterminants des rapports banque-entreprise dans un contexte de manque d'informations fiables. En effet la présence de l'incertitude et de l'asymétrie d'information entre la banque et l'entreprise empêchent ces deux agents économiques à nouer une relation financière. Les résultats de Godham et al. (2007) ont mis en exergue l'analyse du dossier de crédit du client dans le processus de financement.

Par ailleurs les travaux de Bruns et Fletcher (2008) mettent en avant la performance financière et la structure actionnariale de l'entreprise dans la prise de décision des banquiers. Dans la même veine Quiquerez et Crevoisier (2006) soulignent que l'appartenance à un groupe peut également constituer un atout dans la prise de décision des banquiers. En effet le relationnel établi entre les acteurs génère de la confiance qui apparaît comme un déterminant lié à l'éthique. Cette notion intervient en amont de la décision et a pour ambition de distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir de chaque acteur (Mercier, 2002).

Parmi les facteurs de l'engagement des dirigeants dans l'envie de nouer une relation avec la banque il faut noter les conditions de prêt (le taux d'intérêt, les garanties demandées, etc.). Dans la même veine Mayer et al, (1995) soulignent que pour que la banque inspire pleinement confiance et que l'entreprise s'engage avec elle plusieurs critères doivent être réunis (compétence, capacité et bienveillance). Un dirigeant déclarait « *Un chargé de clientèle bienveillant ne se limite pas formellement au prêt qu'il est censé accorder mais il prend sans cesse des initiatives pour améliorer son offre par les conseils* ». Ring et Van de Ven (1994) montrent que l'on ne peut comprendre le fonctionnement du rapport des banques avec les entreprises qu'en se référant à une double logique : l'exigence d'efficacité et le besoin d'équité.

1.3. Quelques grilles de lecture mobilisables

La relation banque-entreprise apparait comme un « nœud de contrats » entre les acteurs selon la théorie de l'agence. Dans ce sens Jensen et Meckling (1976) considèrent ces organisations comme des fictions légales servant pour un ensemble de relations contractuelles ayant des intérêts distincts. Ainsi ces auteurs insistent sur la connaissance « pertinente » dans la prise de décision que les acteurs doivent être capables d'opérer dans leur choix.

Le rapport des banques avec les entreprises non financières s'inscrivant dans une perspective inter-organisationnelle repose sur des questions d'asymétrie information et du risque de crédit

caractérisant la relation financière (Stiglitz et Weiss, 1981). Les capacités et les connaissances que possèdent les acteurs sont parfois limités. Cette limite conceptualisée à l'origine par H. Simon a pour conséquence la difficulté d'établir les rapports banque-entreprise. En ce sens les asymétries d'information entre les acteurs sont au cœur de l'analyse du choix de financement.

Par ailleurs le rapport banque/entreprise doit s'apprécier bien au-delà de la théorie financière pour approfondir la relation. De ce fait la théorie des relations humaines porte une attention particulière sur les comportements des acteurs qui modèlent l'engagement. Il s'agit dans cette théorie de dynamiser les attitudes grâce à une nouvelle conception des rapports humains qui favorisent donc les liens sociaux mais aussi la négociation entre les acteurs (Friedberg, 1983). Lehman et Neuberger (2001) soulignent que les entraves à l'opportunisme des acteurs peuvent être sensiblement réduites par un climat de confiance (honnêteté et leur intégrité) entre les deux. Qui plus est leur capacité à éclairer et à se donner des informations fiables afin de s'aider à prendre conscience et se pousser à l'action. Lorsque l'interaction devient un enjeu important et spécifique la confiance ne constitue plus une condition suffisante pour l'envie des acteurs à s'engager (Granovetter, 1992).

C'est à travers le comportement et le professionnalisme des deux acteurs que ceux-ci vont pouvoir fonder leur engagement. Dans ce sens pendant l'échange le banquier devrait s'adapter à l'entrepreneur sur certains points notamment « la vitesse de la voix » afin de le mettre en confiance. Cette approche favorise ainsi le relationnel (MacNeil, 1978) et soutient une meilleure socialisation des acteurs.

Par ailleurs dans les rapports complexes la théorie des ressources permet une analyse stratégique des organisations et semble répondre aux raisons de leur succès ou de leur échec. Cette théorie de Pfeffer et Salancik (1978) aborde l'engagement sous l'angle de la « nécessité » pour les acteurs de trouver leur intérêt à la relation. Dès lors il paraît essentiel de comprendre comment les deux acteurs intègrent leur processus décisionnel.

2. Cadre méthodologie et formulation de la proposition de recherche

Dans cette partie il est opportun d'insister sur deux points majeurs donc le premier relatif à la collecte et l'analyse d'information (3.1). Le second à la discussion des résultats obtenus (3.2) et la portée de la recherche est exposée en conclusion. Pour répondre à notre problématique nous avons mobilisé les données qualitatives qui se révèlent fécondent pour comprendre de façon fine les processus mis en œuvre aux niveaux individuels (Singh et al, 2015). Nous avons utilisé par ailleurs les résultats de notre recherche (Mbida, 2018).

2.1. Echantillon, collecte et analyse des données

L'article porte sur un ensemble d'entreprise (TPE, PME et GE) ayant sollicité le financement auprès des banques de notre étude au Cameroun. Toutefois ces acteurs ont souhaité conserver l'anonymat. Notre outil de collecte des données était l'entretien semi directif qui s'inscrit dans une bonne scientificité. Nous avons interrogé 20 chargés de clientèle et 30 dirigeants d'entreprises. Ces acteurs se répartissent entre Yaoundé et Douala deux villes attractives du Cameroun. Les tableaux 1 et 2 ci-dessous donnent un aperçu des guides d'entretien utilisés.

Tableau 1 : Guide d'entretien des dirigeants d'entreprises

Thématiques	Libellés	Objectifs
Thématique 1	Les critères d'acceptation des offres de produits financiers	R ressortir les éléments qui fondent leur engagement avec la banque (les facteurs objectifs et subjectifs)
Thématique 2	Les variables permettant de percevoir le chargé de clientèle	Le comportement du banquier recherché (l'expérience, la qualité, les attitudes)
Thématique 3	L'origine de la pérennité ou de la rupture de la relation	R ressortir les critères

Tableau 2 : Guide d'entretien des banquiers

- Les motifs constitutifs de la décision de financement
- Le profil des dirigeants

- Le partenariat banque-entreprise
- La gestion de la relation banque-entreprise
- La perception des banquiers.

Les données collectées sont saisies à l'aide du logiciel CSPRO 6.0. Nous recourons après à une analyse de contenu thématique qui permet de comprendre les acteurs dans leur contexte (McKeever, Jack et Anderson, 2015). Le logiciel Sphinx Quali a été utilisé pour le traitement des données. Environ 105 heures ont été nécessaires pour retranscrire les entretiens sous format Word avec saisie de 150615 mots afin de constituer un verbatim qui facilite l'analyse. A partir de l'exploitation de l'ensemble de ces bases de données qualitatives et des observations du terrain nous avons pu dégager cette proposition de recherche : *les acteurs fondent leur engagement sur un certain nombre de déterminants objectifs et subjectifs.*

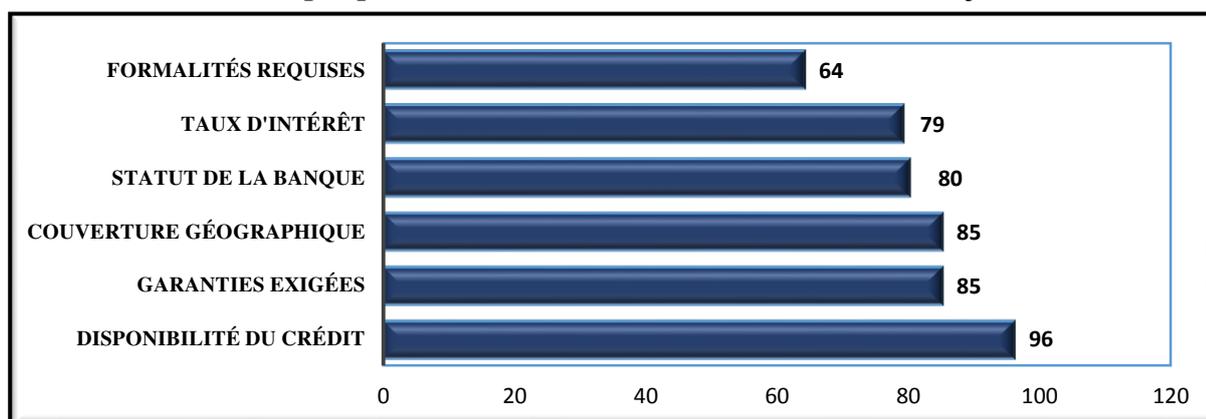
3.1. Exposition et discussion des résultats

Nous exposons nos résultats ainsi que leur description statistique. En outre cette discussion des résultats s'appuie sur une synthèse de la littérature empirique sur les déterminants visant à mieux comprendre ce que les acteurs mettent en exergue pour leurs rapports. Nous examinerons la proposition émise qui peut être confirmée ou infirmée afin d'aider la banque et l'entreprise non financière dans leur collaboration.

Les liaisons entre les facteurs (objectifs et subjectifs) et l'engagement des entreprises

Le graphique ci-après présente une pyramide des facteurs objectifs ainsi que les statistiques obtenues à partir de l'analyse des données collectées.

Graphique 1 : Le taux de considération des facteurs objectifs



L'analyse descriptive sur le taux de considération des facteurs objectifs indique que la disponibilité du crédit bancaire est le facteur le plus représenté avec 96% d'occurrences. Mais les travaux de Petersen et Rajan (1994) révèlent que la durée de la relation banque-entreprise a une incidence significative sur ce facteur. Ce déterminant (disponibilité du crédit) montre que l'envie de s'engager pour les entreprises part du présupposé que celles-ci sont en quête de financement. Compte tenu de cette spécificité Pfeffer et Salancik (1978) soulignent que les entreprises ne sont pas pour la plupart autonomes en termes de capital mais dépendantes des banques (la théorie de la dépendance des ressources).

Tableau 3 : Le taux de considération des variables objectives

Variables objectives	Type d'entreprise			Ensemble
	GE	PME	TPE	
Disponibilité du crédit	100	94	100	96
Garanties exigées	40	91	80	85
Couverture géographique	80	86	85	85
Statut de la banque	80	84	70	80

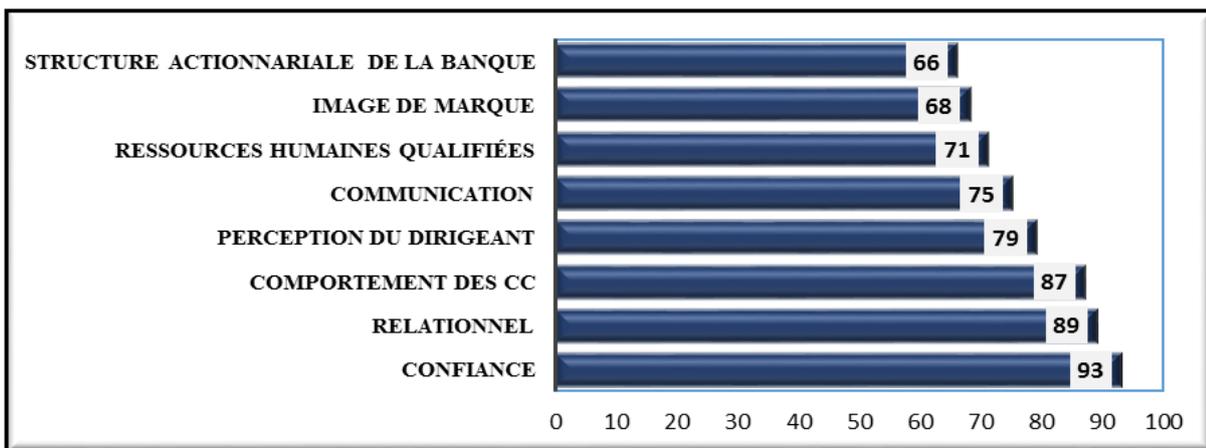
Taux d'intérêt	70	88	60	79
Formalités requises	90	76	28	64
Indice objectif <i>Les valeurs sont en %</i>	77	87	70	82

Nous constatons aussi que quel que soit le type d'entreprise la disponibilité du crédit est le facteur le plus prépondérant. L'indice objectif global (IOB) est une moyenne arithmétique pondérée des pourcentages réponses positives des six facteurs objectifs dans l'établissement des rapports banque/entreprise. Sa formule est définie par :

$$IOB_i = \frac{\sum_{k=1}^6 w_k F_{ki}}{\sum_{k=1}^6 w_k}; \text{ avec } \begin{cases} F_{ki} = \begin{cases} 1, \text{ si l'entreprise } i \text{ considère le facteur } k \text{ comme un déterminant} \\ 0, \text{ sinon} \end{cases} \\ 0 \leq w_k \leq 1, \text{ le poids du facteur } k \end{cases}$$

L'indice d'objectivité est évalué à 82% dans l'ensemble. Cet indice est plus important dans les PME (87%) ensuite dans les GE (77%) et enfin 70% pour les TPE. Pour ces dernières Tioumagneng (2012) insinue qu'elles privilégient l'autofinancement et choisissent parfois leurs banques en fonction de leur capacité à satisfaire certains besoins. La réticence de ces petites entreprises devrait amener les banquiers à revoir leur comportement (l'approche marketing de MacNeil, 1978). Le lien entre facteurs subjectifs et l'engagement des entreprises est illustrée sur la figure ci-dessous.

Graphique 2 : Le taux de considération des facteurs subjectifs



On remarque que la confiance est le facteur le plus représenté avec 93%. Les suivants sont par ordre de représentativité décroissante. L'étude de Lamarque (2002) souligne qu'il est toujours préférable de mieux appréhender les aspects humains dans les rapports car la méfiance aboutit souvent à des incompatibilités entre les deux acteurs. En outre les résultats de Maurel (2012) mettent en exergue l'image de marque et la communication comme facilitant l'engagement des entreprises. Partant des observations des dirigeants interviewés le tableau ci-après ressort certains comportements :

Tableau 4 : La synthèse des comportements des chargés de clientèle

Comportement	Caractéristiques
Chargés de clientèle courtois ou accueillants	Ces banquiers font bonne impression au moment qu'ils reçoivent (serviable, plaisant, toujours accessible, souriant...).
Chargés de clientèle réticents	Ils ne manifestent pas ouvertement leur pensée pendant l'échange. Ils sont réservés, ne voulant pas dire tout ce qu'ils savent, hésitants et n'éprouvent aucune empathie pour leur interlocuteur.
Chargés de clientèle arrivistes	Ceux-ci sont des parvenus, prétentieux et imbus de leur personne. Pendant l'échange, ils passent plus de temps à s'occuper d'autres choses (ordinateurs, manipuler le téléphone, etc.) que de son vis-à-vis.
Chargés de clientèle	Ceux-ci étant débutants dans ce domaine n'ont pas une expérience en la matière.

novices	Leurs entretiens sont laborieux, très balbutiants.
Chargés de clientèle professionnels	Ils aident les dirigeants à atteindre leurs objectifs au cours de l'échange. Ils font preuve d'une grande écoute pour trouver des stratégies de développement des entreprises.

Un banquier disait : « *Pour influencer favorablement ses potentiels clients et jouir auprès d'eux d'une bonne impression, maîtriser ses attitudes se révèle donc indispensable* ». Il en ressort que l'existence de liens sociaux entre les acteurs tend à favoriser une meilleure collaboration.

Tableau 5 : Le taux de considération des variables subjectives

Variables subjectives	Type d'entreprise			Ensemble
	GE	PME	TPE	
Confiance	100	93	90	93
Relationnel	80	96	75	89
Comportement des CC	100	89	78	87
Perception du dirigeant	30	82	83	79
Communication	70	78	70	75
Ressources humaines qualifiées	80	62	90	71
Image de marque	80	77	43	68
Structure actionnariale de la banque	80	62	73	66
Indice subjectif les valeurs sont en %	77	80	75	78

Ces facteurs relèvent de l'interpersonnel et sont à ce titre discutables. L'indice subjectif global (ISB) comme l'IOB est une moyenne arithmétique pondérée des pourcentages des 8 facteurs subjectifs dans l'établissement d'une relation entre une entreprise et une banque. Sa formule est ainsi définie par :

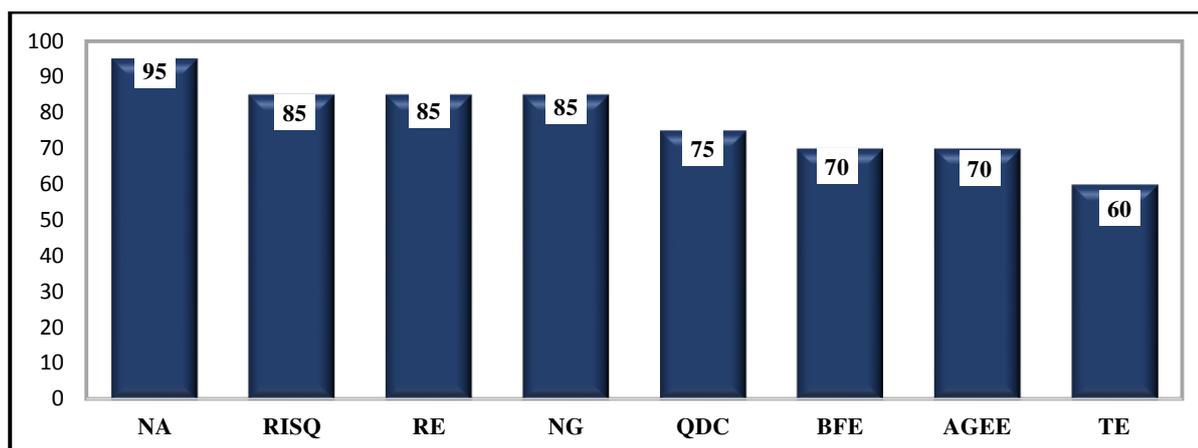
$$ISB_i = \frac{\sum_{k=1}^8 v_k F_{ki}}{\sum_{k=1}^8 v_k}; \text{ avec } \begin{cases} F_{ki} = \begin{cases} 1, \text{ si l'entreprise } i \text{ considère le facteur } k \text{ comme un déterminant} \\ 0, \text{ sinon} \end{cases} \\ 0 \leq v_k \leq 1, \text{ le poids du facteur } k \end{cases}$$

L'indice de subjectivité est évalué à 78% dans l'ensemble. Il est plus important dans les PME (80%) ensuite dans les GE (77%) et enfin 75% pour les TPE. Ces résultats sous-tendent le principe central de la théorie de la contingence. Lawrence et Lorsch (1969) soulignent que les facteurs subjectifs rendraient complexes l'engagement des dirigeants.

L'engagement des banques : Une prépondérance des facteurs subjectifs sur les facteurs objectifs.

A partir des observations du terrain l'engagement est influencé par bon nombre de facteurs (voir graphique ci-après). Notre analyse montre par ordre de détermination décroissante les déterminants objectifs les plus pertinents à savoir : NA (95%) et RISQ-RE-NG (85%). Ce résultat corrobore celui de Reinke (1998) qui souligne que la nature de l'activité joue un rôle dans l'engagement.

Graphique 2: Le taux de détermination des déterminants objectifs



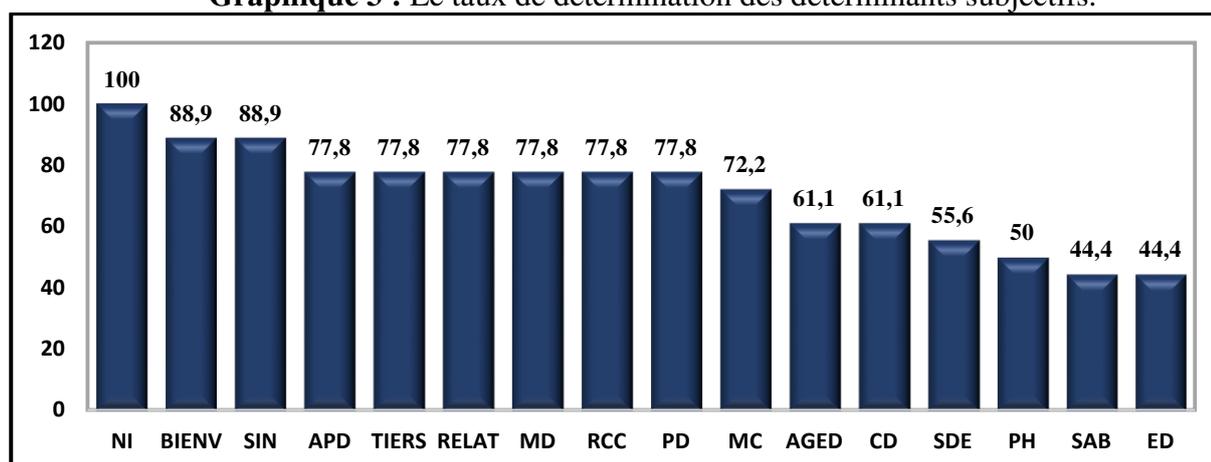
Ces résultats sont à rapprocher des travaux de Foliard (2010) qui révèlent que le risque et la nature de l'activité sont deux raisons qui poussent la banque à s'engager. Un banquier avançait ces propos « *je valide un projet parce qu'il est solide techniquement et commercialement* ». Dans le même sillage des idées Godham et al. (2007) soulignent que l'envie de s'engager comprend plusieurs phases dont la plus importante est la qualité du dossier de crédit. En outre (Bruns et Fletcher, 2008 ; Cieply et Grondin, 2000) montrent que les banques cherchent à réduire l'asymétrie d'information par l'analyse de plusieurs facteurs dont la réputation et la performance financière (BFE). Par ailleurs les travaux d'Um-Ngouem et Ekonke (2013) indiquent que la garantie est l'un des facteurs pris en considération au même titre que l'âge et la taille de l'entreprise. Le tableau ci-dessous montre que l'indice d'objectivité est évalué à 78,1% dans l'ensemble. Les filiales de banques étrangères considèrent un peu plus les déterminants objectifs (87,5%) pour recourir à un engagement.

Tableau 6: La relation entre déterminants objectifs selon les différentes banques

Type de banque	Domestique	Filiale de banque	Filiale de banque panafricaine	Ensemble	
NA	80,0	100,0	100,0	95,0	Lehman et Neuberger (2001) montre que l'engagement financier s'inscrit dans une logique de complémentarité des déterminants mettant en exergue les facteurs subjectifs.
RISQ	60,0	100,0	90,0	85,0	
RE	60,0	100,0	90,0	85,0	
NG	100,0	60,0	90,0	85,0	
QDC	40,0	100,0	80,0	75,0	
BFE	40,0	80,0	80,0	70,0	
AGEE	40,0	100,0	70,0	70,0	
TE	20,0	60,0	80,0	60,0	
IOB	55,0	87,5	85,0	78,1	

Le graphique ci-après présenté par ordre de détermination décroissante dénote que les déterminants subjectifs les plus significatifs sont NI (95%) et BIENV-SIN (88,9%). Selon Anderson et Narus (1990) la bienveillance et la sincérité pour les banquiers est la croyance selon laquelle le dirigeant est investi de bonnes intentions et qu'il manifeste de l'attachement à son égard. Un banquier disait « *Bien connaître son client nous permet de mieux l'approcher et savoir quelle démarche est susceptible de lui apporter une plus grande valeur ajoutée* ».

Graphique 3 : Le taux de détermination des déterminants subjectifs.



Dans le contexte des économies émergentes les travaux Djoutsa Wamba et al., (2017) ont relevé le caractère fantaisiste des facteurs objectifs. Ceci étant les travaux d'Um-Ngouem et Ekonnie (2013) se sont intéressés à des facteurs subjectifs tels que le profil du dirigeant et l'âge du dirigeant. Pour ce dernier déterminant Reinke (1998) souligne que les jeunes entrepreneurs sont souvent perçus comme des emprunteurs à haut risque. L'indice de subjectivité est évalué à 69,1% dans l'ensemble. Il est plus important dans les filiales des banques étrangères (77,5%) ensuite dans les filiales de banques panafricaines (69,4%) et enfin 60% pour les banques domestiques.

Tableau 7: Le taux de considération des variables de subjectivité selon le type de banques

Type de banque	Domestique	Filiale de banque étrangère	Filiale de banque panafricaine	Ensemble
MI	80,0	100,0	100,0	95,0
APD	100,0	60,0	80,0	80,0
TIERS	100,0	60,0	80,0	80,0
BIENV	40,0	100,0	90,0	80,0
SIN	40,0	100,0	90,0	80,0
RELAT	60,0	100,0	80,0	80,0
MD	100,0	80,0	70,0	80,0
MC	40,0	100,0	70,0	70,0
RCC	40,0	100,0	70,0	70,0
PD	60,0	80,0	70,0	70,0
AGED	40,0	60,0	70,0	60,0
PH	100,0	40,0	40,0	55,0
CD	20,0	80,0	60,0	55,0
SDE	20,0	80,0	50,0	50,0
SAB	80,0	60,0	30,0	50,0
ED	40,0	40,0	60,0	50,0
ISB	60,0	77,5	69,4	69,1

Sur un échantillon de 20 chargés de clientèle plus de 80% retiennent la motivation comme facteur d'engagement au même titre que les aspects liés au comportement (le regard, l'expression du visage, la voix) illustrés dans le tableau ci-après. Un chargé de clientèle déclarait « *Un entrepreneur motivé est passionné, audacieux et avance, il ne se contente pas d'envisager* ».

Tableau 8: La synthèse des Comportements du dirigeant

Personnalités	Caractéristiques
Clients avérés	Ils sont rassurants et possèdent un esprit d'ouverture.
Clients beaux parleurs	Ils entrent en rapport de force avec le chargé de clientèle afin de s'affirmer auprès de celui-ci.
Clients arrivistes	Les personnes voulant parvenir à leurs fins peu importent les moyens utilisés.
Clients débutants	Ils sont incertains, sans assurance aucune.
Clients pressés	Les personnes motivées par l'espoir d'entrer vite en possession de l'argent.
Clients ambitieux	Les personnes qui ont foi à leur projet et se donnent les moyens pour atteindre leur objectif.
Clients rêveurs	Les individus présentant des projets hors normes pour dire non bancables.

80% des chargés de clientèle mettent en lumière la théorie managériale de Barnard (1938) résidant dans l'idée qu'il est fondamental de prendre en considération les comportements réels des dirigeants durant l'entretien. Les tableaux ci-dessous présentent la synthèse des résultats de cette étude. D'après ces tableaux les facteurs les plus significatifs pour les deux acteurs sont en moyenne supérieurs à 70% et nous permettent de valider notre proposition de recherche. Grosso modo ces résultats montrent que la probabilité que la banque et l'entreprise nouent une relation financière pourrait être expliquée en partie par la prise en compte de ces facteurs.

Tableau 9 : Synthèse des résultats des entreprises les plus importants (%>70)

Facteurs objectifs		Facteurs subjectifs	
DC	PD	CON	
GE		REL	
CG		CCC	
SB		COM	
TI		RHQ	

Tableau 10 : Synthèse des résultats des banques les plus importants (%>70)

Facteurs objectifs		Facteurs subjectifs	
NA		NI	
RISQ		BIENV	
RE		SIN	
NG		APD	
QDC		TIERS	
BFE		RELAT	
AGEE		MD	

Au regard des développements précédents et du cadre théorique sous-jacent nos résultats mettent en évidence ces facteurs : comportement des chargés de clientèle, perception des dirigeants, appartenance du dirigeant, motivation, perception du banquier. Ainsi les facteurs subjectifs dans un contexte de pays en développement primeraient beaucoup plus pour les rapports banque-entreprise.

Conclusion

La banque et l'entreprise non financière forment l'armature de toutes les économies émergentes et développées. Ces deux acteurs sont considérés comme les sources essentielles de croissance économique de tout pays. Il est donc souhaitable que la banque et l'entreprise se mettent ensemble car aucun d'eux ne saurait vivre en autarcie. Différents corpus théoriques sont mobilisés montrant leur importance dans l'orientation stratégique de chaque acteur. Ce travail s'est proposé d'étudier la question touchant les rapports banque-entreprise dans une relation financière. Les résultats suggèrent principalement que la décision d'engagement des acteurs repose sur les facteurs significatifs à la fois objectifs et subjectifs. Ils confirment notre proposition de recherche.

L'implication managériale de cette recherche est une vision croisée des déterminées car les acteurs doivent être sensibles aux facteurs trouvés. Cette étude apporte des connaissances aisément utilisables aux deux acteurs. Les banquiers doivent être ouverts à la discussion et limiter les interprétations hâtives pour donner confiance afin de développer leur portefeuille client. Les facteurs mis en exergue sont l'occasion d'attirer l'attention ou préparer des jeunes entrepreneurs qui se lancent souvent désarmés face aux banquiers. La portée d'un point de vue scientifique de cette étude souligne qu'il faut aller au-delà du modèle transactionnel fondé sur les conditions de prêt pour avoir une vision relationnelle qui met en évidence l'intelligence des acteurs. Cette approche renvoie à une dynamique des théories entre autres sociologique et psychosociologique qui doivent s'immobiliser dans les grilles de lecture en mettant en évidence les facteurs subjectifs trouvés dans nos résultats.

Cette recherche se démarque également des travaux classiques qui ne s'intéressent qu'à un seul pôle. Elle s'inscrit dans une logique fédératrice qui veut comprendre le fonctionnement de chaque partie car la relation banque-entreprise est un phénomène complexe qui nécessite des réflexions générales. Toutefois ces résultats sont propres aux pays en développement avec un marché financier embryonnaire voire inexistant qui sont bien différents de ceux des pays développés où la majorité des entreprises font appel au marché boursier assez développé et où l'information comptable et financière est moins opaque.

Références

- Anderson J. C. et Narus J. A. (1990), « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnership », *Journal of Marketing*, vol. 54, January, p. 42-58.
- Barton S. et Gordon P. J. (1988), « Corporate Strategy: Useful perspective for Study of Capital Structure? », *The Academy of Management Review*, vol.12, n°1, 1987, p. 67-75.
- BEAC (Banque des Etats de l'Afrique central) (2018), Rapport Annuel de la Banque.
- Bruns V. et Fletcher M. (2008), « Banks' riskassessment of Swedish SMEs », *Venture Capital*, Vol. 10, n° 2, p. 171-194.
- Des Garets V, Paquerot M. et Sueur I. (2009), « L'approche relationnelle dans les banques. Mythe ou réalité ? », *Revue Française de Gestion*, n°161, 2009, p. 123-138.
- Djoutsa Wamba L., Braune E., Hikkerova L. et Sahut J.M (2017), « Indebtedness of young companies: the effects on their survival », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 29, n° 12, p. 174-196.
- Douzounet M. et Yogo T. (2012), « Capital Social et Survie des Entreprises au Cameroun », *Rapport de Recherche du FR-CIEA*, n° 26/12, Juin.
- Fal G. (2015), « Réformes nécessaires à l'approfondissement des marchés boursiers africains », *Banque et Finance en Afrique*, RB, Editions, p. 109-150.
- Friedberg E. (1983), « La dimension sociale de la qualité », *Enjeux*, n° 33, p. 59.
- Foliard S. (2010), « L'envie de financer un créateur néophyte. Approche exploratoire du premier entretien avec un banquier », *Revue française de gestion*, vol. 205, n° 6, p. 37-52.
- Gardes N. et Maque I. (2012), « La compétence relationnelle : une réponse à l'opportunisme des relations banque-entreprise », *Revue internationale des PME*, vol.25, n° 1.
- Godham Y., Gueyiej P. et Siala M. K. (2007), « La décision de crédit : procédure et comparaison de la performance des quatre modèles de prévision et d'insolvabilité », *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, Vol. 42, n° 224/225, p. 177-183.

- Jensen M. et Meckling W. (1976), « Theory of the Firm: Managerial Behavior Agency Cost and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, vol. 3, n° 4, p. 305-360.
- Lamarque E. (2002), « Pour une approche organisationnelle de la relation banque entreprise », *Revue Sciences de Gestion*, n°34, p. 159-179.
- Lehmann E et Neuberger D. (2001), « Do lending relationship matter? Evidence from Bank survey data in Germany », *Journal of Economic Behavior and Organization*, vol. 45, p. 339-359.
- MacNeil I. (1978), « Contracts: adjustment of long-term economic relations under classical, neo-classical, and relational contract law », *Northwestern University Law Review*, vol. 72, n° 6, p. 854-906.
- Maurel C. (2012), « Les indicateurs de performance financières sont-ils vraiment les principaux critères d'octroi de financement bancaire pour les PME ? », 11^{ème} Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, Lille, France.
- Mayer R. C., Davis J. H. et Schoorman F. D. (1995), « An Integrative Model of Organization Trust », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, p. 709-734.
- Mbida J. A.C. (2018), *La relation des banques avec les entreprises non financières au Cameroun : à la recherche des fondements*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II, 342 pages.
- Mckeever E., Jack S. et Anderson A. (2015), « Embedded entrepreneurship in the creative reconstruction of place », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n° 1, p. 50-65.
- Mercier S. (2002), « Du discours à la réalité: théorie et pratique du management éthique », *Cadres-CFDT*, n° 401-402, novembre, p. 39-44.
- N'goal G. (1998), « Epistémologie et théorie du marketing relationnel », *Actes du 14ème Congrès de l'Association Française du Marketing*, Bordeaux, p. 473-495.
- Pfeffer J. et Salancik G. (1978), *The external control of organizations: a resource dependence perspective*, New York (NY), Harper et Row.
- Reinke J. (1998), « How to lendlikemad and make a profit : A microcreditparadigm versus the start-up fund in South Africa », *Journal of DevelopmentStudies*, Vol. 34, n°3, p. 44-61.
- Ring P. S. et Van De Ven A. H. (1994), « DevelopmentalProcesses of CooperativeInterorganizationalRelationships », *Strategic Management Journal*, vol. 19, p. 90-118.
- Rivaud-Danset D. et Salais R. (1993), « Les conventions de financement. Premières approches théorique et empirique », *Revue française d'économie*, vol. 7, n° 4, p. 81-120.
- Roosa R. (1951), « Interest Rates and the Central Bank », *Money Trade and Economic Growth*, Macmillan, New York.
- Quiquerez F. et O. Crevoisier (2006), « Financiarisation et Filialisation, quelle autonomie pour les PME? » 8ème Congrès International Francophone sur les PME, Fribourg, Suisse.
- Schwarz S. (2011), « Les difficultés des Entrepreneurs pour accéder au crédit en République Démocratique du Congo », *KfWBankengruppe*.
- Singh S, Corner P. et Pavlovich K. (2015), « Failed, not finished: A narrative approach to understanding venture failure stigmatization », *Journal of Business Venturing*, vol. 30, n°1, p. 150-166.
- Stiglitz J. et Weiss A. (1981), « Credit Rationing in Market with Imperfect Information », *The American Economic Review*, vol. 71. p. 393-409.
- Tioumagneng T. A. (2012), « Banque et comportement d'endettement des entreprises », *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 2, n° 89, p. 81-99.
- Um-Ngouem M. T. et Ekonon E. A. (2013), « Facteurs d'éligibilité des Très Petites Entreprises (TPE) au crédit des Etablissements de Microfinance (EMF) au Cameroun : une étude exploratoire », *Communication aux V^{ème} journées internationales de la microfinance*, Université d'Orléans, 11, 12 et 13 septembre.
- Wamba H. (2001), « L'impact de l'asymétrie d'information dans l'optimisation de la valeur de l'entreprise : l'exemple de la PME camerounaise », *SCSE Montréal*.

Défis et enjeux de la normalisation de l'activité de microfinance en zone CEMAC

Dr Cynthia AGOUME

Résumé : L'objectif visé par cet article consiste à mettre en exergue les challenges et enjeux soulevés par la révision du cadre réglementaire COBAC qui régit l'activité de la microfinance dans la sous-région CEMAC. Il s'agit entre autres du Règlement N°01/17 CEMAC/UMAC/COBAC et des 11 textes COBAC. De manière spécifique, il est question de : i) faire une revue des innovations majeures induites par le nouveau dispositif réglementaire applicable à la microfinance en zone CEMAC ; ii) présenter les enjeux de la réforme réglementaire applicable à la microfinance; iii) apprécier les difficultés/défis des EMF liées à la mise en application de la réforme réglementaire et iv) mettre en exergue les perspectives de la réforme pour le secteur de la microfinance au Cameroun. En effet, ses innovations visent entre autres à répondre aux besoins de stabilisation, d'assainissement et de revalorisation en vue de la pérennisation du secteur de la microfinance dans la zone CEMAC.

Mots-clés: Micro finance, COBAC ; CEMAC ; reforme réglementaire et cadre réglementaire.

Introduction

Contexte et justification

Au regard de la croissance exponentielle des structures de microfinance face à laquelle se trouve confrontée la sous région d'Afrique centrale ces dernières décennies, matérialisant entre autres, la réponse à l'accroissement des besoins particuliers des différentes catégories de la population non bancarisée, du fait de l'existence des besoins spécifiques de la majeure partie de la population de cette catégorie en ressources financières, à l'initiative de la COBAC courant l'année 2002, il s'est avéré capital de mettre en place un cadre régissant les activités des structures de microfinance. Ceci, dans l'optique de maximiser la sécurisation de l'épargne et par ricochet de favoriser le financement des initiatives économiques de base, l'on ne saurait ignorer la mise en place d'un cadre réglementation spécifique dudit secteur qui s'avère être un impératif pour la survie, la performance et la croissance du secteur Cheikh Thiam et al (2010). En plus, compte tenu du fait que certaines dispositions de la réglementation bancaire en vigueur se sont révélées en pratique difficilement applicables aux structures de microfinance en raison de leur particularité, étant donné que la plupart du temps ce système financier dispose de règles de fonctionnement basées sur la proximité et la simplicité.

Par ailleurs, il convient de relever que la microfinance est devenu un phénomène planétaire et de ce fait ces entités nécessitent une attention toute particulière et bien distincte de la banque bien qu'elles effectuent quasiment les mêmes types d'opérations, bien qu'à des échelles différentes Fouda Owoundi (2010). Aussi, compte tenu de l'importance de ce secteur dans le financement de l'économie de la sous-région et de sa contribution au développement de l'inclusion financière que le FMI a préconisé dans le mémorandum de politiques économiques et financières 2017 /2019 signé avec l'Etat camerounais un certain nombre de réformes dudit secteur considérées comme étant une priorité des autorités camerounaises dans le cadre de leur requête visant à maintenir la stabilité du secteur financier et élargir l'accès aux services financiers, afin de bénéficier un arrangement soutenu par le FMI à travers la facilité élargie de crédit sur la période 2017/2019. Ainsi, ces activités ont pour but de redynamiser le système financier du Cameroun. Le secteur de la microfinance se trouvant être désormais un axe capital dans la sphère financière des pays de la sous-région.

Cependant, face aux évènements qui ont marqué le paysage financier de la CEMAC, en particulier celui du secteur de la microfinance (nombreuses faillites, liquidations pendantes, mauvaise gouvernance, disfonctionnement des organes sociaux, etc....), les six Etats membres de cette sous-région par le biais du Comité Ministériel ont adopté le 27 septembre 2017 le nouveau règlement n°01/17 CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC. Ce nouveau dispositif réglementaire entré en vigueur le 1^{er} janvier 2018 est complété par onze (11) autres règlements et une Instruction COBAC d'application. De manière spécifique, il convient de préciser que l'objet de la révision du corpus réglementaire de la microfinance vise entre autres à répondre aux besoins de stabilisation, d'assainissement et de revalorisation en vue d'assurer la pérennité des établissements de microfinance dans la CEMAC. Ainsi, certains de ces textes sont venus tantôt compléter, modifier ou alors abroger les règlements COBAC en 2002. Il n'est pas sans intérêt de noter que l'ensemble des règlements adoptés par la COBAC en 2002 portant sur les normes prudentielles reste en vigueur. Ce nouveau dispositif réglementaire a induit un nombre important d'innovations qui ont des répercussions majeures sur l'ensemble du système de la microfinance impliquant ainsi une réforme en profondeur du secteur de la microfinance. L'entrée en vigueur du règlement CEMAC est fixée au 1^{er} janvier 2018 alors que celle des règlements COBAC est fixée au 1^{er} juillet 2018. Globalement une période transitoire de 24 mois est accordée aux EMF en activité au sein de la sous-région CEMAC pour se conformer aux dispositions nouvelles exception faite de l'exigence relative au niveau de capital social pour laquelle un moratoire de quatre années est concédé aux EMF en activité.

Il sera donc question dans le cadre de cette communication dans un premier temps de faire l'état des lieux du secteur de la microfinance au sein de la sous-région CEMAC, particulièrement au Cameroun. Tandis que dans un second temps, il sera question de mettre en exergue les défis et enjeux qui interpellent le secteur de la microfinance face à l'avènement des innovations du nouveau corpus réglementaire de 2017.

I. Etat des lieux du secteur de la microfinance au cameroun

Cet exercice nous permettra entre autres d'avoir une meilleure appréhension de la notion d'établissement de microfinance à la lumière de la nouvelle réglementation entrée en vigueur depuis janvier 2018. Ceci, nous permettra de la définir au préalable, avant d'en évoquer ses différentes formes, suivi de quelques indicateurs statistiques sur le secteur.

I.1. L'appréhension de la notion d'établissement de microfinance en contexte CEMAC

D'après les dispositions prévues par l'article 1^{er} du règlement n°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de la microfinance dans la CEMAC du 13 avril 2002, la « Microfinance » en abrégé « EMF » est « *une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque où d'établissement de crédit, mais qui effectuent à titre habituel les opérations telles que : la collecte de l'épargne du public et ou octroi des crédits, des prestations de services divers en faveur des couches de la population évoluant pour la plupart en marge du circuit bancaire traditionnel* ».

A cet effet, la nouvelle réglementation COBAC (2017), distingue trois catégories d'établissement de microfinance à savoir : la 1^{ère} catégorie qui regroupe ceux qui font du crédit exclusivement au profit de leurs membres. Ce sont des coopératives ou associations. Il ne leur est pas exigé de capital social minimum ; la 2^{ème} catégorie qui regroupe des EMF qui collectent l'épargne et accordent les crédits aux tiers. Ils doivent obligatoirement adopter la forme juridique de société anonyme et doivent disposer d'un capital minimum de 300 millions de FCFA et la 3^{ème} catégorie qui concerne les établissements qui accordent des crédits aux tiers sans exercer l'activité de collecte de l'épargne. La forme juridique exigée est celle de société anonyme. Pour cette catégorie, il est exigé un capital minimum de 150 millions de FCFA.

Cependant, il convient de relever qu'au regard des innovations relatives à la nouvelle réglementation en vigueur dans ce secteur d'activité certains termes nécessitent une plus grande attention. Il s'agit entre autre de la notion de réseau qui devient une condition sine qua non pour les EMF évoluant en 1^{ère} catégorie. Ceci, contrairement aux EMF de 2^{ème} et 3^{ème} catégorie qui sont tenu d'évoluer de manière indépendante. D'où la nécessité d'y apporter un accent particulier sur cette notion de réseau. D'après l'article 13 du Règlement N°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC de 2002 on entend par réseau un ensemble d'établissements agréés, animés par un même objectif et qui ont volontairement décidé de se regrouper afin d'adopter une organisation et des règles de fonctionnement communes. Il peut être local ou national.

L'organe faitier qui est défini par le règlement n°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC de 2002 en son article 14 comme étant « *un établissement disposant d'un capital ou d'une dotation approprié et qui assure obligatoirement certaines prérogatives au sein d'un réseau. On peut noter l'obligation d'effectuer régulièrement le contrôle des établissements affiliés et plus spécifiquement, de veiller au respect des normes prudentielles par les établissements affiliés. Il est également tenu d'élaborer un rapport annuel sur l'exécution du contrôle interne dans l'ensemble du réseau, lequel est transmis à la Commission Bancaire. Celle-ci est habilitée à se faire communiquer les rapports individuels des établissements affiliés* ».

I.2. Quelques statistiques relatives à l'évolution de l'activité du secteur de la micro finance entre 2017 et 2018

Au 30 juin 2018, conformément à un Communiqué de presse du Ministre des Finances, de la République du Cameroun 412 établissements de microfinance agréés sont autorisés à opérer sur le territoire national camerounais. Le secteur de la microfinance contribue ainsi à hauteur de 12% au financement de l'économie nationale du Cameroun. Ces statistiques témoignent de son importance dans la politique gouvernementale visant à impulser l'inclusion financière auprès des couches de la population les plus défavorisées exclues la plupart du temps du financement bancaire classique.

Selon les données de la COBAC au 31/12/2017, près de 60% des établissements de microfinance de la CEMAC se trouvent au Cameroun. Ainsi, par importance du poids du secteur de la microfinance au sein de la sous-région susmentionnée on observe la classification suivante : le Cameroun ; le Tchad ; le Congo ; le Gabon ; la République Centrafricaine et enfin la Guinée Equatoriale où l'activité de la microfinance reste encore embryonnaire.

Tableau 1: CEMAC - Nombre d'EMF agréés par catégorie et par pays au 30/06/2017

CATEGORIES	PAYS						TOTAL CEMAC
	Cameroon	RCA	Congo	Gabon	Guinée Equatoriale	Tchad	
1 ^{ère} catégorie	478	21	55	5	1	193	753
• Indépendants	196	5	21	5	1	13	241
• Réseaux	282	16	34	0	0	180	512
2 ^{ème} catégorie	49	9	11	10	3	4	80
3 ^{ème} catégorie	4	0	2	1	0	0	7
TOTAL	531	24	68	16	4	197	840

Source : Note de synthèse CEMAC du secteur de la microfinance 2017

Au 31/12/2018 le paysage de la microfinance au Cameroun est quand à lui constitué de 362 EMF de première catégorie, 47 EMF classés en deuxième catégorie et 03 EMF de troisième catégorie. Les sept (7) réseaux existants totalisent à eux seuls 245 EMF.

Cependant, il convient de noter que la couverture géographique des EMF au Cameroun est déséquilibrée, avec une concentration en zone urbaine, au détriment des zones rurales et de certaines régions (Septentrion, Sud et Est). De par leurs modes de fonctionnement (proximité), la grande majorité des EMF répertoriés dans les zones rurales appartiennent à la 1^{ère} catégorie.

Tableau 2 : Distribution des EMF agréés par Région au 30 juin 2018

REGIONS	Nombre d'EMF agréés indépendants	Nombre d'EMF agréés en réseau	Nombre total d'EMF agréés	% des EMF agréés
Adamaoua	5	4	9	2%
Centre	49	38	91	24%
Est	2	0	2	1%
Extrême-nord	5	11	16	5%
Littoral	41	16	62	18%
Nord	3	9	12	3%
Nord-ouest	12	77	85	18%
Ouest	40	37	73	16%
Sud	4	4	9	2%
Sud-ouest	6	49	53	12%
TOTAL	167	245	412	100%

Source : Rapport du contrôle administratif du MINFI/DMF 2018

Au 31/12/2018, le secteur de la microfinance au Cameroun compte sept (7) réseaux : CAMCULL, BINUM TONTINE, RECCUCAM, NOWEFOCH, A3C, UCCGN et MUCADEC. A l'exception de CAMCULL qui est un réseau national, les autres réseaux ont une activité locale. Dans cette répartition, il est à noter le réseau Camcull se taille la part du lion en terme de caisses affiliées, avec près de 69 % du total des EMF en réseau.

Pour ce qui est du poids du secteur de la microfinance dans le système financier, il convient de relever que le système financier de la CEMAC reste dominé par le secteur bancaire comme le confirme les données résumées dans le tableau ci-dessous :

<i>Tableau 3: CEMAC – Comparaison activité EMF-Banque</i>	Dépôts		Crédits bruts		Total du bilan	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
EMF	862	909	386	672	536	400
Banques	8107	9926	6 739	9201	8504	8487
EMF+Banques	8969	10 277	7 125	10338	9040	8887
part EMF/Total	10%	8%	7%	5%	6%	4%

Source : Note de synthèse COBAC du secteur de la microfinance 2017

Bien qu'en nette croissance, l'activité des EMF reste marginale par rapport à celle des établissements de crédit, et leur contribution à la croissance du système financier demeure faible, voire marginale. Cette communication. En d'autres termes cet article vient éclairer les différents lecteurs sur les enjeux et défis constitués par les innovations du nouveau dispositif réglementaire par les EMF.

ii. Défis et enjeux du nouveau corpus réglementaire du secteur de la microfinance en zone CEMAC

Structuré en quatre (4) parties, cette deuxième section vise entre autres à proposer une analyse qui identifie les contraintes normatives auxquels les EMF devront faire face dans la démarche de mise en conformité avec les innovations de la réglementation de 2017. En d'autres termes elle permettra de mettre en exergue les enjeux constitués par les principales innovations de la réglementation entrée en vigueur depuis janvier 2018. De manière spécifique, il s'agira pour nous de revenir sur les points ci-après :

- la réforme sur le plan organisationnel et fonctionnel : le défi de conservation des effectifs ;
- la réforme sur le plan de l'exploitation : le défi de la professionnalisation et la digitalisation ;
- la réforme sur le plan fonctionnel : le renforcement du contrôle interne et de la gouvernance ;
- la réforme sur le plan de la supervision et de la surveillance.

II.1. La réforme sur le plan organisationnel et institutionnel : le défi de conservation des effectifs

Sur le plan organisationnel et institutionnel, quatre (4) innovations phares ont été induites par le nouveau dispositif réglementaire. Il s'agit de : l'obligation d'exercer en réseau pour les établissements de microfinance de 1^{ère} catégorie, la transformation institutionnelle pour les EMF des 1^{ère} et 3^{ème} catégories, l'augmentation du capital social minimum des EMF des 2^{ème} et 3^{ème} catégories et l'augmentation du nombre minimum de sociétaires pour les établissements de première catégorie, (qui passe de 30 à 100).

A l'exception de la dernière innovation qui porte sur le nombre de sociétaires, (Cf. règlement COBAC R-2017/02 fixant le nombre minimum de sociétaires..) pour laquelle le secteur de la microfinance au Cameroun est quasiment conforme⁴, ses évolutions sur le plan organisationnel et institutionnel imposent au secteur des défis majeurs pour une conservation des effectifs des EMF au terme de la période transitoire à savoir le 1^{er} janvier 2020.

L'activité de microfinance de façon indépendante n'est dorénavant réservée exclusivement qu'aux EMF des 2^{ème} et de 3^{ème} catégories selon les dispositions de la nouvelle réglementation (articles 27 et 33 du règlement n°01/17/CEMAC/UMAC/COBAC). En effet, le regroupement des EMF de première catégorie en réseau est justifié par la COBAC par l'exercice des opérations non autorisées par l'essentiel des EMF indépendants de 1^{ère} catégorie d'une part et d'autre part par leur grand nombre, qui rend leur supervision difficile. Cette situation ne constitue pas une spécificité de la

⁴ En effet, seuls quelques EMF ont un nombre de sociétaires inférieur à 100 au 30/06/2018.

zone CEMAC. Il convient de relever que bien que cette obligation avait un caractère facultatif dans l'ancienne réglementation, la composition des EMF de 1^{ère} catégorie au Cameroun est caractérisée par une prépondérance d'établissements évoluant en réseau. Les chiffres l'illustrent à suffisance en présentant le fait que juste 32% des EMF de la première catégorie exercent cette activité de manière indépendante (117 EMF indépendants de première catégorie pour un total de 362 EMF de 1^{ère} catégorie) ; alors que 68% des EMF de la première catégorie fonctionnent en réseau au 30 juin 2018.

Concernant ce groupe d'EMF qui devrait revoir son organisation, au terme de la période transitoire fixée à deux ans (à compter du 1^{er} janvier 2018 date d'entrée en vigueur du Règlement CEMAC) pour une mise en conformité à savoir les EMF indépendants de 1^{ère} catégorie qui représente 32% des EMF de la 1^{ère} catégorie, les Mutuelles Communautaires de Croissances (MC2) y sont représentatives, soit plus de la moitié du groupe (51%).

Toutefois, malgré les similitudes fonctionnelles constatées, comparativement aux autres réseaux qui existent dans notre pays, le mouvement des MC2 fonctionne comme un réseau de fait. Ces derniers, malgré les multiples injonctions et recommandations réitérées tant par la Commission Bancaire que par l'Autorité monétaire nationale.

Etant entendu qu'au terme de la période transitoire, les EMF de 1^{er} catégorie indépendants ne devraient plus exister, dans un souci de subsistance et de pérennisation, deux (2) options stratégiques sont à envisager pour ceux-ci : l'exercice de l'activité de microfinance en réseau en restant en 1^{er} catégorie, qui offre une double voie : soit s'affilier à un réseau existant ou alors se constituer en réseau. Il s'agit dans ce cas soit de créer avec d'autres EMF de 1^{ère} catégorie indépendants agréé un organe faîtier et mettre en place un nouveau réseau, soit le passage en 2^{ème} catégorie.

A la question de savoir à quels types d'enjeux correspond l'exercice de l'activité de microfinance en réseau : l'organisation en réseau offre certains avantages, elle impose dans le même temps un certain nombre de contraintes. Il convient de relever que l'organisation en réseau impose des contraintes et obligations aux établissements affiliés : la souscription au capital social de l'organe faîtier (article 37 règlement CEMAC contribution obligatoire à hauteur de 20% au moins de son capital social à la constitution du capital social de l'organe faîtier). Le nombre minimum d'EMF est fixé à 5, pour le cas spécifique des réseaux en cours de constitution, l'organe faîtier doit justifier que deux EMF au moins ont une ancienneté minimale de deux 2 ans comme l'indique l'art 4 du règlement COBAC EMF R-2017 /02 fixant le nombre minimum de sociétaires, le maximum de parts détenues par un membre et le minimum d'établissements affiliés pour créer un réseau (dispositions reconduites de l'ancienne réglementation). La participation aux frais de son fonctionnement (article 36 règlement CEMAC). Le versement d'une partie des ressources collectées à l'organe faîtier (article 36). La participation à la reconstitution des fonds patrimoniaux de l'organe faîtier et au comblement de son passif net, le cas échéant (article 36).

En effet, le mode d'organisation des établissements de microfinance conditionne certains aspects réglementaires. Ainsi, l'option de se regrouper en réseau offre certains avantages. Il s'agit de : les responsabilités en matière de représentation, d'administration, de gestion et de contrôle interne qui sont à la charge de l'organe faîtier ce qui implique une réduction des charges; l'organisation de la solidarité financière entre les structures affiliées en cas de besoin de financement ou de défaillance d'une ou de plusieurs d'entre elles ;la réduction des coûts communs (contrôle interne, audit externe, allègements fiscaux...);la mutualisation des moyens techniques et opérationnels (système informatique, reporting, unicité de logiciel...);le renforcement de l'efficacité de la surveillance et du contrôle interne ;la faculté d'introduire les demandes d'agrément des EMF affiliés et leurs dirigeants qui incombe à l'organe faîtier confère des facilités dans le développement du réseau ;l'allègement réglementaire en ce qui concerne la qualification des dirigeants, le contrôle ou encore le reporting et certaines normes prudentielles (par rapport aux EMF de 2^{ème} et de 3^{ème} catégorie qui exercent de façon indépendante).

S'agissant de l'option de continuer d'exercer en indépendant le passage en deuxième catégorie pour les établissements de microfinance indépendants de la 1^{ère} catégorie offre une ouverture en termes

d'affaires (collecte de l'épargne du public indépendamment de la qualité de membres), il offre l'avantage de continuer d'exercer l'activité de microfinance de manière indépendante. Toutefois, cette alternative suppose la satisfaction à certaines exigences réglementaires. Il s'agit du changement de forme juridique, de la constitution d'un capital minimum exigé et des exigences liées à la gouvernance et aux contrôles interne et externe (cf. intra).

La seule forme juridique retenue pour la 2^{ème} catégorie est la société anonyme (article 3 du règlement COBAC EMF/ R-2017/01 fixant les formes juridiques des établissements de microfinance), les EMF de 1^{ère} catégorie indépendants étant principalement des sociétés coopératives, une transformation institutionnelle en SA s'impose aux EMF de 1^{ère} catégorie qui optent pour le passage en deuxième catégorie. Cette option implique la modification des statuts et la forme juridique de l'EMF, sans dissolution, ni création d'une personne morale nouvelle, il s'agit donc d'une continuation de la personne morale existante avec une forme juridique différente et surtout un nouvel agrément, celui de la deuxième catégorie. Les EMF de 1^{ère} catégorie n'ont aucune exigence en capital social minimum. Cette disposition est restée inchangée. Le passage en deuxième catégorie exige de mobiliser des apports en actions d'un montant total minimum de 300 millions, alors qu'il était fixé à 50 millions dans l'ancienne réglementation. Au préalable, il y'a une transformation des parts sociales en actions qui impose un dialogue politique. Un consensus entre les membres fondateurs, les coopérateurs et les nouveaux investisseurs devrait se faire.

Dans l'ancienne réglementation relative à l'activité de microfinance dans la zone CEMAC, seuls les EMF de 2^{ème} catégorie avaient l'obligation de revêtir la forme juridique de société anonyme. Ceux de 1^{ère} catégorie pouvaient indifféremment revêtir les formes de coopérative (avec ou sans CA), mutuelles, associations, tandis que ceux de 3^{ème} catégorie quant à eux pouvaient indifféremment être agréés avec la forme juridique de projets, d'organisations non gouvernementales (ONG), et même de société anonyme (règlement COBAC EMF 2002/21 relatif aux formes juridiques liées à chaque catégorie d'EMF abrogé). Le règlement COBAC EMF R-2017/01 fixant les formes juridiques des établissements de microfinance dispose que les EMF de 1^{ère} catégorie doivent se constituer sous la forme juridique de société coopérative avec conseil d'administration exclusivement; et les EMF de 2^{ème} et 3^{ème} catégorie exclusivement sous forme de société anonyme avec conseil d'administration.

II.2. Identification et description des EMF sujets à transformation institutionnelle

Au Cameroun, au 30 juin 2018, les EMF de 1^{ère} catégorie exercent leur activité sous deux formes juridiques : celle de sociétés coopératives avec CA et celles d'association. Ainsi, 73% des EMF de la première catégorie exerçant au Cameroun, ont une forme juridique conforme à la nouvelle réglementation. Les 27% qui devraient subir une transformation de forme juridique se composent des 59 MC2, du réseau de l'A3C (27 caisses affiliés) et du réseau de l'UCCGN (9 caisses affiliés).

Au Cameroun, concernant les EMF de 3^{ème} catégorie une seule a la forme juridique de société anonyme, les deux autres devraient subir une transformation institutionnelle.

II.1.1. Enjeux et défis de la transformation institutionnelle

En quoi consiste les défis. La transformation institutionnelle dont il est question, est une évolution d'une EMF au cours de laquelle il passe d'une forme juridique à une autre ; dans le cadre d'une réglementation plus appropriée à l'activité de microfinance. En effet, l'EMF passe à un régime plus contraignant soumis à une réglementation plus élaborée. Le paradoxe n'est qu'apparent car la transformation institutionnelle est rendue nécessaire à la fois à cause des limites réglementaires liées aux statuts (coopérative sans CA, mutuelles, associations, ONG, projets) et par les multiples motivations de la réforme (assainissement et développement du secteur de la microfinance, une organisation de la gouvernance conforme aux standards internationaux).

Les limites réglementaires liées aux anciennes formes se rapportent aux vides juridiques dans plusieurs aspects de la vie d'une entreprise constatés dans les textes qui régissent les formes juridiques antérieurement acceptées : l'organisation, la composition et le fonctionnement des

organes sociaux, le processus de création, les mesures d'apurement du passif en cas de liquidation, etc.

Au-delà de la modification statutaire pour se transformer soit en société coopérative avec conseil d'administration pour les EMF de 1ère catégorie (qui fonctionnent en qualité d'association) ou en société anonyme avec conseil d'administration pour les EMF de 3ème catégorie (qui opèrent avec le statut d'ONG ou projet), la transformation institutionnelle a un impact sur plusieurs aspects : la modification des mentalités, la culture de la rentabilité ; le coût des modifications statutaires et organisationnelles ; la révision de l'organisation de l'entreprise ; la refonte voir la mise en place des organes sociaux et la perte des avantages fiscaux dont ils bénéficiaient.

L'exigence d'augmentation du capital minimum des EMF évoluant en 2ème et 3ème catégorie constitue un véritable challenge pour ces entités. Il convient de relever que les EMF de 1ère catégorie, n'ont pas de minimum exigé en capital comme ce l'était déjà le cas conformément aux dispositions du règlement 01/02/CEMAC/UMAC/COBAC (Art 7). Avec la réforme et plus précisément le règlement COBAC EMF R-2017/03 portant fixation du capital social minimum des EMF des 2ème et 3ème catégories : le capital social minimum exigé aux EMF de la deuxième catégorie est passé de 50 millions à 300 millions FCFA et celui des EMF de la 3ème catégorie est passé de 25 millions à 150 millions.

Un délai transitoire de mise à niveau du capital est fixé à 04 ans conformément aux étapes ci-après : pour la 2ème catégorie : (100 millions de FCFA au 1er janvier 2018, 150 millions de FCFA au 1er janvier 2019, 200 millions de FCFA au 1er janvier 2020 ; et 300 millions de FCFA au 1er janvier 2021) et pour la 3ème catégorie : (150 Millions pour la 3ème catégorie: 50 Millions au 1er janvier 2018, 75 millions de FCFA au 1er janvier 2019, 100 millions de FCFA au 1er janvier 2020 et 150 millions de FCFA au 1er janvier 2021) . Il convient de souligner que le capital social minimum réglementaire des EMF de 2ème et de 3ème catégorie est multiplié par six (6) comparativement à l'ancienne réglementation.

Au 30 juin 2018, concernant les EMF de 2ème catégorie, 64% ont un niveau de capital conforme aux exigences réglementaires induites par la réforme du 27 septembre 2017.

S'agissant des EMF de 3ème catégorie, aucun n'a le niveau de capital social exigé. Une recapitalisation est prescrite pour l'ensemble des établissements de cette catégorie.

II.1.2. Défis et enjeux de l'exigence d'augmentation du capital social

Au vu de la fragilité du secteur de la microfinance et considérant l'urgence de stabilité du secteur, la nécessité d'assurer une marge de sécurité dans le financement des actifs motive l'augmentation du capital social, garant dans une certaine mesure de la solvabilité d'un EMF.

Le mécanisme d'augmentation du capital social a le mérite de permettre une amélioration immédiate de la solvabilité de l'entreprise par un accroissement de la quantité du capital (le haut du bilan qui est constitué du capital-actions ou capital social, capital-dette, bénéfices non répartis ou pertes reportées). Cette solution permettra de réduire quelque peu leur vulnérabilité, mais ne la garantit pas. En effet, l'augmentation du capital couplée à un accroissement de mauvais crédits durant laquelle de mauvais investissements seront faits, engendre encore une érosion du capital qui mènera à nouveau à une situation précaire.

Si de prime abord la multiplication par six du niveau initial du capital peut paraître trop élevée, l'analyse du niveau de capitalisation pris dans sa généralité révèle le contraire pour la 2ème catégorie, étant entendu que 64% de ceux-ci ont déjà un niveau de capital qui répond d'ores et déjà à l'exigence réglementaire.

Concernant les 36% restant qui devront recapitaliser, des craintes sont à formuler sur leurs aptitudes à mobiliser ces ressources. En effet, l'analyse de l'environnement témoigne d'une crise conjoncturelle, à laquelle s'ajoute une succession de faillites d'EMF, ce qui ne favorise pas une mobilisation aisée de capitaux. Cette situation présente un risque d'investissement important.

S'agissant de la 3ème catégorie, la contrainte d'augmentation de capital couplée à l'exigence de la transformation institutionnelle, pour une activité qui suppose l'octroi de crédit sans collecte de l'épargne présente des difficultés futures considérables.

Par ailleurs, des financements, sous forme de subventions des bailleurs de fonds éventuellement, ont souvent été octroyés aux EMF de 3ème catégorie aux motifs de leur caractère non lucratif. Avec la transformation institutionnelle (en société anonyme), il y'a un risque de pertes des financements.

II.2. La réforme sur le plan de l'exploitation : le défi de la professionnalisation et de la digitalisation

Au regard des réformes réglementaires relatives aux conditions d'exercice et de contrôle des établissements de microfinance dans la CEMAC, quatre (04) domaines ont connu une évolution sur le plan de l'exploitation des EMF. Il s'agit de l'insertion dans le fonctionnement des moyens de paiement permanent à l'instar des opérations de transfert d'argent comme activité autorisée aux EMF à titre principal ; l'inscription de la gestion des moyens de paiement permettant notamment le transfert d'argent comme opération autorisée aux EMF à titre principal ; du plafonnement du montant de crédit octroyé par un EMF et de la classification, de la comptabilisation et du provisionnement des créances des EMF.

II.2.1. L'insertion dans le fonctionnement des moyens de paiement, à l'instar des opérations de transfert d'argent comme activité autorisée aux EMF à titre principal

L'article 20 du règlement n° 01/17/CEMAC/UMAC/COBACdu 17 septembre 2017 relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC stipule que : « *les opérations autorisées aux établissements de microfinance à titre principal comprennent la collecte de l'épargne, l'octroi de crédit ainsi que la mise à la disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement permettant notamment les transferts d'argent* ».

La mise en place des moyens de paiement entre comme la réglementation bancaire dans le champ des opérations autorisées à titre principal. En effet, dans l'ancien règlement, ce type d'opération n'était inscrite ni dans des opérations autorisées à titre principal ni dans celles autorisées à titre accessoire.

Avec l'annonce du transfert d'argent dans cette rubrique, il est permis de considérer ce type d'opération comme faisant partie des opérations autorisées à titre principal. En effet, il existe une exigence réglementaire qui impose que le volume des opérations effectuées à titre accessoire par un EMF ne représente pas plus de 20% du produit d'exploitation de la structure (Cf. article 2 du règlement COBAC EMF2002/02 relatif à la limitation des opérations autorisées à titre accessoire).

Par conséquent, ce vide juridique ne permettrait pas de se prononcer sur le respect de cette exigence surtout pour certains EMF tels qu'Express Union, Express Exchange et autres, pour lesquels les opérations de transfert occupent une place de choix dans le chiffre d'affaire.

La diligence d'inscrire la gestion des moyens de paiement permettant notamment le transfert d'argent dans la catégorie des opérations autorisées à titre principal dans l'activité de microfinance qui a permis de combler le vide juridique sus-évoqué, se fonde sur l'importance que cette nature d'opération a pris dans ledit secteur pendant cette dernière décennie, au vu notamment de la quotité de celle-ci dans le produit d'exploitation des EMF.

Avec la dynamique de la finance digitale, il est constaté un bouleversement de l'écosystème financier. Aussi, les banques et les EMF d'une part et les opérateurs de télécoms d'autre part rivalisent de savoir-faire technologique pour gagner des parts de marché. Ainsi, les opérateurs de télécoms semblent imposer leurs produits à travers : le e-paiement, le règlement de facture en ligne, l'inscription en ligne et surtout le transfert d'argent en ligne.

Dans cette course de stratégies de développement des moyens de paiement digitalisés, le secteur de la microfinance accuse un retard. Ce qui présente un risque stratégique pour ceux-ci. Au vu de ce bouleversement de l'écosystème financier et des faibles capacités techniques et financières des EMF, des réserves sont à formuler quant aux aptitudes des EMF à relever le défi de la digitalisation à moyen et long terme. Autrement dit, la représentativité des revenus générés de la gestion de moyens de paiement permettant notamment le transfert d'argent dans l'activité de microfinance

permettra-t-elle à terme de qualifier celle-ci d'opération à titre principal comme le lui concède la nouvelle réglementation CEMAC.

II.2.2. L'insertion de la clause du plafonnement du montant de crédit accordé par les EMF

Cette clause constitue un début de solution aux problèmes de gouvernance en matière d'octroi de crédit observé dans les EMF. L'encadrement de l'opération d'octroi du crédit par les établissements de microfinance a connu une innovation conséquente suite à l'adoption du règlement COBAC EMF R-2017/08 portant plafonnement du montant de crédit accordé par les établissements de microfinance du 24 octobre 2017. En effet un double plafonnement est exigé aux EMF dans l'opération d'octroi du crédit (cf. article 2 du règlement suscité) : *l'encours maximum de crédit qu'un établissement de microfinance, indépendamment de sa catégorie, peut accorder à un de ses clients est plafonné à 10% de son capital social libéré et l'encours maximum de crédit qu'un établissement de microfinance, indépendamment de sa catégorie, peut accorder à un de ses actionnaires ou coopérateurs, administrateurs, dirigeants ou employés est plafonné à 50 millions de francs CFA.*

S'agissant de l'enjeu portant sur **plafonnement du montant de crédit** : en partant du constat selon lequel les apparentés (actionnaires ou coopérateurs, administrateurs, dirigeants ou employés) ont souvent été des débiteurs indélicats et ont joué de ce fait un rôle central dans la faillite des EMF, le régulateur a imposé une limite au montant qui peut leur être accordé. Les effets escomptés par cette double exigence portent notamment sur : l'évitement du risque de concentration étant entendu qu'il est dangereux d'avoir trop d'engagement envers un même bénéficiaire ; la division du risque de contrepartie qui est une technique préventive pour une meilleure maîtrise en répartissant le risque sur un grand nombre d'emprunteur et le renforcement de la solvabilité des EMF par le mécanisme de la recapitalisation chaque fois qu'un EMF entend octroyer un crédit d'un montant supérieur au plafond proportionnelle à son niveau de capital social.

Cependant certaines contraintes et défis émanent du plafonnement du montant de crédit accordé par les EMF. Ils s'agit pour l'essentiel d'effets négatifs relatifs à l'inaccessibilité d'office par les EMF à une clientèle donc les besoins de financement sont élevés du fait notamment du volume ou du type de financements (investissements à long terme par exemple), le risque de fractionnement de crédit par les EMF, le risque d'aléa moral de la clientèle qui pourrait se présenter sous plusieurs identités alors que le risque est le même. Ceci contribuerait à aggraver d'avantage le taux de créances en souffrance dans le secteur et la réduction de la transformation des dépôts collectés en crédit ; ce qui conduit à un risque de baisse de la performance financière des EMF.

Ce nouveau type de plafonnement pourrait avoir pour effet d'affaiblir l'engouement des EMF à collecter les dépôts au risque de ne pouvoir les transformer, ce qui pourrait réduire l'accès des populations aux services d'épargne formelle, affecter l'inclusion financière et promouvoir l'épargne informelle.

Une solution efficace aux contraintes liées au plafonnement de crédit, qui offre l'opportunité de contribuer au financement de l'économie tout en restant conforme aux exigences réglementaires relative au plafonnement du crédit, est le co-financement, encore appelé crédit consortium. Ce modèle qui suppose la mise en place d'un « pool microfinancier », permet à un chef de fil d'organiser le partage du risque de crédit entre plusieurs établissements de microfinance dans la limite des 10% de leur capital social.

S'agissant des innovations en matière de : classification, de comptabilisation et de provisionnement des créances des EMF, notamment celles dites en souffrance, elles étaient régies par le règlement COBAC EMF 2002/18 relatif à la comptabilisation et au provisionnement des créances douteuses. Le règlement COBAC EMF R 2017/07 relatif à la classification, de la comptabilisation et du provisionnement des créances des établissements de microfinance est une mise à jour du règlement

COBAC EMF-2002/18. Il s'inspire essentiellement du règlement COBAC R-2014/01 applicables aux établissements de crédits, avec néanmoins des particularités notamment la non-application du provisionnement dynamique pour les EMF et la non-prise en compte de la notion de « créance sensible ».

Comme enjeux du règlement COBAC EMF 2017/07 relatif à classification, de la comptabilisation et du provisionnement des créances des établissements de microfinance de part cette révision, un certain nombre de modifications et de clarifications sont fournies. A ce titre, le nouveau corpus apporte : une évolution du contenu de la notion de « *créance immobilisée* » qui est désormais réservée aux créances de l'Etat ou garantie par celui-ci échus depuis plus de 45 jours dont le remboursement final sans être compromis ne peut être effectuée immédiatement par l'état ou le débiteur garantie. Dans l'ancien règlement, les créances immobilisées se rattachaient à toute créance échue depuis plus de 45 jours en général et 90 jours pour les crédits de campagne en particulier ». Une explicitation du champ des créances impayés et douteuses, en précisant les natures de créances et termes y relatifs. Une clarification des règles de provisionnement et des garanties y associées. Une organisation de la restructuration des créances, ainsi que les règles de reclassement des créances restructurées ou rééchelonnées. Une fixation d'un délai maximum de 3 ans pour constater en perte les créances douteuses et entièrement provisionnées.

Le souci du régulateur a été d'améliorer la classification, la comptabilisation et le provisionnement des créances, afin d'éviter l'accumulation des intérêts fictifs sur des créances improductives, le gonflement à tort des revenus d'intérêts et l'atteinte des résultats d'exploitation erronés de ce fait.

Comme défis de la mise en application du nouveau dispositif de traitement des créances face à l'applicabilité des dispositions nouvelles en matière de traitement des créances, au vu de la rigueur et des règles existantes qui ont beaucoup de similitudes avec celles applicables aux établissements bancaires appellent des réserves quant à l'aptitude des EMF à relever ce défi, au vu : des capacités financières et techniques des EMF très limitées ; de la mauvaise qualité du portefeuille de crédit des établissements de microfinance (au risque de provisionner la totalité du portefeuille de certains EMF) ; de l'incompatibilité entre le type de garanties éligibles et la cible des EMF constituée de populations faibles et vulnérables et de l'inexistence de fond de garantie et de refinancement des EMF dans notre environnement financier.

Aussi, pour parvenir à une mise en conformité efficiente, il paraît indispensable : d'assainir préalablement le portefeuille de crédit des EMF, étant entendu que le niveau de sinistralité moyen dans le secteur frôle les 30% ces dernières années pour un ratio standard de 10% au plus, de renforcer les capacités techniques des EMF à travers des formations ; de développer des types de garanties adaptées à la cible des EMF et de renforcer le déploiement de la centrale des risques des EMF à l'ensemble du secteur.

II.3. La réforme sur le plan fonctionnel : le renforcement du contrôle et de la gouvernance

Le nouveau dispositif réglementaire régissant l'activité de microfinance tient compte des enjeux du secteur liés notamment à l'organisation de l'activité, à la gouvernance, au contrôle interne et repose sur un certain nombre d'innovations majeures sur le plan fonctionnel et opérationnel qui ont porté sur: le renforcement des modalités des contrôles interne et externe des EMF et l'instauration d'un dispositif de gouvernement d'entreprise dans les établissements de microfinance.

S'agissant du nouveau dispositif de contrôle interne dans le cadre de cette réforme et pour l'application des dispositions du règlement CEMAC qui porte sur le dispositif du contrôle interne, le règlement COBAC EMF R-2017/06 a été adopté. Les enjeux du nouveau dispositif de contrôle interne en se basant sur le règlement COBAC EMF R-2017/06 organise le contrôle interne qui est défini par l'organe délibérant et mise en place par l'organe exécutif. Il précise sa composition à travers l'apparition d'un certain nombre de nouveaux organes et/ou métiers à savoir : le comité d'audit ; le contrôle permanent ; l'audit interne et le contrôle de la conformité.

De même, il prescrit un dispositif de contrôle comptable, de système de traitement de l'information, de système de mesure des risques et de résultats, de système de surveillance et enfin de maîtrise des

risques. En effet, ce règlement COBAC s'applique principalement aux établissements des 2^{ème} et 3^{ème} catégories et aux organes faîtiers des réseaux d'EMF et précise à cet effet que l'organisation et la mise en place du dispositif de contrôle interne dans les établissements organisés en réseau, relève de l'organe faîtier. Le nouveau dispositif a le mérite d'instaurer une obligation du contrôle interne au sein des EMF et contribuera ainsi à la pérennisation des EMF par la définition des mesures et actions efficaces en vue de mitiger les risques liés à l'activité de microfinance. Les effets positifs attendus étant explicitement : l'amélioration des performances ; la sauvegarde des actifs ; la fiabilité des comptes annuels et la conformité à la réglementation.

Ce dispositif densifie le système de reporting et de surveillance prudentielle (cf articles 75 à 81 du règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne), qui oblige les EMF à produire certains documents supplémentaires à transmettre au Secrétariat Général de la COBAC. Il s'agit des rapports établis à la suite des missions de l'Audit interne ; des procès-verbaux des délibérations de l'examen de l'activité et des résultats du contrôle interne (au moins une fois par an) et du rapport sur l'exécution du contrôle interne, la mesure et la surveillance des risques (au plus tard le 30 juin de l'année suivante).

On peut relever certains défis relatifs à la mise en œuvre du contrôle interne face à l'implémentation du nouveau dispositif a des implications à incidences financières qui imposent la prise des mesures nouvelles qui devront être élaborées sur le plan fonctionnel et opérationnel pour s'arrimer à la réforme envisagée aux fins de l'atteinte des objectifs de viabilité des EMF. Deux aspects sont à examiner pour apprécier le défi de l'opérationnalité du nouveau dispositif du contrôle interne pour les EMF : d'abord la conception du dispositif du contrôle interne et ensuite son exécution.

Pour la mise en place d'un système de contrôle interne, certaines dépenses s'imposent : les dépenses en immobilisations (coût d'équipement notamment l'achat du logiciel pour la mise en œuvre du contrôle comptable, contrôle permanent et de la gestion des risques) correspondent aux dépenses permettant de répondre aux obligations de conformité ; les charges de fonctionnement liées à la mise en œuvre (coût de formation du personnel, coût salarial, coût de prestation de service) et le coût de l'expertise pour la planification du contrôle interne...

Ces dépenses nécessitent de faire recours, pour la plupart du temps, à des cabinets d'expertise externe. Ce qui présage un coût excessif de la démarche de mise en place d'un dispositif de contrôle interne conforme au regard des capacités financières limitées des EMF.

S'agissant des dépenses courantes découlant de l'exécution quotidienne du contrôle interne : les charges d'entretien (logiciels) ; les coûts de matériel (achats des consommables) ; les coûts salariaux du personnel additionnel et les coûts du reporting. Aussi, il n'est pas sans intérêt de préciser que l'exécution du contrôle interne ne rentre pas dans les opérations susceptibles d'être externalisées.

Le nouveau dispositif du contrôle interne oriente le compromis entre coûts significatifs de conformité et fragilité constatée dans le secteur de la microfinance. Cela pose tout de même un réel problème d'opérationnalité pour les EMF. D'autant plus que le délai transitoire est fixé à deux ans à compter du 01^{er} juillet 2018.

L'une des nouveautés salutaires du dispositif réglementaire induit par la réforme du 27 septembre 2017, porte sur l'instauration d'un règlement COBAC spécifique portant sur le gouvernement d'entreprise.

Le règlement COBAC EMF R-2017/04 relatif au gouvernement d'entreprise dans les EMF consacre une organisation plus claire des organes sociaux dans les EMF (organe délibérant, exécutif), en termes notamment de composition, de missions et de séparation des tâches. Il explicite le principe de séparation des pouvoirs entre l'organe délibérant et l'organe exécutif, l'obligation de création des

comités spécialisés du conseil d'administration des EMF notamment des 2^{ème} et de 3^{ème} catégories et les organes faïtiers. Par ailleurs, il instaure l'obligation d'évaluation des organes sociaux, notamment des administrateurs et de la direction générale, fixe les modalités de rémunération des administrateurs et dirigeants d'EMF et précise leur droit d'information. L'application de cette nouvelle disposition contribuera à l'amélioration de la gouvernance dans les EMF. Il a le mérite de définir les pratiques susceptibles d'aider le conseil d'administration à assumer pleinement son rôle. Il fournit les mécanismes destinés à assurer la transparence dans le processus décisionnel.

Le nouveau dispositif à travers les dispositions des articles 58-61 du règlement COBAC EMF R-2017/04, apporte un certain aménagement pour préserver les droits et intérêts du personnel à travers l'obligation faite aux EMF, à la direction générale ou au conseil d'administration : la mise en place des codes éthiques et des mécanismes d'alerte à la direction générale ou au conseil d'administration sur les dérapages constatés ; la création des conditions favorables et d'épanouissement professionnel et social du personnel ; l'institution des politiques et mesures adéquates visant à la préservation des intérêts des employés ; l'instauration d'une franche, transparente et régulière communication avec le personnel sur les opérations et performances financières et la mise en place des politiques et pratiques de rémunération, couvertures des charges et de motivation des employés conformément aux dispositions de la législation de travail.

II.4. La réforme sur le plan de la supervision et de la surveillance

La performance d'une réglementation étant étroitement liée à son application, la réglementation organise la supervision et le contrôle à 04 niveaux, pour veiller à l'application de la réglementation encadrant l'activité de microfinance en zone CEMAC. Aux termes du règlement n°01/17/CEMAC/UMAC/COBAC du 27 septembre 2017 relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC, le contrôle de l'activité des établissements de microfinance est organisé selon les modalités ci-après: la supervision de la Commission Bancaire ou contrôle prudentiel ; le contrôle administratif exercé par l'Autorité monétaire ; le contrôle externe effectué par les commissaires aux comptes ou autres auditeurs externes et le contrôle interne (règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne dans les EMF) exercé au sein de la structure par ses propres organes. Dans les réseaux d'établissements de microfinance, l'organe faïtier a l'obligation d'effectuer régulièrement le contrôle des établissements affiliés et plus spécifiquement, de veiller au respect des normes prudentielles par les établissements affiliés. Il est tenu d'élaborer un rapport annuel sur l'exécution du contrôle interne dans l'ensemble du réseau. Le dispositif de supervision des EMF dans la CEMAC repose sur : les procédures d'octroi d'agrément de l'Autorité monétaire et l'avis conforme de la Commission Bancaire ; le mécanisme d'autorisation préalable ; la définition des opérations interdites, autorisés et accessoires ; le contrôle prudentiel et l'obligation de reporting.

D'une manière générale, trois types de supervisions ont été consacrés. Il s'agit de : la supervision ex ante, la supervision sui generis et la supervision ex-post.

Comme enjeu relatif à la supervision dite ex-ante il se rapporte principalement aux barrières à l'entrée de l'activité de microfinance. A ce titre, elle porte particulièrement sur les conditions d'accès à la profession. Il est constaté un durcissement desdites conditions par une densification de la composition des dossiers de demande d'agrément notamment la nécessité de fournir des informations sur les administrateurs, des exigences supplémentaires portant sur les expériences académiques et professionnelles des dirigeants, le relèvement du minimum exigé en capital social pour les EMF de 2^{ème} et de 3^{ème} catégorie. Par ailleurs, elle est aussi prévue à l'article 56 du règlement CEMAC 2017 qui dispose que « *La COBAC évalue, un an après le démarrage des activités, les progrès accomplis par les nouveaux établissements de microfinance dans la réalisation de leurs objectifs commerciaux et stratégiques et s'assure que les engagements souscrits par les promoteurs au moment de l'octroi de l'agrément sont satisfaits. Tout établissement en défaut des engagements pris peut faire l'objet d'une injonction ou d'une des sanctions prévues par la réglementation en vigueur* ».

Dans l'optique de juguler les signes annonciateurs de dysfonctionnements dès l'implantation de l'EMF, afin de détecter précocement les insuffisances dans la réalisation des objectifs commerciaux et stratégiques des EMF en création. En effet, elle permet de renforcer la qualité des dossiers soumis à l'Autorité monétaire et à la COBAC ; donc le relèvement des exigences à l'entrée ou l'instauration « *d'un ticket d'entrée institutionnel* ». Ce qui constitue une mitigation du risque d'avorton. Par ailleurs, le fait de savoir qu'il existe un contrôle ex ante amène les promoteurs à s'abstenir de tout fait susceptible de détruire la réputation de l'EMF dès sa création, et pouvant conduire s'ils étaient coupables d'une éviction précoce. Elle favorise une accélération de l'internalisation de la réglementation et poussent les administrateurs et la direction générale à prendre très vite la mesure de leurs responsabilités, avec en prime une bonne gestion et un contrôle rigoureux de l'action de la Direction Générale. Ainsi, ce contrôle a un effet vertueux indéniable. En outre, l'EMF peut bénéficier d'un recadrage précoce de l'organe de supervision dans sa phase de « pépinière » dans le cadre fonctionnel ou managérial. Elle a pour avantage de permettre des ajustements stratégiques dès la création des EMF.

A cet effet de nombreux défis interpellent le secteur de la microfinance face aux innovations sus évoquées. Il s'agit des défis liés au renforcement de la supervision dans un contexte marqué par une implication à minima des Autorités monétaires nationales (cas du MINFI au Cameroun) et une insuffisance des ressources humaines de la COBAC, les défis liés au respect du timing de mise en œuvre de la réforme fixés à deux ans, qui paraît assez limite au regard de l'ampleur de la réforme sur plusieurs plans et des défis relatifs au risque d'asymétrie informationnelle, tout ceci, amplifié par des éléments tels que : le besoin accru de financement ; la non exhaustivité des informations communiquées par les EMF et la qualité du capital humain des principaux acteurs de ce secteur.

Conclusion

Cette communication intitulée « *défis et enjeux du nouveau corpus réglementaire du secteur de la microfinance en zone CEMAC* », a pour principal objectif de mettre en exergue les défis et enjeux qui interpellent le secteur de la microfinance face à l'avènement des innovations du nouveau corpus réglementaire adopté courant 2017. Il s'agit notamment du Règlement N°01/17 CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la sous-région et des 11 autres textes COBAC d'application du règlement CEMAC. Sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité qui caractérise le travail de recherche un état des lieux de l'évolution de l'activité du secteur de la micro finance a préalablement été présenté couvrant la période allant de 2016 à 2018, ceci avant d'aborder l'examen de l'implication des innovations susmentionnées. Ainsi de ce qui précède certains enseignements managériaux peuvent être émis à cet effet : inscrire les évolutions réglementaires dans une réflexion sur l'optimisation de l'activité ou la création d'opportunités et ne pas les appréhender uniquement sous le prisme des coûts ; déployer un dispositif adapté pour répondre aux exigences du régulateur et maîtriser les risques inhérents à la mise en œuvre des actions de mise en conformité.

De manière à faciliter la réforme et de ce fait contribuer à sa bonne mise en œuvre, un package de mesures d'accompagnement comprenant un programme de formation et de renforcement de capacités des EMF s'impose.

Par ailleurs, il serait adéquat et opportun de mettre en place une réglementation nationale à même de relayer et d'appuyer efficacement le cadre réglementaire communautaire. Il s'agit notamment de : concevoir un guide de transformation institutionnelle justifié par le risque juridique lié à un défaut d'encadrement des textes existants (OHADA et CEMAC) en la matière ; ou encore définir un cadre général d'affiliation et de désaffiliation applicable au réseau d'établissements de microfinance qui exerce au Cameroun aux vus des conflits d'intérêts et d'abus de pouvoirs pouvant survenir dans les relations en réseau.

Bibliographie

Cheikh Thiam et Al (2010) : « la nouvelle réglementation de la microfinance en Mauritanie : Opportunités et Challenges », *La Voix de la Microfinance*, P27.

Fouda Owoundi Jean Pierre (2010) : « La réglementation a-t-elle un impact sur les performances de la microfinance ? Le cas du Cameroun » 32p.

Rapport du contrôle administratif 2018 des EMF MINFI/DGTCFM

Reglement N°01/17/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la zone CEMAC

Reglement N°01/17/CEMAC/UMAC/COBAC relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la zone CEMAC

Règlement COBAC EMF R-2017/01 fixant les formes juridiques des établissements de microfinance

Règlement COBAC EMF R-2017/02 fixant le nombre minimum de sociétaires, le maximum de parts détenues par un membre et le minimum d'établissements affiliés pour la création d'un réseau d'établissements de microfinance

Règlement COBAC EMF R-2017/03 portant fixation du capital social minimum des établissements de microfinance des 2^{ème} et 3^{ème} catégories

Règlement COBAC EMF R-2017/04 relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de microfinance

Règlement COBAC EMF R-2017/05 fixant les conditions et modalités d'agrément des établissements de microfinance, de leurs dirigeants et de leurs commissaires aux comptes

Règlement COBAC EMF R-2017/06 relatif au contrôle interne dans les établissements de microfinance

Règlement COBAC EMF R-2017/07 relatif à la classification, à la comptabilisation et au provisionnement des créances des établissements de microfinance

Règlement COBAC EMF R-2017/09 relatif aux modifications de situation

Règlement COBAC EMF R-2017/10 fixant les règles de supervision applicables aux établissements de microfinance de 2^{ème} catégorie et aux organes faitiers dont le montant des dépôts est supérieur à cinquante milliards de francs

Règlement COBAC EMF R-2017/11 relatif aux diligences des commissaires aux comptes dans les établissements de microfinance

COBAC (2017), Note sur la situation du secteur de synthèse de la CEMAC de la microfinance 2016

COBAC (2018), Note sur la situation du secteur de synthèse de la CEMAC de la microfinance 2017

La transparence des banques au cameroun

Françoise OKAH EFOGO
Faculty Of Economics And Management
University Of Yaounde II – Cameroon
francie_okah@hotmail.fr

Résumé: La transparence est à la fois un élément de la gouvernance des banques, une exigence du Comité de Bâle et une exigence de la COBAC contenue dans ses règlements. C'est aussi la dimension de la gouvernance bancaire la moins discutée en Afrique Centrale. Cette recherche se propose donc d'analyser la mise en pratique de cette exigence dans les banques au Cameroun. Dans cette perspective, elle s'appuie sur un indicateur de transparence à 4 dimensions, inspiré de Ben Douissa (2011) et adapté au contexte d'analyse. La quantification de l'indicateur permet de mesurer la transparence tandis que la décomposition de l'indicateur permet d'analyser la pratique. Les données proviennent de l'exploitation documentaire des rapports annuels entre 2010 et 2017. Il en ressort que les banques du

Cameroun sont faiblement transparentes. Seules 2 dimensions sont suffisamment mises en œuvre par les banques au Cameroun. Les autres dimensions de la transparence doivent être renforcées.

Mots clés : *Gouvernance, Transparence, Information, Banque, Cameroun*

Abstract: Transparency is both an element of bank governance, a requirement of Basel Committee and an exigence of COBAC through its regulations. However, it is also the less studied dimension of bank governance in Central African countries. Thus, this research aims to analyse the compliance to this requirement in the Cameroonian bank sector. For this purpose, it relies on a transparency index made of 4 dimensions, inspired from the work of Ben Douissa (2011) and adjusted to the Cameroonian context. Index quantification give a metric for transparency while index decomposition sustained practices analysis. Data come from a document-based analysis relying on banks annual reports between 2010 and 2017. Results show that Cameroon's banking sector is weakly transparent. Only two dimensions are sufficiently implemented in those banks. The other dimensions of transparency still need to be strengthened.

Key words: *Governance, Transparency, Information, Bank, Cameroon*

1. Introduction

“The complementary interaction of prudential supervision and market discipline is critical to promoting long-term stability of both individual institutions and banking systems. The effectiveness of the interaction depends greatly on meaningful public disclosure”
(Basel, 1998:1)

Cette affirmation du Comité de Bâle est intéressante à triple titre. Premièrement, elle situe la transparence comme un élément de la gouvernance des banques. Deuxièmement, elle met en évidence le rôle de la transparence dans la structure de gouvernance de manière à en justifier l'importance. Enfin, elle justifie l'intérêt scientifique qui doit être porté à la transparence dans les banques.

Il apparaît dans cette citation que la transparence est un pilier de la gouvernance des banques. En effet, la gouvernance de la banque s'appuie théoriquement (De Haan&Vlahu, 2016) et pratiquement (BRI, 2004⁵ ; BIS, 2015 ; BRI, 2017⁶) sur un certain nombre de piliers. La Banque des Règlements Internationaux (BRI) énumère 13 principes de gouvernance des banques (BIS, 2015). Le principe n°8 porte sur la communication relative aux risques tandis que le principe n°12 porte sur la transparence et la divulgation. Ces principes font de la transparence un élément de la gouvernance des banques. En effet, la transparence est définie comme la mise à disposition généralisée (*public disclosure*) d'informations périodiques pertinentes et fiables sur la performance des banques, leur situation financière, leurs activités, les opportunités d'investissement, leur gouvernance, leur valeur et leur profil de risque et la gestion desdits risques (Comité de Bâle, 1998 ; Bushman & Smith, 2003). Toutefois, il convient de relever avec le Comité de Bâle (1998) et Greenspan (2003) que la provision d'information n'est pas la transparence. La transparence suppose que les informations sont significatives et permettent aux agents économiques de faire des évaluations adéquates de la situation des banques et du système bancaire.

Ainsi définie, la transparence contribue à une bonne interaction entre la supervision prudentielle et la discipline de marché. En effet, conformément à la théorie néo-institutionnaliste (North, 1970), la transparence agit comme une incitation à maximiser les performances et à adopter un comportement cohérent avec les exigences de la supervision bancaire. Selon la théorie des contrats (Arrow, 1960 ; Hart & Holmström, 1987 ; Hart, 1995) et la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976 ; Fama & Jensen, 1983), une banque est aussi bien un nœud de contrats qu'un fruit de diverses parties prenantes (dirigeants, apporteurs de capitaux, emprunteurs, épargnants, agents de crédit, employés, ...). De ce fait, des conflits d'intérêts - en termes de prise de risque - peuvent apparaître, justifiant le besoin d'un degré de transparence approprié en vue de trouver un équilibre entre les différents intérêts, d'assurer la discipline de marché et une prise de risque raisonnable de la part des banques. Ces conflits d'intérêt peuvent être aggravés par la présence des garanties du gouvernement et par l'assurance des dépôts. Dans ce cas, la transparence permet de s'assurer que l'action des agents va dans le sens des intérêts du principal et plus généralement des intérêts et des objectifs de la banque (Acharya et al., 2009).

Ces présomptions théoriques sont validées par les recherches existantes sur la transparence des entreprises bancaires. Ces travaux montrent en effet que la pratique de la transparence incite les banques à une moindre prise de risques⁷ (Hyytinen & Takalo, 2003 ; Nier, 2004 ; Hirtle, 2007 ; Allenspach, 2009). Dans le même sens, Douissa (2011) note que la transparence contribue à rassurer les investisseurs, les déposants et ceux qui prennent le crédit. En outre, la transparence accroît la discipline du marché bancaire lorsqu'il n'existe pas de mécanisme de garantie des dépôts (Nier, 2004). La transparence peut aussi contribuer à réduire les chances de crises bancaires sévères dans les économies où l'environnement institutionnel est faible et les risques d'aléa moral et de

⁵Banque des Règlements Internationaux (2004). Accord de Bâle II

⁶Banque des Règlements Internationaux (2017). Accord de Bâle III

⁷ La transparence accroît la sensibilité du financement bancaire au risque, ce qui accroît l'incitation à contrôler le risque

sélection adverse sont élevés (Diamond&Verrechia, 1991 ; Nier, 2004). Dans un tel contexte, la transparence contribuerait par exemple à rassurer les déposants et servirait d'incitation à l'épargne. En outre, la transparence bancaire est importante dans un contexte de faible efficacité des banques (Hirtle, 2007 ; Akhigbe& Stevenson, 2010 ; Akhigbe et al, 2013) ou encore lorsqu'un grand nombre de banques appartiennent à l'Etat (Srairi&Douissa, 2014).

Il semble donc évident que, outre l'obligation réglementaire, les éléments contextuels contribuent à justifier l'intérêt scientifique qui doit être porté à la transparence des banques. En la matière, le contexte camerounais est un terrain d'analyse intéressant en raison de sa complexité. Précisément, au Cameroun, le système financier est peu développé et dominé par le système bancaire, ainsi que le démontre l'évolution de l'index du développement financier (FMI, 2018). Dans un tel contexte, un niveau de transparence faible est souhaitable (Mckinnon & Dalimunthe, 1993 ; Schadewitz et al, 1998 ;Srairi&Douissa, 2014). De même, le système bancaire camerounais est peu exposé au risque de faillite comme l'indique le Z score. Le risque de crédit est aussi en baisse au Cameroun. En effet, les créances en souffrance sont passées de 14,76% des crédits bruts en 2010 à 12,26% des crédits bruts en 2015 (COBAC, 2010 ; COBAC, 2015). Ces créances en souffrance sont réparties entre la plupart des banques exerçant au Cameroun. Dès, lors un faible degré de transparence est requis conformément aux résultats de Andrievskaya & Semenova (2016).

Par contre, le système bancaire camerounais est peu efficace si l'on en croit l'évolution de la marge nette d'intérêt (NIM). Dès lors, un degré de transparence élevé est souhaitable. De plus, l'environnement institutionnel de mauvaise qualité ne permet pas de conclure quant à la pratique de la transparence. Spécifiquement, les 6 indicateurs de gouvernance (WGI, 2018) ont une valeur moyenne négative entre 2010 et 2017. La valeur la plus faible est attribuée à l'indicateur « règles de droit » (-1,018) tandis que la valeur la plus élevée est attribuée à l'indicateur « stabilité politique » (-0,788). Cet argument justifie chez Nier (2004) un degré élevé de transparence tandis qu'il induit un faible degré de transparence chez d'autres auteurs (Schadewitz et al, 1998 ;Srairi&Douissa, 2014).

Le contexte camerounais ne permet donc pas de trancher le débat sur le degré de transparence optimal. En revanche, il met en évidence l'importance de saisir la pratique et le degré de transparence au Cameroun. Pourtant, à notre connaissance, peu de travaux se sont intéressés à cet aspect de la gouvernance dans les banques au Cameroun. Cette recherche voudrait contribuer à combler ce gap en proposant une analyse de la pratique de la transparence dans les banques exerçant au Cameroun. Pour cela, elle recourt à une analyse documentaire afin de construire un index de transparence inspiré de Douissa (2011). Cet indicateur permet de quantifier la transparence et d'en analyser la pratique. L'article est organisé autour de 5 sections. La section 2 expose les exigences de la COBAC en matière de transparence. La section 3 présente la méthodologie utilisée afin de mesurer la transparence. La section 4 présente et discute les résultats obtenus. La section 5 expose les conclusions.

2. La transparence des banques dans les textes de la COBAC

Les accords de Bâle II et de Bâle III indiquent clairement que la transparence, via la communication, est un élément important du dispositif prudentiel. Dans l'accord de Bâle II, la transparence fait l'objet du pilier 3. Elle est sensée influencer la discipline de marché, permettre une bonne compréhension du profil de risque de la banque et faciliter les comparaisons. Dans l'accord de Bâle III, la communication est encore une fois identifiée comme un élément obligatoire du dispositif prudentiel. Toutefois, la transparence ne devient obligatoire pour les banques de la CEMAC que si elle est insérée dans les textes réglementaires de l'autorité de régulation, notamment la COBAC.

En effet, malgré son statut de principal organisme supranational pour la réglementation prudentielle des banques, le Comité de Bâle pour la Supervision Bancaire (CBSB) n'est pas une autorité supranationale dans la mesure où ses décisions n'ont pas force de lois. Le CBSB met en place des normes pour la réglementation prudentielle et la supervision des banques. Il s'agit d'exigences minimales auxquelles les membres peuvent ajouter des exigences supplémentaires s'ils le désirent.

Les normes ainsi édictées sont alors soumises à un processus juridictionnel visant à leur donner force de loi dans les différents Etats membres, dans un délai prédéfini par le CBSB.

Ainsi, une revue des textes de la COBAC permet de mettre en évidence l'importance de la transparence comme élément de la gouvernance. Les deux premiers textes sur lesquels s'est appuyée la revue sont (i) la Convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire et (ii) le règlement N°04/08/CEMAC/UMAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC. L'article 37 de la Convention de 1992 stipule que « *tout établissement de crédit doit publier ses comptes dans les conditions fixées par l'autorité monétaire après avis du Conseil National du Crédit. La COBAC s'assure que ces publications sont régulièrement effectuées* ». En ce qui concerne le règlement N°04/08/CEMAC/UMAC, il y est stipulé à l'article 50 que « *le Conseil d'administration doit veiller au respect de toutes les dispositions [...] relatives notamment à l'information des actionnaires sur ses propres activités ainsi que sur celles de l'établissement* ».

D'autres dispositions relatives à la transparence peuvent être trouvées dans le règlement N°01/CEMAC/UMAC/CM portant diverses dispositions relatives au taux effectif global et à la publication des conditions de banque, aux articles 20 à 23. A l'article 31 du règlement COBAC R-2016/03 relatif aux fonds propres nets des établissements de crédit, on peut lire que les banques doivent « *[...] publier périodiquement, suivant un modèle et des modalités fixés par instruction du Président de la COBAC* » les informations relatives aux fonds propres. L'on note enfin que la nécessité de la transparence est reconnue dans la plupart des préambules des textes de la COBAC.

Cet ensemble de dispositions témoigne à suffisance de ce que la transparence est une exigence régionale de gouvernance du système bancaire. Dès lors, il convient de s'intéresser à la manière dont cette exigence est mise en œuvre dans les banques de la CEMAC. La prochaine section présente la démarche méthodologique utilisée à cet effet.

3. Méthodologie

La méthodologie repose sur la collecte d'informations et la construction d'un indicateur de transparence pour les banques camerounaises. En effet, divers indicateurs de transparence ont été construits dans la littérature (Baumann & Nier, 2003 ; Nier, 2005 ; Huang, 2006⁸ ; Nier & Baumann, 2006 ; Tadesse, 2006 ; Douissa, 2011 ; Mangararis et al, 2017). Ces mesures sont plus ou moins complémentaires et adressent différentes dimensions de la publication d'informations. Nelson (2001) affirme alors qu'un indicateur complet comporte 4 dimensions, à savoir la complétude de l'information, l'accès à l'information, la crédibilité de l'information et l'opportunité de l'information. Ainsi, une banque est transparente si l'information sur ses activités financières et non financières est disponible, accessible, fiable et opportune. Douissa (2011) y ajoute que les éléments contenus dans l'indicateur doivent être conformes aux exigences de l'accord de Bâle. Dans cette perspective, Douissa (2011) propose un index de transparence plus complet que celui de ses prédécesseurs. Cet indicateur synthétique est constitué de 4 sous-indicateurs.

3.1. Sous-indicateur de complétude de l'information

L'information fournie par la banque est complète si elle porte à la fois sur les aspects financiers et sur les aspects non financiers de l'activité bancaire. Les aspects financiers sont relatifs aux ressources et aux emplois de la banque. Spécifiquement, ces informations portent sur les crédits et les dépôts (forme, maturité, contrepartie, ...) ainsi que les risques y relatifs. Les informations non financières sont relatives à la gouvernance, au risque opérationnel, aux prévisions et à la RSE. Le sous-indicateur d'information financière est construit à partir de 17 items. Le sous-indicateur d'information non financière est construit à partir de 20 items. Cela fait un total de 37 items. Toutefois, tous les items n'ont pas la même échelle de mesure (voir annexe 1). Ainsi la valeur maximale de ce sous indicateur est $INFCOMPL_{MAX} = 41$. L'indicateur synthétique est donc une somme pondérée des scores obtenus :

⁸Actualisé en 2009

$$INFCOMPL_{it} = \frac{1}{INFCOMPL_{MAX}} \sum_{i=1}^{37} S_{it}$$

De ce fait, pour une banque qui remplit l'ensemble des critères, $INFCOMPL_{it} = 1$. Par contre, pour une banque qui ne remplit aucun critère $INFCOMPL_{it} = 0$.

3.2. Sous-indicateur d'accès à l'information

Cette dimension de l'indicateur de transparence vise à évaluer dans quelle mesure les informations de la banque sont accessibles au grand public. Généralement, il s'agit de savoir si la banque est notée par une agence spécialisée; si la banque a un site internet et si, sur ce site internet, on peut avoir accès aux rapports périodiques (annuels, semestriels, trimestriels, ...). En effet, sur le site internet d'une banque, il est possible d'avoir accès à un certain nombre d'informations (conditions de banque, structure de gouvernance, produits offerts, autres agences, ...). Pourtant, chez Douissa (2011), l'existence d'un site n'est pas un item à part entière. Pour corriger cela, le sous-indicateur d'accès à l'information comporte 3 items (voir tableau 1).

Tableau 1 : Les items du sous-indicateur d'accès à l'information

N°	Contenu	Codification
S38	La banque a-t-elle un site internet ?	Oui = 1 Non = 0
S39	Le rapport annuel est-il accessible sur le site de la banque ?	Oui = 1 Non = 0
S40	La banque est-elle notée par une agence de notation ?	Oui = 1 Non = 0
$INFACCES_{MAX}$		3

Le sous-indicateur d'accès à l'information est une somme pondérée des scores obtenus, avec $INFACCES_{max} = 3$. La valeur de ce sous-indicateur est calculée de la manière suivante :

$$INFACCES_{it} = \frac{1}{INFACCES_{MAX}} \sum_{j=1}^3 S_{jt}$$

Ce sous-indicateur est compris entre 0 (pas d'accès à l'information) et 1 (accès à l'information).

3.3. Sous-indicateur de crédibilité de l'information

Ce sous-indicateur permet de capturer les aspects qui contribuent à la fiabilité de l'information publiée. Dans cette perspective, une information est crédible si elle a été vérifiée par des organismes accrédités qui jouissent d'une présomption de bonne foi. Pour les besoins de l'indicateur, 5 items sont retenus (l'audit, l'application de normes comptables internationales et l'ajustement des comptes par l'inflation). Le tableau 2 en rend compte :

Tableau 2 : Les items du sous-indicateur de crédibilité de l'information

N°	Contenu	Codification
S41	La banque recourt-elle à un cabinet d'audit extérieur ?	Oui = 1 Non = 0
S42	La banque publie-t-elle l'identité de la compagnie d'audit ?	Oui = 1 Non = 0
S43	La banque applique-t-elle les normes comptables?	Oui = 1 Non = 0
S44	La banque applique-t-elle les normes comptables internationales ?	Oui = 1 Non = 0
S45	Les résultats publiés par la banque sont-ils déflatés de l'inflation ?	Oui = 1 Non = 0
$INFCREDIB_{MAX}$		5

A partir de ces items, le sous-indicateur de crédibilité de l'information est calculé ainsi qu'il suit :

$$INFCREDIB_{it} = \frac{1}{INFCREDIB_{MAX}} \sum_{K=1}^5 S_{Kt}$$

Ce sous-indicateur est compris entre 0 (absence de crédibilité de l'information) et 1 (crédibilité de l'information).

3.4. Sous-indicateur d'opportunité de l'information

Cette dimension de la transparence rend compte de l'existence de rapports intermédiaires. Ces rapports intermédiaires permettent de contrôler la cohérence des informations publiées entre différentes sous-périodes. De plus, cet indicateur permet de savoir dans quelle mesure l'information est publiée au moment opportun. Un seul item est retenu, à savoir la disponibilité de rapports intermédiaires. Cet item prend la valeur 0 s'il n'existe pas de rapports intermédiaires, 1 si les rapports sont semestriels et 2 s'il existe des rapports trimestriels. La valeur de l'indice d'opportunité est calculée avec la formule suivante :

$$INFOPPORT_{it} = \frac{S_{Gt}}{INFOPPORT_{MAX}}$$

Ce sous-indicateur est compris entre 0 (information inopportune) et 1 (opportunité avérée de l'information).

3.5. Calcul de l'indicateur synthétique

L'indicateur synthétique de la transparence d'une banque *i* en l'année *t* est calculé en pourcentage avec la formule suivante :

$$BANKTRANSP_{it} = \frac{(INFCOMP_{it} + INFACCES_{it} + INFOCREDIB_{it} + INFOOPPORT_{it})}{4} \times 100$$

BANKTRANSP est un indicateur compris entre 0 et 100%. Le tableau 3 suivant donne les critères d'appréciation de la transparence à partir de cet indicateur.

Tableau 3 : Critères (1) d'appréciation de la transparence des banques au Cameroun

Intervalle pour <i>BANKTRANSP</i>	Conclusion
<i>BANKTRANSP</i> ∈ [0 25%[La banque n'est pas transparente
<i>BANKTRANSP</i> ∈ [25% 50%[La banque est faiblement transparente
<i>BANKTRANSP</i> ∈ [50% 75%[La banque est moyennement transparente
<i>BANKTRANSP</i> ∈ [75% 100%]	La banque a un degré de transparence élevé

Construction de l'auteur

Un deuxième indicateur est utilisé (*PBANKTRANSP_{it}*). Il mesure, en pourcentage, la part des critères mis en œuvre. En effet, l'index est construit à partir de 47 items. Avec cet indicateur une banque est moyennement transparente si elle met en œuvre au moins 50% des éléments constitutifs de l'index de transparence. De la même façon que l'indicateur précédent, l'interprétation de cet indicateur s'appuie sur une catégorisation en 4 niveaux de transparence.

Tableau 4 : Critères (2) d'appréciation de la transparence des banques au Cameroun

Intervalle pour <i>PBANKTRANSP</i>	Conclusion
<i>PBANKTRANSP</i> ∈ [0 25%[La banque n'est pas transparente
<i>PBANKTRANSP</i> ∈ [25% 50%[La banque est faiblement transparente
<i>PBANKTRANSP</i> ∈ [50% 75%[La banque est moyennement transparente
<i>PBANKTRANSP</i> ∈ [75% 100%]	La banque a un degré de transparence élevé

Construction de l'auteur

Ces deux indicateurs sont utilisés non seulement pour quantifier la transparence dans le système bancaire au Cameroun, mais aussi pour analyser la pratique de la transparence par les banques au Cameroun. Ils sont calculés pour un échantillon de banques exerçant au Cameroun.

La constitution de l'échantillon repose sur 3 critères : (1) être une banque ayant reçu l'agrément ; (2) l'existence du site internet ; (3) la disponibilité des rapports annuels sur la période 2010-2017. A

l'issue du processus de sélection 6 banques sont retenues, à savoir la BICEC⁹, Afriland First Bank¹⁰, la SCB-CA¹¹, ECOBANK¹², la SGC¹³ et le CCA¹⁴. Ces banques représentent près de 50% du capital des banques camerounaises, plus de 70% des dépôts et des crédits du marché bancaire et plus de 80% des guichets bancaires au Cameroun (COBAC, 2014). Notons aussi que la plupart des banques exclues de l'échantillon l'ont été surtout parce que les rapports annuels ne sont pas accessibles (Citigroup, BGFI, UBA, Standard Chartered Bank ...). Ce sont en général des banques appartenant à de grands groupes. Sur leur site internet, l'on ne retrouve que le rapport consolidé du groupe et non les rapports par pays.

4. Résultats

Les résultats montrent globalement que le niveau de transparence est semblable pour toutes les banques. Par ailleurs, les deux indicateurs véhiculent exactement le même message. Précisément, les banques du Cameroun sont faiblement transparentes en termes quantitatifs et faiblement transparentes au plan pratique. Au plan quantitatif, l'index de transparence est en moyenne compris entre 25% et 50% sur l'ensemble de la période ($BANKTRANSP \in [25\% ; 50\%]$). Au plan pratique, les banques mettent en œuvre moins de 50% des éléments de la transparence ($PBANKTRANSP \in [25\% ; 50\%]$). Elles divulguent surtout les informations financières et celles qui relèvent de la crédibilité de l'information. A peine 14% des informations relatives aux aspects non financiers de l'activité bancaire sont mises à la disposition du public. Les informations relatives au risque opérationnel et les informations relatives à l'opportunité de l'information ne sont disponibles ni dans les rapports annuels ni sur le site internet de la banque. Les sous-sections suivantes détaillent chacun des aspects sus-évoqués pour une meilleure compréhension de la pratique de la transparence dans les banques au Cameroun.

4.1. Le degré de transparence dans les banques du Cameroun

Le calcul du premier index de transparence ($BANKTRANSP$) montre que, pour l'ensemble des observations, la moyenne de la transparence au Cameroun, entre 2010 et 2016, est de 46,76%. Cette valeur est contenue dans le deuxième intervalle. Cela concourt à affirmer qu'au Cameroun les banques sont faiblement transparentes. L'analyse par institution bancaire corrobore ce premier constat. De même, le calcul du second index ($PBANKTRANSP$) révèle que, à l'exception de ECOBANK, les banques mettent en œuvre moins de 50% des exigences de transparence. Dès lors, elles ont une faible pratique de la transparence.

Tableau 5 : Le degré de transparence des banques au Cameroun

BANQUE	PERIODE	$BANKTRANSP_{moy}$	$PBANKTRANSP_{moy}$
Afriland First Bank	2010-2016	43,64%	39%
SCB-Cameroun	2010-2016	47,38%	44,4%
BICEC	2010-2016	44,69%	40%
ECOBANK	2010-2016	52,83%	54%
SGC	2010-2016	47,42%	44%
CCA	2010-2016	44,62%	42%

⁹<http://www.bicec.com>

¹⁰<https://www.afrilandfirstbank.com/index.php/fr/nousconnaître>

¹¹https://www.scbcameroun.net/index.php?option=com_jdownloads&Itemid=238&view=viewcategory&catid=3

¹²<https://ecobank.com/cm/personal-banking/countries>

¹³https://particuliers.societegenerale.cm/fr/rechercher/?no_cache=1&tx_indexedsearch%5B_sections%5D=0&tx_indexedsearch%5B_freeIndexUid%5D=&tx_indexedsearch%5Bpointer%5D=0&tx_indexedsearch%5Bext%5D=0&tx_indexedsearch%5Btype%5D=1&tx_indexedsearch%5BdefOp%5D=0&tx_indexedsearch%5Bmedia%5D=-1&tx_indexedsearch%5Border%5D=rank_flag&tx_indexedsearch%5Bgroup%5D=flat&tx_indexedsearch%5Blang%5D=1&tx_indexedsearch%5Bdesc%5D=0&tx_indexedsearch%5Bresults%5D=10&tx_indexedsearch%5Bsword%5D=rapport+annuel

¹⁴<https://www.cca-bank.com/>

CAMEROUN	2010-2016	46,76%	43,90%
-----------------	------------------	---------------	---------------

Construction de l'auteur

Ainsi, au plan quantitatif comme au plan de la pratique, les banques exerçant au Cameroun sont faiblement transparentes. L'on en veut pour preuve que les deux indicateurs appartiennent au deuxième intervalle ($I_2 = [25\% ; 50\%]$).

4.2. La pratique de la transparence dans les banques au Cameroun

Le tableau 6 propose une décomposition de l'indicateur *BANKTRANSP* au Cameroun. Il y apparaît que les meilleures performances concernent la crédibilité de l'information pour la plupart des banques ($INFCREDIB_{MOY}=76,67\%$). Pour ECOBANK et CCA, cependant, la meilleure performance concerne la divulgation des informations financières.

Tableau 6 : Décomposition de l'index *BANKTRANSP* au Cameroun

		AFstB	SCB-CA	BICEC	ECOBANK	SGC	CCA	CAMEROUN
INFCOMPL	N_SIF	57,89%	68,42%	63,16%	94,74%	63,16%	73,68%	70,18%
	N_SINF	13,64%	21,82%	13,64%	22,73%	27,27%	22,73%	20,30%
INFACCES		66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
INFCREDIB		80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	80,00%	60,00%	76,67%
INFOPPORT		0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Construction de l'auteur

L'indicateur de la crédibilité de l'information est constitué de 5 items portant respectivement sur l'existence d'un auditeur externe, l'application des normes comptables internationales et la publication des comptes nets de l'inflation. Ces critères qui contribuent à crédibiliser l'information publiée par les banques sont présents dans les rapports annuels. Chaque banque rappelle d'ailleurs, dans son rapport annuel, les normes qui sont appliquées. L'on peut y lire que les normes appliquées relèvent des exigences de la COBAC en la matière. Pourtant, la plupart des banques précisent qu'elles sont encore en attente des modalités d'application du Règlement COBAC R-2003/01 relatif à l'organisation des comptabilités des établissements de crédit, entré en vigueur le 31 Décembre 2003. De ce fait, les normes appliquées sont les normes OHADA ou les normes du plan sectoriel des établissements de crédit de la CEMAC. Elles peuvent être considérées comme des normes internationales. De plus, les comptes des banques font l'objet d'un audit extérieur dont le rapport est publié, en totalité ou en partie, dans le rapport annuel. Les noms des auditeurs et celui des cabinets auxquels ils appartiennent sont aussi publiés. Tout cela contribue à la crédibilisation de l'information publiée par les banques.

La deuxième dimension mise en pratique dans les banques au Cameroun porte sur la complétude de l'information financière. En effet, les banques du Cameroun remplissent la plupart des critères relatifs à la transparence financière ($N_SIF_{MOY}=70,18\%$). De nombreux détails se trouvent dans les rapports annuels. Ils portent sur les ressources de la banque ainsi que les emplois, les ratios prudentiels, les provisions, les réserves, les créances douteuses et les activités hors bilan. Ce foisonnement d'informations permet d'ailleurs de mener des analyses empiriques sur les effets de cet aspect de la transparence dans ces banques. En comparant ce résultat à celui de Huang (2006), on constate que l'indicateur de transparence financière est en progression dans la période post-crise (2010-2016) par rapport à la période pré-crise (1994-2004) analysée par l'auteur ($70,18\% > 49\%$).

La dimension qui présente le troisième score le plus important est la dimension accès à l'information ($INFACCES_{MOY}=66,67\%$). Cette dimension comporte trois items, à savoir l'existence d'un site internet, l'accès aux rapports annuels via internet et la notation des banques par les agences internationales (*Standard & Poor's Global Rating ; Moody's ; Fitch Ratings*). Toutes les banques exerçant au Cameroun ont un site internet. Toutefois, le rapport annuel n'est pas toujours disponible pour la filiale camerounaise des groupes internationaux. En outre, aucune banque ne déclare, dans son rapport, faire l'objet de la notation des agences internationales.

L'utilisation du deuxième indicateur (*PBANKTRANSP*) confirme les résultats ci-dessus. En effet, il apparaît au tableau 7 qu'à l'exception de ECOBANK et de CCA, les banques du Cameroun mettent à la disposition du public 80% des informations qui contribuent à valider la crédibilité de

l'information. Ensuite, les banques assurent l'accès à l'information à 66%. Pour la dimension *INFCREDIB* les banques ont une pratique élevée. Par contre, pour la dimension *INFACCES* les banques ont une pratique moyenne. En ce qui concerne la complétude de l'information (*INFCOMPL*), il apparaît que les banques privilégient la divulgation d'informations financières et négligent la publication d'informations non financières. A cet effet, elles publient les informations relatives à plus de 50% des éléments de transparence financière et à moins de 20% des éléments de transparence non financière. Enfin, la dimension *INFOPPORT* n'est pas mise en pratique.

Tableau 7 : Décomposition de l'index *PBANKTRANSP* au Cameroun

		AFstB	SCB-CA	BICEC	ECOBANK	SGC	CCA	CAMEROUN
INFCOMPL	N_SIF	58,82%	61,76%	64,70%	94,15%	58,82%	70,59%	68,14%
	N_SINF	14,29%	21,43%	14,29%	23,81%	28,57%	23,81%	21,03%
INFACCES		66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%	66,67%
INFCREDIB		80%	80%	80%	80%	80%	60%	76,67%
INFOPPORT		0	0	0	0	0	0	0%

Construction de l'auteur

En définitive, les banques du Cameroun sont faiblement transparentes parce qu'elles ne mettent pas en pratique toutes les dimensions de la transparence. En effet, si l'information publiée est accessible (*INFACCES*) et crédible (*INFCREDIB*) pour certaines banques, en revanche il y a certaines dimensions qui doivent être renforcées. Formellement, les banques du Cameroun doivent faire des efforts en ce qui concerne la dimension d'opportunité de l'information (*INFOPPORT*) où elles obtiennent un score nul et la dimension de complétude de l'information non financière où le niveau moyen de pratique est inférieur à 25% des critères.

4.3. Discussion des résultats

La discussion des résultats porte sur deux aspects. Premièrement, il est question de comparer le niveau de transparence obtenu au Cameroun avec les niveaux de transparence obtenus dans les pays en développement au cours de la même période. Deuxièmement, il s'agit d'établir la cohérence de la pratique de la transparence avec le contexte camerounais.

Les résultats obtenus ci-dessus révèlent que les banques exerçant au Cameroun appliquent en moyenne 43,9% des critères de transparence ($PBANKTRANSP \in [25\% \ 50\%]$). De ce point de vue la pratique de la transparence est faible au Cameroun. Au plan quantitatif, les banques exerçant au Cameroun jouissent d'un index de transparence égal à 46,76%. Cette valeur est supérieure à la valeur obtenue en Afrique du Nord (33%) par Srairi&Douissa (2014) et en Inde (35%) par Hossain&Reaz (2007). Cependant, il faut relever que l'index de transparence appartient au même intervalle dans tous ces pays aussi bien qu'au Cameroun ($I_2 = [25\% \ ; \ 50\% \]$). La transparence y est donc faible.

Cette faiblesse de la transparence est-elle cohérente avec le contexte camerounais ? La réponse à cette question est d'autant plus importante qu'elle guide les recommandations qui peuvent être faites au législateur (COBAC).

La littérature économique a déterminé les conditions dans lesquelles un système bancaire peut avoir un degré de transparence faible ou un degré de transparence élevé. Globalement, le choix du degré de transparence du système bancaire résulte d'une analyse coûts-bénéfices (Frolov, 2004 ; Hossain&Reaz, 2007). Ainsi, un degré de transparence élevé est nécessaire dans un système bancaire caractérisé par de fortes asymétries d'information, un risque élevé et une faible efficacité des banques (Diamond&Verrechia, 1991 ; Hirtle, 2007 ; Akhigbe& Stevenson, 2010 ; Akhigbe et al, 2013). Un degré de transparence élevé est aussi nécessaire lorsqu'un grand nombre de banques appartiennent à l'Etat (Srairi&Douissa, 2014).

Au contraire, un faible niveau de transparence est souhaitable lorsque le système financier est peu développé, l'activité bancaire est peu complexe, le capital des banques est concentré et la gouvernance des institutions est de mauvaise qualité (Mckinnon&Dalimunthe, 1993 ; Schadewitz et al, 1998 ; Srairi&Douissa, 2014). De même, un faible degré de transparence est nécessaire lorsqu'il y a un grand nombre de banques avec des actifs douteux (Andrievskaya&Semenova, 2016).

A partir de ces critères théoriques, il est aisé de montrer que le degré de transparence des banques est cohérent avec le contexte. Précisément, les banques exerçant au Cameroun doivent être faiblement transparentes. En effet, au Cameroun, le système financier est peu développé. L'indicateur construit par le FMI¹⁵ indique que le système bancaire camerounais est peu développé mais efficient. L'activité bancaire est peu complexe. Pour preuve, aucune des banques présentes sur le marché camerounais n'est constituée en holding avec des filiales et des succursales. La plupart de ces banques sont plutôt des filiales des banques étrangères. Leur capital est concentré, c'est-à-dire réparti entre 2 ou 3 actionnaires principaux¹⁶. Le risque de taux d'intérêt, le risque de crédit et le risque de faillite bancaire sont faibles (GFDI, 2018). En moyenne, entre 2010 et 2016, le Z score est supérieur à 3 au Cameroun. Cela témoigne de la faiblesse du risque. Enfin, les données de la base de données *World Governance Indicators* montrent que la gouvernance est de mauvaise qualité (les 6 indicateurs de gouvernance ont une valeur comprise entre 0 et -2,5).

5. Conclusion et recommandations

Le contexte mondial actuel ainsi que ses mutations, notamment la digitalisation des activités économiques, imposent aux banques camerounaises, principales sources de financement de l'activité économique, un certain nombre de réformes. Ces réformes devraient leur permettre d'améliorer leurs performances économique, financière et sociale. Au nombre de ces réformes, la gouvernance semble être un élément clé parce qu'elle permet d'impulser, de soutenir et de rentabiliser les activités de ces institutions. Dès lors, il convient d'analyser les pratiques et les stratégies de gouvernance dans les banques camerounaises, de manière à en identifier les forces et les faiblesses dans le but d'en renforcer l'efficacité. Dans cette perspective, cette recherche s'intéresse à un des piliers de la gouvernance, notamment la transparence. Cet intérêt s'explique non seulement par les avantages théoriques de la transparence, mais aussi par le relatif mutisme de la recherche sur cet aspect de la gouvernance des banques en Afrique en général et au Cameroun en particulier.

Cette recherche se propose alors de contribuer à combler ce gap en proposant une analyse de la pratique de la transparence dans les banques exerçant au Cameroun. Pour cela, elle s'appuie sur une analyse documentaire des rapports annuels des banques, accessibles sur leur site internet. L'échantillon comporte 6 banques parmi lesquelles se trouvent les 5 banques les plus importantes du marché bancaire camerounais. La période retenue pour l'analyse va de 2010 à 2016. Les résultats obtenus révèlent alors que les banques camerounaises sont peu transparentes. Elles publient surtout les informations financières, les informations de crédibilisation de l'information et assurent l'accès à l'information. Par contre, les banques doivent ajuster les dimensions d'opportunité de l'information ainsi que la publication des informations non financières. L'on note aussi le problème d'actualisation des informations disponibles. C'est une dimension qui n'est pas prise en compte dans l'indicateur de la transparence mais qui contribue à la crédibilité et à l'acuité de l'information. Au final, même si la transparence n'est pas une panacée pour la performance bancaire, elle contribue néanmoins à rassurer les parties prenantes, à réduire l'asymétrie d'information et à limiter les effets des attaques informationnelles via les réseaux sociaux (*infox*). Les banques camerounaises gagneraient donc à améliorer leur pratique de la transparence tout en prêtant attention aux informations potentiellement déstabilisatrices que Goldstein & Sapiro (2013) recommandent de ne pas publier. Le rapport du comité de Bâle (2018) pourrait contribuer efficacement à l'amélioration de la transparence des banques exerçant au Cameroun.

BIBLIOGRAPHIE

Acharya V. V., Engle R., Figlewski S., Lynch A. & Subrahmanyam M. (2009). "Centralized clearing for credit derivatives." *Restoring financial stability: How to repair a failed system*, 251-270.

¹⁵ Svirydenka K. (2016). « Introducing a New Broad-based Index of Financial Development ». IMF Working paper WP/16/5

¹⁶ CCA : Camerounais ; SGC : Société Générale ; SCB : Groupe Attijariwafa bank ; ECOBANK : Ecobank Transnational Incorporated « ETI » ; Afriland : SBF and Co & FMO (*Dutch Development Bank*) ; BICEC : BPCE International et Outre-mer

- Akhigbe A., McNulty J. E. & Stevenson B. A. (2013). "How does transparency affect bank financial performance?" *International Review of Financial Analysis*, 29 (2013) 24–30.
- Akhigbe, A., & Stevenson, B. A. (2010). "Profit efficiency in U.S. BHCs: Effects of increasing non-traditional revenue sources". *The Quarterly Review of Economics and Finance*, 50, 132–140.
- Allenspach N. (2009). "Banking and Transparency: Is More Information Always Better?" (September 2009). Swiss National Bank Working Papers 2009-11.
- Andrievskaya I. & Semenova M. (2016). "Does banking system transparency enhance bank competition? Cross-country evidence". *Journal of Financial Stability*, 23, 33-50.
- Available at <http://www.federalreserve.gov/boarddocs/speeches/2003/20030508/default.htm>.
- Basel Committee on Banking Supervision (1998). *Enhancing Bank Transparency*. Bank for International Settlements: Switzerland.
- Baumann U. & Nier E. (2003). "Market Discipline, Disclosure and Moral Hazard in Banking". Federal Reserve Bank of Chicago in its journal proceedings, May, 261–277.
- Baumann U. & Nier E. (2004). "Disclosure, volatility, and transparency: an empirical investigation into the value of bank disclosure". *Economic Policy Review*, 10(2), 31-45.
- BIS (2015). "Guidelines: Corporate Governance Principles for banks". Basel Committee on banking Supervision. Bank for International Settlements. July
- Bushman R. M. & Smith A. J. (2003). "Transparency, financial accounting information, and corporate governance". *Economic Policy Review*, 9(1), April.
- Bushman R. M. (2016). "Transparency, accounting discretion, and bank stability". *Economic Policy Review*, Issue Aug, 129-149.
- COBAC (2010). Rapport Annuel. Commission Bancaire d'Afrique Centrale
- COBAC (2014). Rapport Annuel. Commission Bancaire d'Afrique Centrale.
- COBAC (2015). Rapport Annuel. Commission Bancaire d'Afrique Centrale.
- De Haan J. & Vlahu R. (2016). "Corporate Governance of Banks: A Survey". *Journal of Economic Surveys*, 30(2), pp. 228–277
- Diamond, D. W. & Verrecchia R. E. (1991). "Disclosure, Liquidity, and the Cost of Capital". *Journal of Finance*, 46(4), 1325-1359.
- Douissa I. B. (2011). "Measuring banking transparency in compliance with Basel II requirements". *Current Issues of Business & Law*, 6(1).
- Fama E. F. & Jensen M. C. (1983). "Agency problems and residual claims". *Journal of Law and Economics* 26(2): 327–349.
- Farvaque E., Refait-Alexandre C. & Weill L. (2012). "Are transparent banks more efficient? Evidence from Russia". *Eastern European Economics*, 50(4), 60-77.
- FMI (2018). *Financial Development Index*. International Monetary Fund.
- Frolov M. (2004). "Why Do We Need Mandated Rules of Public Disclosure for Banks?" Kumqrp Discussion Paper Series DP2004-010, Keio University, Japan.
- GFDI (2018). *Global Financial Development Indicators*. The World Bank Group.
- Goldstein, I. & Sapra, H. (2014). "Should banks' stress test results be disclosed? An analysis of the costs and benefits". *Foundations and Trends® in Finance*, 8(1), 1-54.
- Greenspan, A. 2003. "Remarks." Delivered via satellite at the 39th Conference on Bank Structure and Competition, Federal Reserve Bank of Chicago. May 8.
- Hart O. & Holmström B. (1987). *The Theory of Contracts*. In T. Bewley (eds), *Advance in Economic Theory: Fifth World Congress* (Econometric Society Monographs, pp. 71-156). Cambridge. Cambridge University
- Hart O. (1995). *Firms, Contracts and Financial Structure*. Clarendon Lectures in Economics. 1st edition. Clarendon Press. Oxford. 240 p.
- Hirtle B. (2007). "Public disclosure, risk and performance at bank holding companies". Federal Reserve Bank of New York Staff Reports, N° 293.

- Hossain M. & Reaz M. (2007). "The Determinants and Characteristics of Voluntary Disclosure by Indian Banking Companies". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 14, 274–288.
- Huang, R. (2006). "Bank Disclosure Index: Global Assessment of Bank Disclosure Practices". Revised in 2009. Michigan State University. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1425915>.
- Hyytinen A. & Takalo T. (2004). "Preventing systemic crises through bank transparency". *Economic Notes*, 33(2), 257-273.
- Jensen M. C. & Meckling W. H. (1976). "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure". *Journal of Financial Economics* 3: 303–360.
- Manganaris P., Beccalli E. & Dimitropoulos P. (2017). "Bank transparency and the crisis". *The British Accounting Review*, 49(2), 121-137.
- Mckinnon J, Dalimunthe L. (1993). "Voluntary disclosure of segment information by Australian diversified companies". *Accounting and Finance*. 33(1):33-50.
- Nelson P. J. (2001). "Transparency mechanisms at the multilateral development banks". *World Development*, 29(11), 1835-1847.
- Nier E. & Baumann U. (2006). "Market discipline, disclosure and moral hazard in banking". *Journal of Financial Intermediation*, 15(3), 332-361.
- Nier E. W. (2004). "Banking Crises and Transparency". (March 15, 2004). EFA 2004 Maastricht Meetings Paper N° 4805.
- Nier E. W. (2005). "Bank stability and transparency". *Journal of Financial Stability*, 1(3), 342-354.
- North, 1970
- Ratnovski L. (2013). "Liquidity and transparency in bank risk management". *Journal of Financial Intermediation*, 22(3), 422-439.
- Schadewitz H. & Blevins D. (1998). "Major determinants of interim disclosures in an emerging market". *American Business Review*. 16:41–55.
- Srairi S. & Douissa I. B. (2014). "Factors influencing bank transparency: Case of emerging markets". *British Journal of Economics, Management & Trade*, 4(4), 523-540.
- Tadesse S. (2006). "The economic value of regulated disclosure: Evidence from the banking sector". *Journal of Accounting and Public Policy*, 25(1), 32-70.
- WGI (2018). *Worldwide Governance Indicator*. The World Bank Group.
- Williamson, O. E. (1985). "Assessing contract". *Journal of Law, Economics, & Organization*, 1(1), 177-208.

Les services bancaires minimum garantis sont-ils gratuits au Cameroun ?

NKOU NKOU Celestin

Résumé : Le Service Bancaire Minimum Garanti (SBMG) a été institué au Cameroun afin de contraindre les établissements de crédit à offrir des services de base véritablement gratuits à leur clientèle. Cependant, une enquête réalisée auprès d'un échantillon de consommateurs des produits et services bancaires au Cameroun montre que les banques continuent à fonctionner en marge de cette réglementation en facturant à leurs clients des services supposés être totalement gratuits. L'ignorance des clients, la complexité croissante des produits et services bancaires ainsi que la tolérance administrative sont à l'origine de l'exacerbation de ce phénomène dans le contexte de l'étude. Ce résultat interpelle d'une part, les associations des défenses des droits des consommateurs à une intensification des actions visant à sensibiliser les consommateurs, et d'autre part, les pouvoirs publics pour un contrôle du respect du dispositif réglementaire y afférent.

Mots clés : Etablissement de crédit, services bancaires, consommateur, réglementation.

Introduction

Selon la réglementation en vigueur au Cameroun, tout individu, qu'il soit mineur émancipé ou non, riche ou pauvre, agriculteur, analphabète ou étudiant, entrepreneur, commerçant ou salarié a le droit de disposer d'un compte bancaire. Plusieurs motifs contribuent à justifier cette nécessité aujourd'hui. Entre autres, toucher un salaire ou une pension de retraite, régler ses transactions dans un supermarché, payer son loyer ou ses factures, ou tout simplement pour constituer une épargne.

Au lieu de pratiquer la thésaurisation et de manier régulièrement les espèces, un **compte bancaire** est souvent indispensable dans la vie quotidienne pour percevoir des ressources et régler des transactions. Il apparaît incontournable aujourd'hui au regard des avancées technologiques qui ont marqué les secteurs bancaires africains en général (Chaveau et Dahfer, 1991). C'est le compte ordinaire qu'on utilise pour déposer ou pour gérer efficacement son budget. On l'appelle aussi parfois : **compte de dépôt**, compte à vue, **compte chèque** ou encore compte courant.

La première opération à la banque est généralement l'ouverture d'un compte. A cette occasion, il nous est remis notamment une convention de compte, contrat dans lequel sont précisées toutes les règles qui régissent le fonctionnement de notre compte, avec ou sans moyens de paiement (chéquier, carte). Nous recevons ensuite une attestation d'ouverture de compte (AOC) et un Relevé d'Identité Bancaire (RIB), sur lesquels figurent notre numéro de compte et notre identification personnelle.

La rémunération des dépôts à vue est autorisée, mais rare voire inconnue par les établissements dans notre contexte. La banque pourrait enfin servir exceptionnellement sur notre compte, des intérêts créditeurs même s'ils seront fiscalisés.

La sécurité est l'une des raisons majeures qui poussent les individus à recourir à un compte bancaire. Conserver des liquidités par devers eux, les exposerait à des risques importants : vols, de cambriolages, de pertes et de catastrophes naturelles, etc. La commodité constitue ensuite un autre avantage important offert par un compte bancaire. Lorsque nous sommes titulaire d'un compte bancaire, nous avons la possibilité d'accéder à notre argent à n'importe quel endroit où il y a une banque grâce à une Automatic Teller Machine (ATM), appelée aussi guichet automatique de banque (GAB), ou Distributeur Automatique de Billets (DAB). Nous pouvons aussi régler nos

achats directement via des services électroniques grâce à notre carte de crédit, ou notre téléphone portable relié à notre compte bancaire. Posséder une carte de crédit nous permet de faire des achats sur internet, ce qui nous donne aussi accès à une plus grande variété de produits partout dans le monde. Le gain d'intérêts lié à l'épargne constitue un autre avantage associé au compte bancaire.

Si disposer d'un compte en banque nous offre de nombreux avantages, il est tout aussi nécessaire que notre compte bancaire soit protégé contre l'arnaque, la fraude, les fausses écritures, les abus et même les erreurs involontaires d'enregistrements comptables du banquier. Lorsque nous achetons des produits ou des services sur internet, nous devons être rassuré que l'ordinateur utilisé est protégé par un système d'anti-piratage et même d'anti-virus. Si notre chéquier ou notre carte de crédit est perdue ou dérobée, il faut immédiatement informer notre banque et faire opposition à tout paiement aux tiers, pour que la banque puisse désactiver la carte ou la série du chéquier perdu, et nous remettre de nouveaux outils de paiement.

Il reste que malgré les avantages associés à l'utilisation d'un compte bancaire, l'on a assisté à des violences verbales des clients mécontents du prélèvement de frais bancaires sur leurs comptes ou un service supposé être gratuit. Ce type d'abus est fréquent et plus d'un l'ont subi au cours d'une transaction dans les banques. Il apparaît clairement les services supposés être offerts gratuitement aux consommateurs leurs sont facturés par les établissements de crédits au mépris du dispositif réglementaire en vigueur. Cette situation qui est à l'origine de nombreuses plaintes des clients engendre nécessairement des coûts de transactions importants pour ces deniers (COBAC, 2009, 2011).

Relativement aux récriminations des clients, l'étude de la relation entre la qualité perçue du service bancaire et la satisfaction des clients montrent une absence de consensus entre les auteurs traitant de ces relations (Arbore et Busacca, 2009 ; Gardes et Beguinet, 2012 ; Bergeron et Richard, 2003).

Au regard tout ce qui précède, l'objectif général de cette communication est d'interroger l'effectivité ou non de la gratuité du Service Bancaire Minimum Garanti au Cameroun. Les questions qui structurent finalement notre problématique de recherche sont les suivantes :

- le service bancaire minimum garanti est-il gratuit ?
- sinon, quelles en sont les principales raisons ?

La suite de la communication après cette introduction est organisée de la manière suivante : dans le premier point, nous exposons les avantages associés à l'utilisation d'un compte bancaire en l'occurrence les services de base gratuits qui y sont associés. Dans le deuxième point, nous présentons les exceptions aux services bancaires gratuits. Le troisième point est consacré à la méthodologie d'enquête. Dans le quatrième point enfin, nous discutons des principaux résultats obtenus.

1.- L'offre de services gratuits liés à la détention d'un compte bancaire

A la question de savoir qui est éligible à l'ouverture d'un compte, il faut tout de suite dire que toute personne physique majeure ou mineure avec autorisation du tuteur légal y est apte. Les personnes physiques majeures incapables mais dûment représentées sont également prises en compte.

Les sept principaux avantages dont bénéficient les titulaires d'un compte bancaire sont alors les suivants :

- La domiciliation de salaire pour les employés ;

- La simplicité, la sécurité, la commodité et la confidentialité dans les transactions ;
- La protection contre les risques de perte ou de vol des revenus ;
- La gestion des ressources ;
- La possibilité de bénéficier de crédits ou de facilités de caisse ;
- L'accès à l'ensemble des services de la banque ;
- La mise à disposition des instruments de paiement (chéquier, virement, carte, etc.).

Pour convaincre les plus sceptiques d'ouvrir un compte, il faut donc placer en avant l'argument de sécurité. Détenir un compte bancaire revient à sécuriser nos avoirs. Face à l'insécurité persistante avec des agressions, la nécessité d'ouvrir un compte bancaire permet de se mettre à l'abri des mauvaises surprises. En plus du fait que le compte bancaire permet d'accéder aux nombreux services qu'offre un établissement financier, le client peut aisément réaliser des versements, des retraits, envoyer et recevoir des espèces, des virements, des remises chèques, des effets de commerce, etc.

Protégé par la loi dans d'autres pays, le **droit au compte bancaire** est une contrainte juridique qui oblige une banque à **ouvrir un compte bancaire, avec des services de base gratuits**, offerts à tout particulier, association ou entreprise, qui en fait la demande. Concrètement, la personne en situation d'interdit bancaire constitue un dossier auprès de la Banque centrale, puis celle-ci désigne un établissement qui doit ouvrir un compte de dépôt, doté de services bancaires de base. Dans le cadre du droit au compte, le client doit bénéficier d'un ensemble de services bancaires gratuits, dont les coûts sont pris en charge par la banque.

Définis au Cameroun par un arrêté ministériel, leur énumération comprend les 15 offres ci-dessous :

1. L'ouverture des comptes ;
2. La délivrance du relevé d'identité bancaire (RIB) ;
3. La délivrance des chèquiers ;
4. La délivrance au guichet des formules de retrait d'espèces au profit du titulaire d'un compte ;
5. La délivrance des livrets d'épargne ;
6. Le paiement par carte bancaire auprès d'un commerce au Cameroun ;
7. La consultation du compte sur place ;
8. La délivrance d'attestation de non-redevance ;
9. Le paiement par chèques ;
10. Le versement d'espèces dans les agences d'une même banque ;
11. Le retrait d'espèces sur la même place bancaire ;
12. Le virement de compte à compte dans une même banque ;
13. Le retrait de billets dans les guichets automatiques bancaires, de la banque du porteur de la carte ;
14. Le changement d'adresse ;
15. La délivrance du relevé de compte mensuel.

A l'exception de la clôture des comptes dont la tarification est plafonnée à un montant de 5.000 (cinq mille) francs CFA Hors Taxes, la facturation des prestations bancaires qui ne sont pas visées par l'article 3 de l'arrêté du 13/01/2011, est libre sous réserve du respect de la réglementation en vigueur.

Il convient de rappeler ici que l'Arrêté ministériel a même omis de mentionner et de protéger d'autres services qui doivent aussi être gratuits, par exemple :

1. La tenue de compte ;

2. La remise sur place ou déplacée, de chèques sur place ou chez des correspondants nationaux ;
3. La domiciliation de virements bancaires ;
4. La souscription des titres de placement ;
5. Le changement de nom sur un compte ;
6. La dénonciation d'un compte joint ;
7. La demande de découvert exceptionnel ;
8. L'autorisation d'un prélèvement sur le compte ;
9. La demande de procuration bancaire ;
10. La résiliation d'une procuration bancaire ;
11. La contestation d'une erreur bancaire ;
12. La contestation d'un relevé de compte ou d'une opération bancaire ;
13. La contestation des agios prélevés du SBMG ;
14. La contestation d'une demande de virement non exécutée ;
15. La réclamation des frais de gestion de compte gratuits ;
16. La régularisation d'un chèque sans provision avec pénalités ;
17. La demande de non-renouvellement d'une carte bancaire ;
18. La contestation des créances insaisissables sur compte bancaire ;
19. La demande de mise à disposition d'un montant minimum (ne dépassant pas le revenu légal de solidarité) sur compte bancaire ;
20. La demande d'accès au fichier des incidents de paiement, pour vérification d'informations contradictoires sur la situation d'endettement ;
21. La confirmation d'un ordre de bourse ;
22. La réaction à l'exécution erronée d'un ordre de bourse ;
23. La demande d'avance sur l'épargne d'assurance-vie ;
24. La désignation d'un ou des bénéficiaires d'assurance-vie ;
25. La modification de la clause de bénéficiaire d'assurance-vie ;
26. La renonciation à un contrat d'assurance-vie ;
27. La réception de versements d'espèces en provenance de tiers locaux ou étrangers ;
28. La remise de chèques en provenance de tiers locaux ou étrangers ;
29. La mise à disposition d'espèces (M.A.D.E) sur place ou à distance ;
30. Les crédits débits divers (CDD) ;
31. Les accreditifs ou lettres de crédit reçus (ALCr) ;
32. La réception de virements bancaires en provenance de tiers locaux ou étrangers ;
33. Les transferts par mobile money en provenance de tiers locaux ou étrangers ;
34. La délivrance des cartons de positionnement de comptes ;
35. La délivrance des fiches de bons de caisse ;
36. La délivrance de certificats d'achat d'actions ;
37. La délivrance d'attestations d'ouverture de compte ;
38. La consultation du compte à distance au Cameroun ;
39. La délivrance d'une carte de paiement dont chaque utilisation est autorisée par l'établissement de crédit qui l'a émise, permettant notamment le paiement d'opérations sur internet, sur mobile money et le retrait d'espèces CFA dans la CEMAC, la CEEAC, et dans la CEDEAO ;
40. Les formules de chèques de banque certifiés par mois, ou moyens de paiement équivalents offrant les mêmes services ;

41. Les avis de crédit à titre informationnel ;
42. Les avis de débit à titre informationnel ;
43. Les messages par téléphone : SMS, MMS, whatsApp, ou par mail internet, à titre d'alerte informationnelle ou publicitaire ;
44. Les extournes et contre-passations internes à la banque ;
45. La correction ou l'annulation d'une erreur imputable à la banque ;
46. La conversion d'une devise↔en monnaie locale et vice-versa ;
47. La conversion entre CFA-AC↔CFA-AO et vice-versa (franc CFA d'Afrique centrale et franc CFA d'Afrique occidentale) ;
48. La mise en place d'une interdiction bancaire (IB) ;
49. La levée d'une interdiction bancaire (LIB) ;
50. La mise en place d'un avis à tiers détenteur (ATD) ;
51. La levée d'un avis à tiers détenteur ;
52. La mise en place d'une saisie arrêt (SA) ou du blocage d'un montant en compte ;
53. La levée d'une saisie arrêt (LSA) ;
54. La réalisation des opérations de caisse (ROC).

Toutefois, les services bancaires de base (SBB) ne comprennent pas : la délivrance des chèques de voyage (traveller's cheque), l'ouverture d'une autorisation de découvert (OAD), le harcèlement de frais bancaires 'gourmands' ou injustifiés, et la pression fiscale induite. En d'autres termes, cela signifie que ni la délivrance d'un chéquier, ni l'octroi d'un crédit, ne font pas parties des droits automatiques du client. Délivré sous conditions d'éviter la prolifération des chèques sans provision par le tireur, le chéquier est un mérite pour les clients sérieux et crédibles. Le crédit ou le prêt n'est qu'une faveur accordée uniquement aux clients éligibles et solvables, après étude de leur dossier de demande de crédit.

Cependant, il faut relever que les services rendus par la banque ne sont pas tous des offres de base. Par conséquent, ils ne sauraient être tous gratuits.

2.- Des exceptions relatives à la gratuité des services bancaires

Pour survivre et pérenniser leurs activités, les établissements de crédit doivent être rentables. Dans le cadre de cette disposition, la banque est autorisée à se faire payer automatiquement à chaque transaction, et à prélever périodiquement certains frais et agios sur le compte du client. Pour le banquier, les commissions forment la somme des menues **taxations** perçues en contrepartie des services rendus aux clients, et le coût de chaque transaction bancaire doit être visible. Pour les clients, c'est une perte à subir tant que son compte bancaire existe, même s'il est 'dormant', même parfois à des conditions discutables ou opposables. Les agios sont débités systématiquement des comptes courants du client à la cadence mensuelle. En utilisant le jargon financier, on assiste là à une décision unilatérale contestable, voire injustifiée d'autofinancement des banques par elles-mêmes, au détriment de leurs véritables partenaires intégrés. Les intérêts débiteurs sont calculés et payés par l'utilisateur emprunteur ou simplement débiteur, sur les avances de trésorerie ou sur les crédits octroyés par la banque.

Dans le cadre du système financier camerounais, la tarification de ces charges intervient de plusieurs manières : selon deux catégories de services bancaires, et par rapport à la variété de clientèles et des opérations :

- Un type de facturation concerne la clientèle des particuliers (personnes physiques qui agissent dans un but non commercial) ;
- La BEAC fixe les plafonds spécifiques pour certaines commissions d'intervention, perçues par les banques secondaires ;
- Un deuxième type de facturation s'applique sur les 'professionnels' (personnes physiques qui agissent dans un but commercial) ;
- Une troisième formule de facturation s'applique sur la clientèle des entreprises ;
- Certaines banques pratiquent une tarification à taux préférentiels, négociables ou exonérés sur la tête de l'organisme client, à vocation humanitaire, sociale ou publique (Etat, ONG, Association à but non lucratif, partenaire).

Les deux catégories de services bancaires concernent : les services bancaires de base du tronc commun classique, et ceux bancaires personnalisés ou préférentiels. D'habitude, le service de base est élémentaire et gratuit. Sa gratuité étant assujettie aux textes officiels ayant force de loi, c'est pourquoi on l'appelle « service bancaire minimum garantis. ».

Au demeurant, l'on assiste de plus en plus à l'expression des récriminations des clients des établissements de crédit relativement à la facturation des services bancaires supposés être totalement gratuits.

Dans le point qui suit, nous précisons les grandes lignes de la méthodologie ayant guidé le volet empirique de notre recherche.

3.- Les aspects méthodologiques de la recherche

La recherche vise à identifier les facteurs susceptibles d'expliquer la non effectivité du Service Bancaire Minimum Garanti en contexte camerounais. Autrement dit, il s'agit de répondre aux interrogations suivantes : le service bancaire minimum garanti est-il gratuit ? Sinon, quelles en sont les principales raisons ?

Pour traiter de cette question, nous avons privilégié une démarche de recherche qualitative qui nous a permis de mener des entretiens de type semi-directif avec les clients des établissements de crédit (Banques et EMF) au Cameroun relativement à la qualité des services rendus par leurs banques partenaires. Pour pouvoir accéder à certains établissements de crédit de notre échantillon (notamment les banques) et échanger plus facilement avec les clients, nous avons dû ouvrir des comptes bancaires dans certaines banques de la place.

Au total, les entretiens ont été menés avec vingt-cinq (25) clients (dont 15 clients des banques et 10 clients des EMF) des établissements financiers en activité dans la ville de Yaoundé. Ils ont lieu entre les mois de janvier et mars 2019 et se déroulent essentiellement aux heures de pause et devant les guichets des banques et des EMF de notre échantillon. Les principales thématiques abordées au cours des échanges concernent notamment la qualité des services rendus par leurs établissements de crédit partenaires, la tarification des services, la gratuité ou non des services bancaires, etc. Les informations sont collectées grâce à la prise de notes pendant les interviews. Les données une fois collectées sont analysées grâce à la technique de l'analyse de contenu thématique (Miles et Huberman, 2003).

Outre les données primaires issues des entretiens avec les clients, nous avons également mobilisés des données de nature secondaire. Cette stratégie participe du principe de *multi angulation* des données, principe essentiel des recherches qualitatives au sens de Hlady-Rispal (2015).

Il s'agit en fait de l'historique de 4 débits en 48 heures dans un compte de dépôt à vue d'un client, qui n'est jamais débiteur, et qui n'a jamais bénéficié ni d'un découvert, ni d'un prêt quelconque, cela depuis 17 ans de relation avec sa banque dont nous avons préservé l'anonymat :

Tableau 1 : Historique de 4 débits dans le compte d'un client en 48h

Date	Objet	Libellé	Montant	Observations
------	-------	---------	---------	--------------

			débité		
Sam 30/03/2019	Transaction alert at 9 :36 PM 30/03/2019	T&Alert&Chgs&Mar2019 at 9 :36 PM	XAF 500	frais bancaires arbitraires	
Sam 30/03/2019	Transaction alert at 9 :07 PM 30/03/2019	VAT/ T&Alert&Chgs&Mar2019 at 9 :07 PM 30/03/2019	XAF 96.25	frais bancaires arbitraires	
Dim 31/03/2019	Transaction alert at 1 :12 AM 30/03/2019	VAT High Dr int : at 1 :12 AM 31/03/2019	XAF 192.50	Frais bancaires arbitraires	
Dim 31/03/2019	Transaction alert at 1 :12 AM 31/03/2019	VAT High Dr Chgs: at 1 :12 AM 31/03/2019	XAF 1000	frais bancaires indécents	
			Total mensuel général	XAF 1788.75	A annuler conformément à l'Arrêté du Minfi
			Total annuel général	XAF 21 465	A annuler conformément à l'Arrêté du Minfi
			Total pour période de 17 ans	XAF 364 905	A annuler avec bonne date de valeur

Source : de l'auteur à partir des données collectées.

Dans ces conditions, en supposant que les banques camerounaises traversaient la même période de 17 ans avec un portefeuille moyen de 500 000 clients, à total général identique de débits des frais indécents, le manque-à-gagner global pour les clients lésés serait estimé à 182 milliards 452 millions de FCFA (364 905x500 000).

4.- Discussions des résultats de la recherche

Les entretiens avec les clients montrent globalement que les banques en contexte camerounais fonctionnent en marge de la réglementation en facturant à leurs clients des services supposés être offerts gratuitement. Ce comportement des banques se justifie principalement par l'ignorance des clients, la complexité des produits et services proposés par les banques, la tolérance administrative.

4.1.- Une méconnaissance du service bancaire minimum garanti par les clients

Les échanges avec quasi-totalité des clients permettent de relever que la plupart d'entre-deux sont totalement ignorants en ce qui concerne le mécanisme du service bancaire Minimum Garanti institué au Cameroun. Certains sont même d'ailleurs surpris de savoir qu'il existe des services totalement gratuits à la banque comme l'affirme justement l'un des clients interrogés à ce sujet : « moi je sais que tous les services sont facturés au niveau de ma banque ; je suis déjà préparé psychologiquement à cela lorsque j'ai une transaction à faire dans ma banque ». Cette affirmation dénote une méconnaissance des clients sur les mécanismes de tarifications des services bancaires dans le contexte de l'étude et interpelle les associations de défense des droits des consommateurs à plus d'actions visant à les sensibiliser.

4.2. La complexification croissante de produits et services bancaires

Du fait des avancées technologiques perceptibles (digitalisation, mobile banking) dans les secteurs bancaires en Afrique au cours des dernières décennies, les produits et services ont atteint un degré de complexité tel que les clients n'en comprennent plus véritablement grande chose. Dans cet environnement où les clients maîtrisent très peu les techniques bancaires, les risques d'abus de la part des banquiers sont élevés. Par ailleurs, le manque de culture en matière d'utilisation des nouvelles technologies (TIC) en contexte africain en général et au Cameroun en particulier contribue à renforcer les abus des établissements de crédits en activité dans ce contexte.

4.3. La tolérance administrative

Le principe de la tolérance administrative semble justifier le silence des pouvoirs publics par aux récriminations des populations victimes d'abus de la part des banques. Par ailleurs, le système judiciaire le système judiciaire camerounais souffre du laxisme des autorités judiciaires à faire respecter les lois et règlements, d'un manque d'efficacité dans le traitement des dossiers de litiges commerciaux avec un nombre très élevé de procédures et des délais de règlements très longs. Cette situation contribue à renforcer les abus en matière de tarification des services bancaires dans le contexte de l'étude.

Conclusion

L'objectif de cette communication était de répondre à la question de savoir si le service bancaire minimum garanti est gratuit. Aux termes des investigations menées auprès des clients bancaires au Cameroun, il s'avère que des services qui sont supposés être offerts gratuitement aux clients leur sont facturés au mépris du dispositif réglementaire en vigueur. Ce résultat interpelle d'une part, les associations des défenses des droits des consommateurs à une intensification des actions visant à sensibiliser les consommateurs, et d'autre part, les pouvoirs publics pour un contrôle du respect du dispositif réglementaire y afférent.

Bibliographie

Arbore A. et Busacca B. (2009), « Customer Satisfaction and dissatisfaction in Retail Banking : Exploring the Asymmetric impact of Attributes performance », *Journal of Retailing and Consumer Service*, P.271-280.

Arrêté N°224/MINFI/DCE du 05 avril 1989 portant conditions de banque modifié et complété par l'arrêté N°00001MINEFI/CSB/REP du 04 janvier 1995.

Arrêté N°000005/MINFI du 13 janvier 2011.

Bergeron J. et Ricard L. et Perien J. (2003), « Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne », *Canadian Journal of Administrative Sciences/ Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*.

Bousquet A. (2005), *Abus bancaires, comment faire face*, Cheminements, 2005.

Chauvaut T. et Dahfer S. (1991), « le pouvoir des banques sur le marché de crédit : essai de comparaison internationale », *Revue de l'OFCE*, n°35, p.135-166.

COBAC (2009), « Architecture de la tarification des services bancaires dans la CEMAC », *Document interne de travail*, 98 pages.

COBAC (2011), « Rapport de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale pour l'année 2010 », *Document de travail*, 105 pages.

Gardes N. et Beguinat S. (2012), « Personnalité de la marque : mesure, homogénéité et impact sur la satisfaction. Une application sur le secteur bancaire français », *Revue Française du marketing*, P.9-28.

Hlady-Rispal M. (2015), « Une stratégie de recherche en gestion. L'étude de cas », *Revue Française de Gestion*, Vol.41, n°253, p.251-266.

Lettre circulaire N° LC/72 DG du 30 juin 1997, relative à l'affichage des conditions de banque, exigé par le Gouverneur de la BEAC.

Miles, M. B. and Huberman, M. A. (2003). *Analyse des Données Qualitatives*, Traduction de la 2ième Édition Américaine par Hlady Rispal, Éditions de Boeck Université, Bruxelles.

Pissard J F. (2009), *Comment ne plus se faire arnaquer par son banquier*, éditions Maxima, Paris, 2009.

Tschohl J. (1993), *Achieving Excellence through customer service*, John TSCHOHL 5th edition, Best Sellers Publishing Minneapolis, Minnesota, USA.

La gestion de la diversité ethnique dans les banques

André TIOUMAGNENG

&

Martial Negou TELLA

Résumé : De l'exploration de la littérature consacrée au management en Afrique, on a le sentiment que la problématique d'ethnicité est traitée de façon mineure dans le secteur bancaire, qu'elle est considérée comme une corvée ou un facteur de régression sociale et économique. Notre recherche se propose de comprendre comment les banques camerounaises gèrent la diversité ethnique dans le processus de recrutement. Nous avons fait appel dans notre démarche à l'approche qualitative de nature inductive, la collecte et l'analyse des données sont menées aux moyens d'un questionnaire administré à cinquante répondants et des entretiens semi-directifs approfondis auprès de neuf responsables des banques. Les résultats montrent que l'appartenance ethnique est un facteur qui influence réellement le recrutement des Ressources Humaines bancaires. Toutefois, les banques doivent valoriser la diversité ethnique mise en œuvre dans le contexte camerounais, le Cameroun étant présenté comme une «Afrique en miniature».

Mots-clés: Banques, Ethnicité, Gestion des Ressources Humaines, Recrutement

Abstract : From the exploration of management literature in Africa, there is a sense that ethnicity is treated in a minor way in the banking sector, that it is considered a chore or a factor of social and economic regression. Our research aims to understand how banks manage ethnic diversity in the recruitment process of their Human Resources. We called in our approach to the qualitative approach of inductive nature, the collection and analysis of data is conducted in the means of a questionnaire administered to fifty respondents and in-depth semi-structured interviews with nine officials in banks. The results show that ethnicity is a factor that really influences the recruitment of banking Human Resources. However, banks must value the ethnic diversity implemented in the Cameroonian context, Cameroon presented by a «miniature Africa ».

Key-words: Banks, Ethnicity, Human Resources Management, Recruitment

INTRODUCTION GENERALE

La compétitivité dans le secteur bancaire existe depuis que l'économie traditionnelle a cessé de prédominer en Afrique vers la fin du 19^e siècle au profit des transactions monétaires (Tioumagneng, 2018b). Ce secteur est composé des banques privées à capitaux entièrement étrangers, traduisant le prolongement du réseau bancaire de la métropole qui y exerce des droits de contrôle lui permettant, suivant la logique d'expatriation, de nommer leurs dirigeants (Schuller, 2003). Ces banques disposent d'un pouvoir délégué par la métropole, d'émission monétaire et monopolisent les activités commerciales locales. L'accession à l'indépendance de bon nombre de pays africains à partir de 1956 va pousser ces derniers à développer des banques d'affaires ou des banques de développement. Ce type de banque dont l'avènement renforce la concurrence, est utilisé par les

pouvoirs publics des pays concernés comme un instrument d'exécution de leur propre vision de la politique économique et monétaire (Badouin, 1965). Au milieu des années 80-début décennie 90, le secteur bancaire africain va être secoué par une crise. Cette crise est résultante des pressions institutionnelles. L'une des solutions de sortie de crise a été à l'origine de la recrudescence des Institutions de Micro Finance (Tioumagneng, 2018d). Depuis le début des années 2010, on note une phase de structuration du secteur bancaire avec la montée en puissance des banques panafricaines, des banques domestiques et du mobile-Banking.

Les études de terrain effectuées depuis une vingtaine d'années en Afrique subsaharienne font montre d'une appréciation sur les pratiques de Gestion des Ressources Humaines dans les banques et les établissements financiers d'un nombre conséquent de pays (Benarrosh, 2015). Fort est de constater, d'après ces études, un retard préoccupant en matière de Gestion des Ressources Humaines. Or, la mutation du monde actuel laisse apparaître une diffusion des meilleures pratiques de Gestion des Ressources Humaines au sein des organisations (Apitsa et Amine, 2014 ; Vo, 2008). La gestion efficace de ces meilleures pratiques peut apparaître certes logique, mais elle se heurte aux spécificités culturelles des pays d'implantation (Barmeyer et Mayrhofer, 2002), d'où la nécessité de les adapter au contexte (D'Iribarne, 2003 ; Hofstede, 2001). Cette adaptation peut s'avérer difficile à gérer si les entreprises cherchent à transmettre à leurs membres, une culture d'entreprise globale. Les discussions sur cette adaptation manquent souvent d'indiquer que l'ethnocentrisme ne va pas sans contraintes dans le contexte d'accueil et surtout africain (Tioumagneng, 2018d). De ce fait, ces entreprises font donc face à une dualité culturelle, la culture de la maison-mère et celle du pays d'accueil, mais les études existantes y relatives souffrent en général de l'incapacité à expliquer cette dualité en matière de Gestion des Ressources Humaines en milieu bancaire, et pourtant les banques constituent des lieux de confrontation et d'intégration socioculturelles, puisqu'elles accueillent des hommes porteurs de valeurs et de croyances diverses sur les plans social, ethnique, religieux, idéologique et générationnel.

De même, de l'exploration de la littérature consacrée au management en Afrique, on a le sentiment que la question ethnique est traitée de façon mineure, qu'elle est considérée comme une corvée ou un facteur de régression sociale et économique du continent (Easterly et Levine, 1997). L'ethnicité semble heurter les sensibilités et certains chercheurs préfèrent l'éviter. Or, elle devrait être fondamentale dans chaque étude de cas. Par contre, certains auteurs en management interculturel prennent le contre-pied des recherches antérieures et présentent l'ethnicité comme un élément à mobiliser pour assurer le succès des entreprises (Kamdem et Fouda Ongodo, 2007), mais ces chercheurs s'abstiennent de s'intéresser au secteur bancaire, et pourtant chaque banque, qu'elle soit domestique ou filiale étrangère, est une véritable mosaïque d'ethnies, surtout dans un pays comme le Cameroun, souvent présenté comme une « Afrique en miniature », c'est-à-dire pays à forte diversité culturelle et ethnique.

Le recrutement étant la porte d'entrée dans l'entreprise, est présenté aujourd'hui comme le premier lieu de discrimination. Certains chefs d'entreprises sont amenés à privilégier dans le recrutement des employés originaires de leur famille ou de leur ethnie (Nkakleu, 2002) ou encore à recommander ces derniers dans d'autres entreprises à travers leur réseau relationnel (Huselid et al. 1997).

Fort de ces développements, on est en droit de se poser la question centrale suivante : **Comment les banques camerounaises gèrent-elles la diversité ethnique dans leur processus de recrutement?** L'objectif de cet article est de valoriser à partir de la perception des acteurs bancaires, la diversité ethnique mise en œuvre dans le contexte camerounais, le Cameroun étant présenté comme une « Afrique en miniature » d'environ 250 ethnies. Pour mener à bien notre travail, nous avons présenté d'abord une revue de la littérature sur le concept d'ethnicité, ensuite la méthodologie adoptée et enfin la discussion des résultats.

I. Revue de la littérature sur le concept d'ethnicité et son impact sur le management en Afrique

Le concept d'ethnicité tire son origine du mot *ethnicity*, né de la sociologie et de l'anthropologie américaines des années 40. Dérivée du mot *ethnie* dont la racine étymologique grecque est *ethnos*, l'ethnicité désigne les autres, les païens, par opposition aux chrétiens dans le langage ecclésiastique. Elle fait référence à d'autres notions telles que tribu, race, peuple et nation (Chretien et Prunier, 1989). La littérature fait état d'une pluralité de définitions de ce concept. Nous recensons dans le tableau suivant quelques-unes, selon les auteurs.

Tableau 1 : Définition de l'ethnicité

Auteurs	Définitions
Warner et Scole, (1945)	processus d'organisation des relations sociales à partir des différences culturelles et désigne l'appartenance à un groupe autre qu'anglo-américain.
Gérard Bouchard (2001, p. 319)	L'ensemble des traits, objets et productions symboliques dans lesquels une collectivité se reconnaît et par lesquels elle se fait reconnaître. On pourrait dire tout aussi bien : toutes les caractéristiques culturelles ou symboliques partagées par l'ensemble des membres d'une collectivité et qui ont pour effet, sinon pour fonction, de la singulariser. L'ethnicité, c'est donc tout ce qui nourrit un sentiment d'identité, d'appartenance, et les expressions qui en résultent.
Kamdem E. et Fouda Ongodo M. (2004, p.36)	un comportement, c'est-à-dire un ensemble de manières de penser, d'agir et réagir adoptées par un individu ou un groupe dans le but, d'une part, de susciter la connaissance de son existence, d'autre part, d'exprimer la différence avec un autre individu ou un autre groupe
Weber M. (1864-1920)	le sentiment de partager une ascendance commune, que ce soit à cause de la langue, de coutumes, de ressemblances physiques ou de l'histoire vécue (objective ou mythologique). Cette notion est le fondement de la notion d'identité
Abou (1981 P. 32)	un groupe dont les membres possèdent, à leurs yeux et aux yeux des autres, une identité distincte enracinée dans la conscience d'une histoire ou d'une religion commune

Source : Auteurs à partir de la littérature

Toutefois, dans le cadre de cet article, nous retenons la définition wébérienne du concept d'ethnicité. C'est-à-dire, le sentiment de partager une ascendance commune ou le sentiment d'appartenir à une même ethnie. L'idée qui sous-tend ce positionnement est relative à la société camerounaise qui, comporte plus de 250 ethnies, et est souvent présentée comme une « Afrique en miniature ».

Concernant le management en Afrique, Marzui (2004) affirme que les «Africains ont montré qu'ils réagissaient mieux aux idéologies socioculturelles qu'aux idéologies socio-économiques ». Selon cet auteur, les idéologies socioculturelles regroupent l'identité ethnique, la religion, le nationalisme, la conscience de la race. Telles sont les véritables réponses africaines dans le processus politique. Les idéologies socio-économiques regroupent le socialisme, le mouvement ouvriers, la solidarité des classes, les mouvements paysans, les syndicats, l'activisme. Elles sont relativement faibles en Afrique.

De même, Bourgoin (1984, p. 121-122) explique dans ses travaux que l'une des caractéristiques primordiales du fonctionnement des entreprises africaines, c'est la tradition communautaire. A cet effet, il affirme que « Dans une culture communautaire, les relations entre les employeurs et employés vont ressembler à ceux qui ont existé entre l'enfant et sa famille étendue ». Ces relations se tissent sur une base morale, engendrant des obligations mutuelles : protection de l'employé par l'employeur (indépendamment des performances des salariés) et loyauté vis-à-vis de l'employeur de la part de l'employé. Ce qui, selon Kamdem (2002), engendre un certain nombre d'attitudes et de comportements en milieu professionnel. Entre autres, on peut relever le comportement paternaliste

des dirigeants à l'égard des salariés, l'entreprise est un prolongement de la famille et l'engagement et le mérite individuels sont inclus dans une appréciation globale de la performance. Dans le même ordre d'idée, Kessy (1998, p.105) explique que l'esprit communautaire constitue la «clé de voûte» de l'édifice social africain et que, cette manière de vivre entre en conflit avec le principe de l'entreprise et de l'économie capitaliste qui sont fondées sur l'individualisme et la recherche du profit.

Bauer (1993) montre en particulier l'importance des considérations d'ordre familial, par exemple, dans les problèmes de relève et de succession en Afrique. On peut ainsi rencontrer des propriétaires dirigeants « paternalistes » qui vont jusqu'à considérer une partie ou l'ensemble de leurs employés comme leurs enfants. Parfois, le propriétaire dirigeant est appelé à jouer un rôle dans son village, ce qui étend son intervention. Celle-ci devient communautaire. Bauer va ainsi distinguer trois grandes figures du Pater Familias : le *dynasteur*, qui est un propriétaire dirigeant se caractérisant à la fois par une forte prégnance du rêve dynastique et le rêve de construction d'une véritable dynastie ; l'*égalitariste*, ici, le propriétaire dirigeant se distingue par des exigences de plus d'égalité ; le *dynasteur-égalitariste*, celui-ci se caractérise par une forte prégnance du rêve dynastique, mais aussi par une certaine égalité. Grégoire et Coll(2000) transforment cette analyse pour étudier les toutes petites entreprises en y ajoutant une quatrième figure du Pater Familias : le *parrain* : ici, la famille passe en premier, mais la poursuite d'objectifs familiaux se fait à travers l'entreprise ; le *paternaliste*: le propriétaire dirigeant prend à cœur l'intérêt de la famille, mais en ayant conscience que cet intérêt profite aussi ou surtout à l'entreprise ; l'*aristocrate d'affaires* : ici, l'entreprise est un actif «froid» qui génère des revenus et dans lequel la famille est faiblement impliquée; l'*exploiteur*, les considérations de l'entreprise prennent le pas sur celles familiales.

Dans ses travaux relatifs au management des entreprises africaines, travaux menés dans les entreprises ivoiriennes, Hernandez (2000) va examiner l'influence des facteurs socioculturels, surtout ethniques, dans la Gestion des Ressources Humaines. Au vue des réponses données par les travailleurs des entreprises ivoiriennes sur les variables relatives à la gestion du personnel (procédure de recrutement, augmentation, préférence d'un collègue, rapport avec le supérieur, favoriser un parent, rapport avec les subordonnés, rôles des facteurs ethniques et familiaux), l'auteur arrive à la conclusion selon laquelle «*les facteurs ethniques et familiaux constituent une réalité au niveau des entreprises étudiées, et de leur gestion du personnel en particulier*».

Warnier (1993) explique à cet effet que l'organisation et le fonctionnement de la société africaine et particulièrement camerounaise sont beaucoup plus centrés sur la communauté que sur l'individu. L'organisation prépondérante dans la communauté traditionnelle renvoie essentiellement à un certain nombre de valeurs dominantes comme la solidarité familiale à laquelle s'ajoute la solidarité ethnique, qui fonctionne selon les mêmes mécanismes (Delalande, 1987) pour un groupe qui doit demeurer soudé et uni, malgré les différences et les divergences entre les membres (Kamdem, 1998).

Ainsi, dans les entreprises camerounaises, la relation d'emploi n'est pas une relation marchande mais de dépendance (allégeance et protection), car les contrats reliant les patrons et les employés sont rarement salariaux. Dans certaines organisations internes aux entreprises, l'emploi apparaît certes comme la possibilité d'un revenu régulier et peut être assimilé à une récompense. Contrairement aux approches occidentales, où les procédures de recrutement sont ouvertes à tous, et basées sur les critères de compétences, dans les entreprises africaines, le recrutement se fait de bouche à oreille ou sur recommandation, basé sur des critères de relations interpersonnelles (Nkakleu, 2002 ; Jackson, 2002). Ce mode de recrutement permet d'acquérir des compétences professionnelles à moindre coût. Le dirigeant africain vit sous la pression économique de sa communauté et subit donc des obligations plus accentuées de redistribution des fruits de la réussite. Obligations qui peuvent passer, comme l'a souligné Warnier (1993) par l'embauche de membres de la communauté. Lorsque les candidats, membres du groupe n'ont pas de compétences et qualifications requises, l'auteur précise que le dirigeant va utiliser ses réseaux pour faire embaucher ceux-là dans d'autres entreprises.

Kamdem (1996), dans son travail sur les entreprises camerounaises, relève que l'observation attentive des pratiques du terrain révèle l'influence considérable du critère ethno-tribal, en particulier dans le recrutement et la promotion. D'après ses observations, l'auteur va identifier trois modes de « *gestion ethno-tribale* » portant principalement sur le recrutement du personnel. Il y a d'abord le mode de gestion fondé sur le développement de la « *coalition ethno-tribale* ». Il s'agit ici de chercher à reconstituer une sorte de « village ethnique » dans l'entreprise en donnant la priorité dans le recrutement aux personnes originaires de la même ethnie que le promoteur ou le dirigeant. Ensuite, il y a le mode de gestion fondé sur la recherche « *des habiletés ethno-tribales* ». Ce mode, nous dit Kamdem, « *consiste pour l'entrepreneur, à établir une certaine corrélation entre l'origine ethnique d'un employé et sa performance au poste de travail* ». Enfin, le mode de gestion fondé sur « *la réduction de la coalition ethno-tribale* ». Ce mode consiste, selon les termes de Kamdem, « *à faire abstraction, autant que possible, de l'origine ethnique de l'individu et de ne privilégier que sa capacité manifeste à répondre à la demande de l'entreprise* ».

Mveng (1985, p.21) qualifie le Cameroun de « terre de milieu ». Cette appellation se justifie par le fait qu'aujourd'hui comme hier, on rencontre toutes les races d'Afrique au Cameroun: Bantou, Soudanais, Semi-Hamites, avec probablement, des prolongements Berbéro-Numidiens, les Pygmées qualifiés de premiers habitants du sous-continent noir.

De même, Fouda Ongodo (2003) soutient l'idée selon laquelle le Cameroun compte 248 langues regroupées en grands groupes ethniques : les langues tchadiques du Cameroun (56 langues); les langues Bénoué-Congo du Cameroun (41 langues); les langues Adamaoua-Oubanguiens du Cameroun (40 langues); les langues Bantou du Grass-Field (50 langues); les langues Mbam (14 langues) et les langues Bantou-équatoriales du Cameroun (34 langues). Suite à ce critère linguistique, il évoque d'autres critères à prendre en compte lorsqu'on veut parler des aires ethniques au Cameroun: les langues officielles (français et anglais); les grandes religions (Islam et Christianisme).

II. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE ADOPTEE

La démarche d'investigation a consisté à travers une trajectoire logique permettant d'apporter une réponse à la question posée dans le cadre de la présente réflexion. Dans le cadre de ce travail, nous avons adopté une recherche qualitative de nature inductive. L'exploration qui est faite s'appuie sur des préceptes et envisage des conclusions s'arrimant ou s'éloignant de celles-ci. Il est question pour nous ici de présenter d'une part les instruments de collecte des données et d'autre part les techniques de traitements desdites données.

1. La collecte des données

La population cible de ce travail de recherche est constituée des banques (leurs responsables), situées dans les villes de Yaoundé et Douala. En effet, toutes ces banques ont leur direction générale dans ces deux grandes métropoles.

A l'entame, il est important de préciser que le paysage du secteur bancaire camerounais s'est cristallisé depuis le milieu des années 2000 autour de trois segments majeurs : les *banques domestiques* à capitaux nationaux comme Afriland First Bank (AFB), Crédit Communautaire d'Afrique (CCA), Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises (BC-PME), Commercial Bank of Cameroon (CBC), National Financial Credit Bank (NFC); les *banques panafricaines* à capitaux nationaux africains opérant en dehors de leur marché domestique à l'instar de la Banque Atlantique du Cameroun (BAC), Ecobank Cameroun (Ecobank), Société Commerciale de Banque-Cameroun (SCB), Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC), Union Bank of Cameroon PLC (UBC), Union Bank for Africa (UBA), BGFIB Bank Cameroun (BGFIB) ; et les *banques filiales occidentales* à capitaux majoritairement étrangers non africains telles que la Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC), Citibank Cameroon SA (Citibank), Société Générale Cameroun (SGC).

Toutefois, dans le cadre de cet article, nous avons approché six (06) banques notamment deux banques domestiques (Afriland First Bank (AFB) et National Financial Credit Bank (NFC)); trois banques panafricaines (Banque Atlantique du Cameroun (BAC), Union Bank of Cameroon PLC

(UBC), Union Bank for Africa (UBA)); et une banque filiale occidentale (Société Générale Cameroun (SGC)). Ces banques ont été choisies pour ce qui concerne les banques domestiques, en fonction de l'origine ethnique des promoteurs. Pour ce qui concerne les banques panafricaines et la banque filiale, nous nous sommes focalisés sur le pays d'origine de leur maison-mère.

Pour approcher et inviter ces banques à participer à l'élaboration de cette étude, nous avons d'une part mené au moyen d'un guide, des entretiens avec des responsables desdites banques réparties dans les villes de Yaoundé et Douala. Le guide d'entretien porte sur deux points principaux notamment le processus de recrutement des Ressources Humaines et les critères de recrutement. Au total neuf (09) entretiens ont été menés, d'une durée chacun de quinze (15) à vingt-cinq (25) minutes, voire plus, pour certains. Ces entretiens ont ciblé : un (01) Directeur des Ressources Humaines, un (01) gestionnaire, un (01) Directeur Marketing et de la Communication, un (01) employé, cinq (05) chefs d'agence. Les personnes ciblées ont été rencontrées sur leur lieu de travail.

D'autre part, nous avons administré cinquante (50) questionnaires auprès des responsables et des employés de chaque banque. Les questionnaires sont administrés deux (02) à trois (03) semaines avant leur collecte.

Les entretiens et l'administration des questionnaires se sont étalés sur une période d'un mois environ.

2. Traitement des données

Le traitement des données issues des entretiens menés auprès des banques s'est fait dans le cadre de cet article par une analyse de contenu ou analyse sémantique. Cette méthode de traitement nous a permis de déceler les informations chez nos interlocuteurs au moyen du guide d'entretien. Il s'agit d'un examen exhaustif et méthodique. Par ailleurs, Elle a permis de rendre exploitable toute forme de message en décodant son sous-entendu. A ce sujet, Pinto et Grawitz (1969) soulignent qu'elle est une « technique de recherche pour la description objective, systématique et qualitative du contenu manifeste des communications ayant pour but de les interpréter ». Dans le cadre de notre étude, c'est une analyse des propos de nos interlocuteurs en vue d'y déceler les informations susceptibles d'enrichir le travail.

Les données issues des questionnaires quant à elles ont fait l'objet d'un traitement par analyse statistique. Cette technique nous a permis de décrire et d'expliquer les données issues des questionnaires. Autrement dit, elle nous a conduit au traitement des informations recueillies en tenant compte de la nature du problème posé dans cette étude et de la nature des données. Elle s'est appliquée sur des données numériques. Les informations recueillies sont traduites en des suites de nombres correspondant chacun aux modalités de réponses. Le développement de l'outil informatique et des logiciels comme Excell a facilité le traitement desdites données. Nous avons fait recours à la statistique descriptive. Elle nous a permis de d'étudier des liaisons d'influence entre l'appartenance ethnique et le recrutement afin d'améliorer la qualité des interprétations grâce à la problématique centrale de cet article et aux fréquences qu'elle fait ressortir. Elle nous a donc amené à établir des corrélations simples à la limite des tableaux des modalités et des fréquences statistiques.

III. Discussions des résultats

Nous présentons ici d'une part les résultats issus des entretiens avec les différents responsables et ceux issus des questionnaires administrés auprès des employés.

• Une analyse de contenu des données issues des entretiens

La Gestion Ressources Humaines dans les banques telle qu'abordée dans les développements qui suivent n'est, certes, qu'une perception mais il n'en demeure pas moins pertinente. L'évaluation a porté sur la dimension de l'ethnicité dans le processus de recrutement des Ressources Humaines bancaires au Cameroun. Il s'agissait ici pour les responsables de banques, de faire le point sur le processus et les critères de recrutement et de donner des suggestions pour l'amélioration du processus de recrutement dans lesdites banques.

Le processus de recrutement des Ressources Humaines au sein de la banque

La majorité des personnes interrogées (06) affirment que, généralement le recrutement se fait de bouche à oreille. Quant à l'annonce, elle se fait lorsqu'il s'agit d'un recrutement massif. « *On fait la campagne pour certains postes, on fait les annonces à Cameroun tribune* », affirme l'un des responsables.

Les critères de recrutement au sein de la banque

A ce niveau, les avis restent partagés. D'après les propos recueillis de nos répondants, le fait que les candidats viennent d'ethnies diverses, met un peu mal le recrutement au sein des banques. Des neuf (09) personnes interrogées, huit (08) affirment que la question est très sensible mais épousent l'idée selon laquelle, l'appartenance ethnique peut être un critère, sans toutefois oublier la compétence au poste à pouvoir. « *Ce qui est sûr c'est que, si vous distribuez vos questionnaires ici, presque tout le monde va cocher Bamiléké. Nous sommes dans une institution qui prime l'excellence, et quand on parle de l'excellence au Cameroun, c'est normal qu'on ait plus de bamiléqués ici chez nous. D'aucuns vont dire que c'est par ce que le promoteur est bamiléké, nous recherchons de la compétence* », affirme l'un des interlocuteurs. Selon cet interlocuteur, les bamiléqués constituent le plus grand nombre de personnel dans leur banque et cela peut s'expliquer par le fait qu'en termes d'excellence au Cameroun, ils en sont les meilleurs. Toutefois, notre interlocuteur précise que le promoteur de leur banque est un bamiléké. Ce qui sous-entend que, le recruteur privilégie le candidat issu de la même ethnie que le promoteur par rapport au candidat appartenant à une autre ethnie à la seule condition que ce candidat ait de la compétence. Ce qui laisse croire que les outils et procédures de recrutement existants ne sont pas mobilisés. Champ libre est donc laissé aux critères fondés sur l'appartenance ethnique : lien familial, affinité, origine ethnique par la consonance du nom, solidarité et entraide, mœurs, respect des traditions (Nkakleu, 2002). La banque s'apparente comme le souligne à juste titre Kamdem (1996) à un « village ethnique ». Cela peut s'appréhender à travers les propos de ce chef d'agence : « *Comme vous pouvez le constater, nous sommes une entreprise anglophone. La majorité des employés ici ce sont les anglophones* ».

Selon les propos du Directeur des Ressources Humaines interrogé, la diversité ethnique est un atout pour la banque, compte tenu de l'environnement concurrentiel : « *chaque ethnie a sa façon de faire et ça joue sur la clientèle. Il y a des clients qui viennent ici par ce qu'ils ont leur frère ou sœur qui y travaille* ». Cette pensée permet de rebondir sur la nécessité de la constitution des équipes de travail intégrant les employés venant d'ethnies diverses.

D'après l'un des chefs d'agence, « *on a besoin des ressources humaines qui nous permettent d'avoir les meilleurs résultats. La concurrence est tellement rude aujourd'hui que celui qui veut contenter les gens, mais tant mieux pour lui* ». Autrement dit, ce qu'il recherche chez un candidat, ce avant tout, c'est de la compétence.

- ***Critères de recrutement au sein des banques : une analyse statistique des données issues des questionnaires***

Tableau 2 : Répartition des répondants selon l'impact de l'ethnie sur le recrutement

	Effectifs	Pourcentage
Non	15	30,0
Oui	35	70,0
Total	50	100,0

Source : Auteurs à partir de l'enquête

Les résultats du tableau ci-dessus montrent la perception qu'ont les salariés des banques visitées sur l'appartenance ethnique comme critère de recrutement. En effet, 70% des répondants affirment **oui**

sur le fait que l'ethnie d'appartenance est un critère important dans le processus de recrutement des Ressources Humaines. Et, 30% des employés pensent le contraire.

Tableau 3 : Répartition des répondants selon l'impact de la recommandation sur le recrutement

	Effectifs	Pourcentage
Non	16	32,0
Oui	34	68,0
Total	50	100,0

Source : Auteurs à partir de l'enquête

Les résultats ci-dessus montrent 68% des répondants confirment l'idée selon laquelle la recommandation peut être un critère de recrutement au sein des banques et 32% des répondants pensent plutôt le contraire. De ce fait, un candidat recommandé a une chance de 68% d'être retenu lors du recrutement contre 32% de chance pour un candidat non recommandé. En effet, certains dirigeants utilisent leurs réseaux relationnels pour recommander les candidats dans d'autres entreprises ou banques. Le recrutement de personnels se fera essentiellement dans les réseaux de parenté ou d'appartenance des propriétaires et des dirigeants des banques (Hernandez 1997 ; Kamdem, 1996). Le candidat recommandé sera plus fiable que celui non recommandé.

Tableau 4 : Répartition des répondants selon le lien entre l'ethnie et le recrutement

		Ethnie comme critère de recrutement			
		Non		Oui	
		Effectif	N % ligne	Effectif	N % ligne
Ethnie	Anglophone	5	41,7%	7	58,3%
	Bamiléké	3	17,6%	14	82,4%
	Bassa	1	14,3%	6	85,7%
	Béti	5	45,5%	6	54,5%
	Haoussa	1	50,0%	1	50,0%
	Sawa	0	,0%	1	100,0%

Source : Auteurs à partir de l'enquête

L'analyse du lien entre l'ethnie et le recrutement du personnel des banques dans la ville de Yaoundé et Douala montre selon le tableau ci-dessus que : chez les Anglophones, 58,3% estiment que l'ethnie influence sur le recrutement, 41,7% seulement pensent le contraire ; chez les répondants Bamilékés, 82,4% adhèrent à l'idée selon laquelle l'ethnie d'appartenance influence sur le recrutement, seulement 17,6% disent le contraire ; chez les répondants Bassa, 85,7% disent l'affirment et 14,3% disent non ; chez les Bétis, 54,5% disent oui et 45,5% disent non ; chez les Haoussa, 50% disent oui et 50% disent non ; les Sawa quant à eux disent tous oui. Ces résultats montrent par ailleurs, que les Sawa (100%), les Bassa (85,7%), les bamilékés (82,4%) et les Anglophones (58,3%) sont plus rattachés aux valeurs ethniques, aux coutumes et aux traditions. Ce qui laisse comprendre qu'ils privilégient lorsqu'ils sont promoteurs ou responsables d'entreprises, le recrutement des employés issus de leur ethnie d'origine. Autrement dit, les Sawa, les Bamilékés, les Bassa et les Anglophones ont tendance à adhérer à l'idée selon laquelle l'ethnie d'appartenance influence sur le recrutement du personnel, ce qui traduit le degré d'attachement de ces ethnies aux considérations ethno-tribales. La banque selon eux, est un prolongement de la famille ou du village. Les Bétis et les Haoussa le pensent mais dans une moindre mesure.

Conclusion

D'après nos analyses, l'on peut dire sans risque de nous tromper que, l'ethnicité est au centre des préoccupations du processus de recrutement des Ressources Humaines des banques au Cameroun.

Toutefois, les banques doivent valoriser la diversité ethnique mise en œuvre dans le contexte camerounais, le Cameroun étant présenté comme une « Afrique en miniature ». Cela nécessite le déploiement d'une véritable politique de diversité ethnique qui consacrera l'hétérogénéité ethnique dans la constitution des équipes de travail tout en apaisant l'ambiance au travail et en évitant de basculer dans les mécanismes de quotas ethniques. En effet, ces mécanismes risquent de ne pas être efficaces dans la mesure où pour certains métiers, on risque de ne pas satisfaire l'effectif attendu et il sera alors utile, voire nécessaire de solliciter dans les éléments de l'ethnicité (famille, affinité, réseaux relationnels, etc.), des compétences difficiles à trouver par des procédures formelles et légitimes. Sur ce point, l'introduction d'une formalisation des dispositifs du processus de recrutement n'est pas antinomique avec la gestion des équilibres (intérêts) ethniques au sein de la banque. Cette politique devrait être arbitrée pleinement par le Directeur Ressources Humaines, car en collectant nos données, son rôle s'est avéré peu opérant dans les banques étudiées. L'objectif sera de promouvoir la justice (reconnaissance de la compétence, de la non-discrimination, des ressemblances et dissemblances qu'offre chaque culture) et d'asseoir la confiance comme ciment de la construction et de la cohésion sociale. En d'autres termes, les banques doivent élargir les viviers de recrutement afin de prendre en considération de nouveaux profils aux caractéristiques plus variées.

Bibliographie

- Apitsa, S. M. ; Amine, A.(2014).** «L'ethnicité, un levier d'action pertinent du management interculturel des ressources humaines ?», *Management & Avenir*, 2014/4 N° 70, p. 13-31.
- Badouin, R. (1965).** «Les banques de développement en Afrique noire francophone», *Revue Tiers-Monde*, Tome 6, n°21, p.265-271.
- Barmayer, C. I. ; Mayrhofer, U. (2002).** «Le management interculturel : facteur de réussite des fusions-acquisitions internationales», *Gérer et comprendre*, n°70, PP. 24-33, décembre
- Bauer, M. (1993).***Les patrons de PME entre le pouvoir, l'entreprise et la famille*, Paris, InterEdition, Collection « L'Entreprise »
- Benarros, R. (2015).** «La gestion des ressources humaines dans les banques africaines : constats et perspectives», in Saidane, D. ; Le Noir, A. (2015). *Banque et finance en Afrique-les auteurs de l'émergence*, RB, Editions Eyrolles
- Bourgoin, H. (1984).** *L'Afrique malade du management*, Persée
- Chrétien, J.-P. ; Prunier G.(1989).***Les ethnies ont une histoire*, Karthala et Act, Paris.
- D'Iribarne, P. (2003).** *Le tiers-monde qui réussit, nouveaux modèles*, Paris, Odile Jacob, PP. 33-58
- Delalande, P. (1987).** *Gestion de l'entreprise industrielle en Afrique*, Economica
- Easterly, W. ; Levine, R. (1997).** «Africa Growth Tragedy : Policies and ethnic divisions», *Quarterly Journal of Economics*, vol. 112, n°4, PP. 1203-1250
- Fouda O. M.(2003).***La Dimension Culturelle du management dans les Organisations Camerounaises*, Thèse de doctorat, Université de Yaoundé II.
- Hernandez, E. M. (1997).** «La gestion des ressources humaines dans l'entreprise informelle africaine», *Revue Française de Gestion*, p.49- 56.
- Hernandez, E. M. (2000).** «Impact mitigé du phénomène ethnique dans la gestion des organisations ivoiriennes», *Revue Française de Gestion*, P27-38.
- Hofstede, G. (2001).** «Culture's recent consequences: using dimension scores in theory and research», *International journal of cross cultural management*, vol. 1, n°1, PP. 11-30
- Huselid, M. A. ; Jackson, S. E. ; Schuler, R. S. (1997).** «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of Firm performance». *Academy of Management Journal*, 40 : 171-187.
- Jackson, T. (2002).** «Reframing human resource management in Africa: a cross-cultural perspective», *International Journal of Human Resource Management*, vol.13, n°7, p.998-1018.
- Kamdem, E. (1996).** «Nouveau regard sur les pratiques du management au Cameroun», in Lalèyè, I-P.
- Kamdem, E.(1998).** «Enracinement socioculturel et innovation managériale en Afrique: Regard sur trois entreprises camerounaises», *Revue Espace Marx*, n°10, p.63- 71.
- Kamdem, E.(2002).***Management et interculturelité en Afrique: Expérience camerounaise*, l'Harmattan, Paris.

Kamdem, E. ; Fouda, O. M. (2007).«Faits et méfaits de l'ethnicité dans les pratiques managériales en Afrique», *Gestion* 2000, Vol.24, n° Bimestriel 1, p.33-58, janvier-février.

Kessy, M. Z. (1998).*Culture africaine et gestion moderne*, Abidjan, Ceda

Marzui, K. F. (2004). «Les conservateurs au sérieux : une justification morale à l'action positive et aux réparations», 92 C ALIF. L.R EV. 683

Mveng, E. (1985).*L'histoire du Cameroun*, CEPER, Yaoundé

Nkakleu, R. (2002). «Mélange d'ethnie dans les PME camerounaises», Actes 2ème Congrès de l'Académie de l'entrepreneuriat, Bordeaux.

Tioumagneng, A. (2018b). «Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : L'influence des directeurs adjoints autochtones», *La Revue Gestion Et Organisation*, <https://doi.org/10.1016/j.rgo.2018.06.001>

Tioumagneng, A. (2018d). « Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'action des directeurs adjoints autochtones », *Revue Congolaise de Gestion*, n° 26, PP 145-186

Warnier, J-P.(1993).*L'esprit d'entreprise au Cameroun*. Karthala.

Les déterminants des prêts non performants des banques en Afrique centrale : le cas du Cameroun

Rostand YOTA¹⁷

&

André TIOUMAGNENG¹⁸

Résumé : L'objet du présent article est d'identifier les déterminants spécifiques et socio-économiques des créances à problème dans le système d'un pays en développement. Le système bancaire Camerounais sur lequel repose l'étude présente depuis des années trois caractéristiques à la limite paradoxale : il est surliquide, ne finance pas suffisamment l'économie mais souffre d'un problème récurrent de créances douteuses. Une analyse économétrique s'appuyant sur la régression avec effets individuels aléatoires sur les données en coupe de panel et collectées par triangulation nous a permis de tirer quelques enseignements. Les prêts non performants sont significativement influencés par l'âge de la banque, la concentration de l'actionnariat et le caractère domestique de la banque. Par contre la capitalisation, la croissance du PIB, le degré de transformation des dépôts en crédit, la rentabilité, la corruption et la taille de la banque n'ont pas de lien statistiquement significatif avec les prêts non performants.

Mots clés : Banques, Prêts non performants

Abstract : In this study we tried to identify the socioeconomic and bank-specific factors affecting non-performing loans in developing country. A sample of banks operating in

¹⁷Université de Yaoundé II, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
E-mail : rostandyota@yahoo.fr

¹⁸ Université de Yaoundé II, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion,
E-mail: tioumagneng@yahoo.fr

Cameroon was used as a field of experimentation. The Cameroonian banking system on which the study is based has been characterized for years by overliquidity, underfinancing the economy and a recurring problem of bad debts. After the application of the method of panel data, several lessons deserve to be learned. Non-performing loans are significantly influenced by the age of the bank, the concentration of share ownership and the domestic character of the bank. On the other hand, the capitalization, the growth rate of GDP, the degree of transformation of the deposits in credit, the profitability, the corruption and the size of the bank do not have a statistically significant link with the non-performing loans.

Keywords: Banks, Non performing loans

Introduction

La détérioration du portefeuille de crédit est devenue une problématique endémique du système bancaire. A l'occasion du colloque sur la supervision financière en Europe de septembre 2018, Mario Draghi le président de la Banque centrale européenne (BCE) s'inquiétait de la persistance du volume des créances douteuses dans le bilan des banques européennes. Il soulignait le fait que « *les ratios de créances douteuses des banques de la zone euro sont encore supérieurs à ceux des banques américaines. Des efforts supplémentaires sont nécessaires de la part des banques, des superviseurs et des régulateurs pour réduire le stock des prêts non performants* ». Dans son bulletin de santé trimestriel du secteur bancaire de la même année, l'autorité bancaire européenne précise tout de même l'existence des écarts importants dans les pays de l'union européenne allant de douteuses de 0,9 % au Luxembourg) à 46,5 % en Grèce. Dash et Kabra (2010), ainsi que Nkusu (2011) estiment que les crises économiques et financières sont pour la plupart le résultat de la détérioration de la qualité du portefeuille de crédits des banques. Le risque de contrepartie est inhérent à l'activité de financement des institutions financières. Il est acceptable tant qu'il se situe dans des proportions raisonnables ne pouvant mettre en péril la continuité de l'activité de la banque sans compter les externalités négatives pouvant s'en suivre. Or malgré la frilosité qui caractérise les banques en Afrique en général et au Cameroun particulièrement et qui se traduit par la surliquidité, force est de constater que les créances douteuses demeurent une préoccupation constante. Les prêts non performants autrement appelés dans la littérature par prêts non productifs ou créances douteuses ne cessent de croître dans le système bancaire en Afrique¹⁹ en dépit du renforcement de la régulation et des capacités de l'autorité régionale de réglementation qu'est la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC). Dans son rapport sur la politique monétaire de la CEMAC d'octobre 2018, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) note une hausse significative (+9,2 %) du niveau des créances douteuses dans la zone douteuses qui se situent à 115 milliards FCFA sur un montant de crédit d'environ 9 milliards. Entre 2007 et 2016, 14% des banques en zone CEMAC (dont 6% au Cameroun), soit sept banques sur cinquante ont été mises en restructuration et sous administration provisoire. En considérant qu'au moment de la création de la COBAC pour surveiller et réguler le système bancaire de la zone CEMAC, les créances en souffrance atteignaient à peine 350 milliards de francs sur un volume de crédit distribué d'environ 800 milliards pour 24 banques²⁰, il est légitime de s'interroger sinon sur l'efficacité de cet organe, du moins sur les paramètres qui sont hors de son contrôle. La littérature théorique et empirique renseigne suffisamment sur les déterminants du risque de crédit bancaire qui sont entre autres : l'inefficacité des mécanismes internes de gouvernance, une mauvaise politique de crédit et du contrôle du processus de décision d'octroi de crédit ainsi que des insuffisances dans le traitement de l'information relative à la qualité de l'emprunteur (Llewellyn, 2002 ; Boussaada, 2012),

¹⁹ D'après le rapport du FMI n°18/210 de 2018, le ratio des prêts improductifs bruts sur le montant global des prêts en zone CEMAC se situe à 6,9% 2010 ; 6,8% en 2011 ; 6,4% en 2012 ; 8,3% en 2013 ; 9,1% en 2014 ; 9,6% en 2015 ; 11,9% en 2016 et 14,8% en 2018.

²⁰ Parmi ces 24 banques en activité, 18 étaient insolvables et 11 en liquidation

l'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque/entreprise (Tioumagneng, 2012), la contrainte réglementaire (Alexandre et Bouaïss, 2009).

Afin de réduire les prêts non performants, les théoriciens de l'asymétrie de l'information pensent que le point central est celui de la bonne sélection des projets autrement dit l'élimination de l'aléa de moralité (Stiglitz et Weiss, 1981). A travers les signaux émis par les emprunteurs, il est possible pour le prêteur d'éliminer sans biais les mauvais projets (Leland et Pyle, 1977). Les signaux les plus étudiés sont : la participation financière du porteur du projet, le taux d'intérêt débiteur qu'il est prêt à accepter et les garanties matérielles qu'il peut apporter. L'apport des collatéraux nécessaires et la contribution financière propre du porteur de projet sont perçus comme des indicateurs que l'entrepreneur croit au succès du projet. Par ailleurs, les porteurs de projet à réalisation incertaines sont ceux disposés à payer des taux élevés d'intérêt. D'après Ghatak et Guinnane (1999), si la banque propose deux contrats différents l'un demandant un taux élevé d'intérêt et pas assez de collatéral et le contraire pour l'autre contrat, les porteurs de mauvais projets choisiront le premier tandis que les autres opteront pour le second. Cette analyse fondée sur l'efficience allocative informationnelle ex-ante souffre cependant d'une absence de prise en compte des facteurs sociaux économiques qui peuvent négativement influencer le projet une fois le crédit accordé. Sur le postulat que les banques sont des organisations ouvertes qui subissent l'influence de l'environnement social et économique, l'objet de la présente étude est de questionner le rôle que peut jouer la corruption et de la croissance économique dans l'explication des PNP. En effet, Feudjo et Tchankam, (2012) ont relevé un paradoxe au Cameroun à savoir que des entreprises insolubles contractent en permanence des nouvelles dettes. Ces derniers expliquent ce phénomène par le capital social des dirigeants des emprunteurs à travers des réseaux relationnels qui permettent de contourner le circuit classique d'accès au financement bancaire. Cependant, à défaut d'appartenir au réseau relationnel des dirigeants de banque, la pratique de la corruption est de nature à produire les mêmes effets. Les travaux de La Porta (1997) constituent une illustration de l'impact néfaste que peut avoir la corruption sur les prêts bancaires. Par ailleurs, l'insolvabilité des emprunteurs peut s'expliquer par le ralentissement de l'activité économique. Dans la suite de l'article, nous présentons tour à tour, la problématique, la méthodologie de l'analyse empirique et en fin la discussion des principaux résultats.

1. La problématique des prêts non performants au sein des banques

Les prêts non performants sont des concours de toute nature, même assortis de garantie, qui présentent un risque probable de non-recouvrement total ou partiel. L'ampleur des prêts non performants peut être source de crise de liquidité et d'insolvabilité bancaire. Par ailleurs, l'illiquidité du système bancaire impacte négativement les dépenses des ménages et l'investissement des entreprises qui sera à son tour la cause de leur insolvabilité. Le phénomène est donc bidirectionnel et inter temporel. L'ampleur des prêts non performants peut s'expliquer par les facteurs spécifiques à chaque banque et par les facteurs extérieurs à la banque (Sinkey et Greenawalt, 1991).

1.1. Les déterminants spécifiques de la banque des prêts non performants

Le principal déterminant interne de réduction des non performants est relatif à la réduction de l'asymétrie de l'information entre la banque et l'emprunteur lors de l'offre de crédit. La réduction de l'aléa moral permet sous réserve de compétences appropriées au banquier de choisir les meilleurs projets parmi plusieurs. Dans ces conditions, les deux types d'erreurs (Meriem et Teheni, 2010), sont minimisées à savoir l'erreur du type 1 qui est renvoyée au fait de ne pas accorder des crédits à de bons emprunteurs et l'erreur du type 2 qui conduit à accorder des crédits à un mauvais emprunteur. Ceci est rendu possible si la banque applique les meilleurs standards de gouvernance dans l'ensemble et de gouvernance de la politique de crédit en particulier (Dash et Kabra, 2010 ; Louzis et al., 2012). A la suite de l'étude des déterminants de la crise financière et bancaire de 2008, Hashagen et al. (2009) arrivent à la conclusion qu'elle s'explique par la mauvaise gouvernance du risque et le manque d'expertise de gestion du risque au niveau des conseils d'administration. La

revue de la littérature permet de mettre en exergue un ensemble de facteurs propres aux banques qui concourent à l'expansion des prêts non performants.

1.1.1. Le degré de transformation des dépôts en crédit

La propension à prendre des risques traduit l'effort de la banque à financer l'économie c'est-à-dire son niveau de transformation des dépôts en crédit. Elle renseigne sur la nature frileuse ou non de la banque en matière d'octroi de crédit. D'après Salas et Saurina (2002) ainsi que Fahd (2017), la croissance rapide du portefeuille de crédit est positivement associée aux prêts non performants. Dans leurs travaux, Kahneman et Tversky (1982) ont souligné l'importance significative des biais cognitifs dans le processus décisionnel en situation d'incertitude. Pour un même ratio de prêt octroyé, la banque la plus efficace sera celle qui recouvre le maximum de sa créance. La relation entre le montant brut des crédits sur le total des dépôts et le taux de recouvrement dudit crédit à l'échéance est influencée soit par une politique inefficace de sélection des emprunteurs par les banques (Fouopi, 2012) soit l'enivrement légal et réglementaire de recouvrement des créances poreuses (FMI, 2007).

1.1.2. La rentabilité de la banque

La principale activité de la banque est la collecte des dépôts et l'octroi des crédits. Sur cette activité la valeur ajoutée par la banque provient essentiellement de la différence positive entre les intérêts collectés sur les prêts et les intérêts servis sur les dépôts. La banque est contrainte par la prise raisonnée des risques. Sur un échantillon de banques françaises et camerounaises, Yota (2016) trouve que le risque exerce une influence sur la rentabilité. Cependant, l'insuffisance des mécanismes de gouvernance du risque est de nature à accroître les prêts non performants (Dash et Kabra, 2010 ; Louzis et al., 2012). D'après Sangmi et Tabassum (2010), plus faible est le ratio des prêts non performants, meilleur est le management de la banque. La relation entre la rentabilité et le risque est controversée dans la littérature. Si les banques rentables sont disposées à prendre des risques sous l'hypothèse qu'elles disposent assez de liquidités pour amortir le choc des créances compromises, les banques moins performantes le sont également sous l'hypothèse "qu'elles n'ont plus rien à perdre".

Pour Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008) certains dirigeants des banques peuvent s'hasarder à dans la voie du financement des projets risqués dans la mesure où en cas de réussite, l'opération engendre des niveaux de rendements. Alors que Vatansever et Hepsen (2013) trouvent une relation positive entre la rentabilité de la banque et les prêts non performants, les travaux de Louzis et al. (2012) ainsi que ceux de Kolapo et al. (2012) concluent que la rentabilité des banques est négativement associée aux prêts non performants.

Bien que Berger et Udell (1997) reconnaissent que l'accroissement du volume des créances compromises peut résulter des facteurs exogènes, ils concluent qu'il existe une relation de causalité bidirectionnelle et inter-temporelle entre l'efficacité managériale et les prêts non performants. D'après leur analyse, les prêts non performants sont le fruit d'une mauvaise gestion « Bad Management », ou d'une malchance « Bad Luck ». Dans le cas de la mauvaise gestion, les prêts non performants seraient la conséquence des manquements au niveau du management de la banque bancaire tel que l'incompétence des dirigeants à gérer efficacement le crédit et ses coûts. En ce qui concerne la malchance, les prêts non performants proviendraient des facteurs malheureux externes à la banque et qui impactent négativement la capacité de remboursement des débiteurs. Ces facteurs perturbateurs peuvent être le ralentissement de l'activité économique, la mauvaise gestion de ses affaires par l'emprunteur ou tout autre facteur involontaire et non prévisible qui l'empêcherait d'honorer ses engagements. Sur ce, nous concevons que les prêts non performants s'inscrivent dans le modèle à hypothèses suivant :

Qualité du management de la banque et du risque de crédit	Hypothèse de chance (absence de facteurs dirimants)	Hypothèse de malchance
Bonne	Pas de prêts non	Survenance des prêts non

Mauvaise	performants Survenance des prêts non performants	performants Survenance des prêts non performants
----------	--	--

1.1.3. La capitalisation

La capitalisation de la banque revêt une importance capitale sur l'analyse des comportements à risque des gestionnaires. L'analyse doit se positionner par rapport aux travaux séminaux de Modigliani et Miller (1958) tout en tenant compte de la spécificité des banques relative à la réglementation. Selon Modigliani et Miller, la structure financière optimale qui maximise la valeur de l'entreprise est celle qui minimise les fonds propres. Dans cette logique, les actionnaires des banques sont disposés à une prise excessive des risques du fait qu'en cas de gain, ils profiteront de l'accroissement de la valeur des actifs, alors qu'en cas d'échec, leur responsabilité est limitée à leurs apports (Gentier, 2003 ; Laeven et Levine, 2009). Dès lors, afin de garantir une couverture suffisante des risques liés à leurs activités, le régulateur oblige les banques à détenir un montant minimum de capital pouvant en fonction de leur exposition aux risques. Une majorité des résultats des études sur la relation entre la capitalisation de la banque et ses prêts non performants s'accordent sur le fait que les banques sous capitalisées optent pour des comportements risqués et que cette pratique accroît le montant des prêts non performants (Shrieves et Dahl, 1992 ; Berger et De Young, 1997 ; Louzis et al., 2012). Les variations des capitaux propres influencent les expositions en matière de risque pour les banques sous capitalisées parce qu'elles essaient de combiner une augmentation du capital avec une plus grande prise de risques et vice versa (Shrieves et Dahl, 1992). Toutefois, selon Ayachi (2005), cette relation n'étant pas figée et validée partout, le seul moyen pour déterminer la relation entre capital et le risque dans le système bancaire est de l'étudier du point de vue empirique. Les travaux de Van Roy (2003) concluent d'ailleurs que cette relation diffère d'un pays ou groupe de pays à l'autre.

1.1.4. La structure de propriété

La propriété des actions d'une entreprise confère des droits de contrôle des dirigeants dans la relation principal-agent dans le cas d'une séparation entre la propriété et la gestion au quotidien. Cette relation empreinte de conflit est accentuée dans le secteur bancaire en ce sens qu'elle met en relation trois principaux acteurs qui sont les actionnaires, les dirigeants et les autorités de régulation (Macey et O'Hara, 2003). La structure de propriété s'analyse soit selon la nature des actionnaires soit en termes de concentration ou non de l'actionnariat. La nature de l'actionnariat diffère selon qu'il soit public ou privé d'une part et local ou étranger d'autre part.

Les travaux de Salas et Saurina (2002), Berger et al. (2005) ainsi qu'Iannotta et al. (2007) concluent que contrairement aux banques privées, les banques publiques sont caractérisées par un niveau de risque de défaut élevé et une mauvaise qualité des actifs. La Porta et al (2002) ; Salas et Saurina (2002) notent que les banques publiques sont caractérisées par un volume important de prêts non performants par rapport aux banques privées.

Pour Berger et al., (2005), dans les pays en développement, les banques étrangères, disposent d'un avantage technologique et informationnel dans la collecte et le traitement de l'information. Les travaux de Barth et al (2004) ; Boubakri et al (2005) aboutissent au constat que contrairement aux banques domestiques, les banques étrangères possèdent un volume de prêts non performants plus faible. Sur une étude internationale, Barth et al. (2004) affirment que les banques publiques, tout en étant les plus corrompues sont positivement associées aux prêts non productifs.

En ce qui concerne la concentration de la propriété, conformément à la théorie d'agence, elle constitue le gage d'un meilleur contrôle des dirigeants et un facteur de performance des entreprises. En contexte bancaire, on peut donc concevoir qu'elle sera négativement associée à la prise de risque et par conséquent aux prêts non performants du fait que l'actionnaire de contrôle aurait plus à perdre en cas de défaillance dans la mesure où il possède la majorité du capital. A cet effet, Sironi et

al. (2006) constatent que la concentration du capital est bénéfique en termes de meilleure qualité de prêts, et de réduction du risque d'insolvabilité. Cependant, Pinteris (2002) trouve que les banques ayant une structure concentrée de propriété présentent un risque de portefeuille de prêts plus élevé. Cette situation peut justifier dans la mesure où un tel actionnaire à des investissements suffisamment diversifiés ce qui peut être le cas des investisseurs institutionnels.

1.1.5. La taille de la banque

Bien que l'influence de la taille de la banque sur le risque de crédit et les prêts non performants soient assez mitigée dans la littérature, la plupart des études s'accordent sur le fait la grande taille est négativement liée aux créances compromises. Selon Rajan et Dhal (2003), Salas et Saurina (2002) estiment que les grandes banques sont efficaces dans la gestion de crédit. L'importance de leur portefeuille de prêt leur permet de diversifier leurs offres, ce qui permet de réduire le risque et de maximiser l'espérance de rentabilité espérée de leurs investissements. Kemraj et Pasha (2009) pensent que les petites banques sont plus confrontées au problème de sélection adverse couplé avec leurs lacunes en matière d'expérience et de compétence dans le management des risques. Garcia-Marco et Robles-Fernandez (2008) notent toutefois que, malgré le fait que les grandes banques disposent de des ressources nécessaires pour bien contrôler les demandes de crédit, elles adoptent également des stratégies plus risquées.

1.2. Les déterminants socio-économiques des prêts non performants

Au-delà des facteurs propres à la banque et à son fonctionnement, les prêts non performants sont également influencés par la dynamique macroéconomique, sociale et institutionnelle (Salas et Saurina, 2002 ; Nkusu, 2011). Les banques ne fonctionnant pas en autarcie en dehors du système social, aussi bien leurs employés que leurs clients sont soumis aux contraintes culturelles et sociales. Ainsi, d'après Demirgüç-Kunt et Detragiache (1998), la récession économique accroît les prêts non performants bancaires pouvant conduire à des crises bancaires. Par ailleurs, les travaux de La Porta et al. (1997, 1998) ont mis en exergue l'impact négatif de la corruption sur les prêts bancaires.

1.2.1. La corruption

Le rôle de la corruption dans les prêts bancaire peut s'analyser dans la perspective de l'économie des institutions et notamment des institutions financières (La Porta et al., 1997 ; Lahiani, 2010 ; Junghee, 2012). Au niveau bancaire, l'analyse convoque les enjeux de la régulation et son influence sur la politique de crédit des banques. A cet effet, Beck, Demirgüç-kunt et Levine (2005) trouvent que la difficulté d'obtention du crédit bancaire est accentuée dans les pays où la supervision bancaire présente des lacunes du fait du comportement corrompu des banquiers. Levin et Satarov (2000) ainsi que Barth et al. (2009) ont montré le rôle que la corruption joue dans l'obtention du crédit bancaire en Russie pour les premiers et dans un ensemble de pays pour les seconds. D'après Acclassato, Ali Aga et Eggoh (2009) cité Attia, Chouchane et Zouari (2013), « *La corruption fait alors apparaître, dans le secteur financier, une sélection des prêts en fonction du montant du pot de vin* ». Ainsi, c'est l'entrepreneur le plus corrompueur qui voit son projet financé par la banque. En adressant la question de l'influence des réformes bancaires sur l'efficacité des banques dans la zone CEMAC après la principale crise du système bancaire des années 80, Fouopi (2012) trouve que la restructuration et les réformes n'ont pas amélioré l'efficacité de ces banques. Il conclut que ce ne sont pas toujours les entreprises les plus rentables qui ont bénéficié des crédits à cause de l'impossibilité des banques de juger de l'efficacité des entreprises, étant donné que trop d'éléments externes influencent celle-ci. Les travaux de Goel et Hasan (2011) ont trouvé que la corruption accroît de manière significative les prêts non performants.

1.2.2. Le taux de croissance économique et la nature des emprunteurs

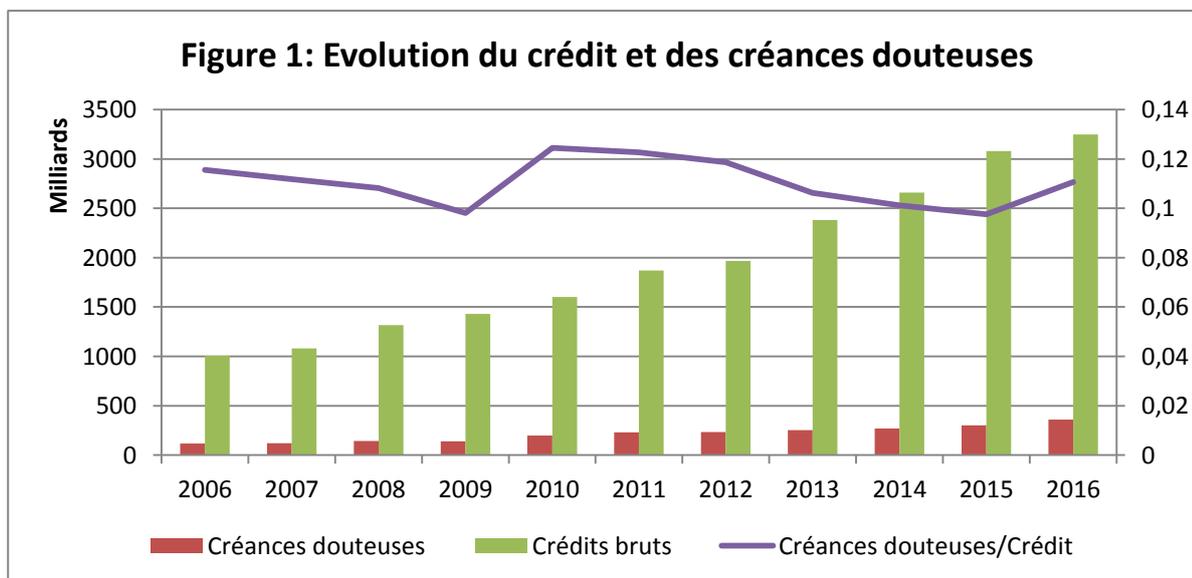
L'environnement macroéconomique est un facteur qui influence la croissance des revenus des ménages et le résultat des entreprises. De ce fait, la croissance réelle du produit intérieur brut améliore la capacité de remboursement des entrepreneurs et influence négativement les prêts non performants. En se basant sur les modèles du cycle d'affaires, Williamson (1987) souligne que les défaillances d'entreprises et les prêts non performants ont un caractère cyclique se traduisant par l'existence d'une relation forte entre les données macroéconomiques comme le PIB, le taux d'inflation, le taux du chômage et le taux des prêts bancaires irrécouvrables. Les travaux de Fofack (2005) sur les pays d'Afrique sub-saharienne concluent qu'en période d'expansion de l'économie, les prêts non performants sont relativement faibles. Ces résultats rejoignent ceux trouvés sur les pays développés par Khemraj et Pasha (2009) ; Espinosa et Prasad (2010). Dans cette logique, les différences en termes de nature des emprunteurs, de rentabilité et de croissance des secteurs d'activités de l'économie conduisent à des différences au niveau des prêts non performants (Jappelli, Pagano et Marco, 2008; Nkusu, 2011).

2. Méthodologie d'analyse empirique

Compte tenu du fait que l'étude a pour vocation de comprendre et d'expliquer la problématique des créances en douteuses, l'approche hypothético-déductive nous a semblé opportune pour la production des connaissances. L'étude s'inscrit donc dans le paradigme positiviste. Les données en panel ont été collectées par triangulation.

2.1. La collecte des données et le contexte d'étude

Plusieurs sources ont permis d'avoir les données nécessaires à la réalisation de l'étude. Exclusivement numérique, les données spécifiques des banques proviennent des rapports de la Commission bancaire de l'Afrique centrale, du bilan annuel de ces banques déposés à l'Institut National de la Statistique et disponible sur leurs sites internet. Les informations socio-économiques proviennent des rapports de la banque mondiale et de Transparency International en ce qui concerne l'indice de corruption. L'étude concerne les années 2006 à 2016 et s'intéresse à 12 banques sur les 14 en activité au Cameroun à fin 2016 et présentant de réels problèmes de prêts non performants tel que le présente la figure ci-après.



Cette étude se situe dans un contexte très particulier. En effet, le système bancaire camerounais est très concentré. D'après le rapport de la COBAC, les trois premières banques se partagent 50,5% des parts de marché pour ce qui est du total de bilan, 49,8% des parts de marché en termes de total des dépôts et 54,5% des parts de marché en ce qui concerne le total des crédits. La structure de

l'actionnariat des établissements de crédit est essentiellement dominée par les holdings financières ou les établissements de crédit qui détiennent environ 75 % du capital cumulé de l'ensemble des banques de la CEMAC.

2.2. Définition et mesure des variables

Les variables d'intérêt mobilisées pour l'analyse sont composées d'une variable dépendante ou à expliquer, de 6 variables explicatives et d'une variable de contrôle comme le résume le tableau suivant :

Tableau 1 : Les variables et leurs mesures

Variables	Codage	Mesures	Signe attendu
Variable dépendante			
Prêts non performants	PNP	Montant brut des créances douteuses divisé par le montant brut des crédits	
Variables explicatives			
Degré de transformation des dépôts en crédit	D_TDC	Montant brut des crédits divisé par le montant brut des dépôts	(+)
Origine de la banque	O_BAN	Variable binaire prenant la valeur « 1 » si la banque est locale et la valeur « 0 » si elle est étrangère	(-)
Concentration de l'actionnariat	CONC	Variable binaire prenant la valeur « 1 » si la part de capital détenu par le principal actionnaire est supérieure à 50% et la valeur « 0 » si non	(-)
Rentabilité financière	REN_F	Résultat net divisé par les fonds propres	(+)
Rentabilité économique	REN_EC	Résultat net divisé par le total actif	(+)
Niveau de capitalisation	CAP	Fonds propres divisés par l'actif	(-)
La corruption	CORR	Indice de perception de la corruption de Transparency International ²¹	(+)
La croissance économique	PIB	Produit Intérieur Brut réel	(-)
Taille de la banque	TAIL	Logarithme népérien de l'actif	(+)
Variable de contrôle			
Age de la banque	AGE	Nombre d'année d'activité de la banque au Cameroun	(-)

²¹ Depuis 1995, l'ONG Transparency International publie chaque année un indice de perception de la corruption (CPI) classant les pays selon le degré de corruption perçue dans un pays. L'indice est élaboré à l'aide d'enquêtes réalisées auprès d'hommes d'affaires, d'analystes de risques et d'universitaires résidant dans ces pays ou à l'étranger.

Les tableaux suivant fournissent les statistiques descriptives de ces variables.

Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables non dichotomisées

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
PNP	132	.1206717	.0466399	.0203424	.2257954
D_TDC	132	.6614365	.1752232	.1818961	.983
RENT_F	132	.1296954	.0686978	-.0626923	.279236
RENT_EC	132	.0149349	.0085863	-.0021997	.0386664
CAP	132	.1225083	.0935415	-.3902852	.2918766
CORR	132	24.72727	1.606717	22	27
PIB	132	4.410909	1.127939	2.2	5.88
TAIL	132	26.31281	.5366818	25.09343	27.2802
AGE	132	19.17424	11.37192	0	54

Tableau 3 : Statistiques descriptives de la variable origine de la banque

O_BAN	Overall		Between		Within
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Percent
0	85	64.39	8	66.67	96.59
1	47	35.61	5	41.67	85.45
Total	132	100.00	13	108.33	92.31

(n = 12)

Tableau 4 : Statistiques descriptives de la variable concentration de l'actionariat

CONC	Overall		Between		Within
	Freq.	Percent	Freq.	Percent	Percent
0	19	14.39	4	33.33	43.18
1	113	85.61	12	100.00	85.61
Total	132	100.00	16	133.33	75.00

(n = 12)

Globalement, il ressort que les banques étrangères et les filiales des banques étrangères représentent 85% des banques au Cameroun. En plus, 85% des banques en activité au Cameroun sont

caractérisée par un actionnariat concentré. Par ailleurs il apparaît que le taux de transformation moyen des dépôts en crédit est de 66% tandis que les prêts non performants représentent en moyenne 12% du portefeuille de crédit des banques. La rentabilité financière moyenne des banques au Cameroun est de l'ordre de 13%.

2.3. Le modèle économétrique

Afin de tester nos hypothèses et répondre à notre question de recherche, nous avons eu recours aux régressions économétriques. Le modèle d'analyse empirique est inspiré de Pathan (2009) et Rachdi et al. (2013) avec toutefois des modifications au niveau des certaines variables pour tenir compte de notre objectif, du contexte et des données utilisées. Le modèle se résume aux quatre équations suivantes.

$$PNP_{i,t} = \alpha_0 + \beta_1 D_TDC_{i,t} + \beta_2 O_BAN_{i,t} + \beta_3 CONC_{i,t} + \beta_4 RENT_F_{i,t} + \beta_5 RENT_EC_{i,t} + \beta_6 CAP_{i,t} + \beta_7 TAIL_{i,t} + \beta_8 AGE_{i,t} + \varepsilon_{i,t}$$

Dans ce modèle, « i » indique la dimension transversale c'est-à-dire la banque et « t » la dimension temporelle c'est-à-dire l'année.

$\beta_1, \beta_2, \dots, \beta_7$, représentent les coefficients respectifs des variables explicatives.

α_0 et $\varepsilon_{i,t}$ représentent la constante et le terme d'erreurs du modèle.

Nous utilisons donc les données de panel en double dimension dans la mesure où, Baltagi (2001) et Hsiao (1986) indiquent que la méthode des données de Panel contrôle l'hétérogénéité individuelle, réduit les problèmes associés avec la multi colinéarité et les biais des estimations.

2.4. L'estimation du modèle

L'estimation de ces équations a été faite après une batterie de tests liés au respect des conditions du recours à la régression linéaire, notamment le test de présence ou non d'effets individuels, le test d'endogénéité et le test de normalité.

Le test de Fischer $F(11, 110) = 26,56$ et $\text{Prob} > F = 0,0000$ permet de conclure à l'existence des effets individuels. Dans cette situation, l'effet l'individuel peut être fixe dans le temps ou aléatoire. Le test de Breusch et Pagan $\text{Prob} > \text{chibar}2 = 0,0000$ indique que les effets spécifiques sont aléatoires. Par ailleurs, le test de Nakamura Nakamura en deux étapes non présentées ici a mis en exergue une absence d'endogénéité de notre variable à expliquer. Enfin, il s'est avéré que les résidus de la régression suivent une loi normale. Le résultat de l'estimation des paramètres du modèle empirique à l'aide du logiciel STATA 12 sont présentés et interprétés dans la suite.

3. Interpretation des résultats

Une régression linéaire est satisfaisante lorsqu'on ne trouve pas dans une situation de multicollinéarité. En d'autres termes lorsque les variables indépendantes ne sont pas corrélées ou sont faiblement corrélées entre elles. Le tableau qui suit nous donne un aperçu du niveau de corrélation entre nos variables indépendantes.

Tableau 5 : Matrice de corrélation de Spearman au seuil de 10% entre les variables indépendantes

	D_TDC	O_BAN	CONC	RENT_F	RENT_EC	CAP	CORR	PIB	TAIL	AGE
D_TDC	1.0000									
O_BAN	-0.2361*	1.0000								
CONC	0.1371	-0.5514*	1.0000							
RENT_F	-0.1851*	-0.1186	0.1119	1.0000						
RENT_EC	-0.2050*	0.0102	0.1345	0.4571*	1.0000					
CAP	-0.0580	0.0143	0.1141	-0.3477*	0.5422*	1.0000				
CORR	0.1744*	-0.0329	0.3383*	0.0296	0.0480	0.1299	1.0000			
PIB	0.1197	-0.0200	0.2935*	0.0246	0.0489	0.1285	0.9012*	1.0000		
TAIL	-0.0054	-0.2788*	0.2286*	0.3017*	-0.1683*	-0.4785*	0.2366*	0.1903*	1.0000	
AGE	-0.1789*	0.0191	0.0799	0.0468	0.2518*	0.1578*	0.2938*	0.2286*	0.4095*	1.0000

Dans le tableau suivant, sont présentés les résultats de l'analyse économétrique.

Tableau 6 : Résultats de l'estimation

PNP		Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
D_TDC		.0008761	.0236291	0.04	0.970	-.045436	.0471882
O_BAN		-.029315	.0138214	-2.12	0.034	-.0564044	-.0022256
CONC		-.020297	.008187	-2.48	0.013	-.0363432	-.0042508
RENT_F		.0276441	.0708472	0.39	0.696	-.1112139	.1665022
RENT_EC		1.19062	.9487775	1.25	0.210	-.6689502	3.050189
CAP		-.0159198	.0358193	-0.44	0.657	-.0861243	.0542848
CORR		.0027993	.0025621	1.09	0.275	-.0022223	.0078209
PIB		-.000035	.0030971	-0.01	0.991	-.0061053	.0060352
TAIL		.0079318	.0132886	0.60	0.551	-.0181133	.033977
AGE		-.0016414	.0009931	-1.65	0.098	-.0035878	.000305
_cons		-.1178128	.342891	-0.34	0.731	-.7898669	.5542412
sigma_u		.04038471					
sigma_e		.02234573					
rho		.7656002	(fraction of variance due to u_i)				

Préalablement à l'interprétation des résultats, il convient de souligner que la variable indépendante « origine de la banque » et « concentration de l'actionnariat » sont dichotomiques. L'interprétation des coefficients y afférent est telle qu'ils représentent la quantité moyenne dont la variable dépendante est augmentée (ou diminuée) si l'individu statistique a la modalité "1" plutôt que "0". Autrement dit, la première modalité est introduite dans le modèle tandis que la seconde en est exclue car considérée comme modalité de référence. De l'analyse empirique, un ensemble de leçons peuvent être tirées

3.1. La concentration de l'actionnariat exerce une influence négative sur les prêts non performants

La présente étude corrobore la conclusion des travaux de Sironi et al (2006), d'Iannotta et al (2007) sur le fait que la concentration de la propriété est associée à une meilleure qualité de prêts. Les travaux séminaux de Jensen et Meckling (1976) ainsi que de Shleifer et Vishny (1986) ont postulé que la concentration de la l'actionnariat constitue un moyen efficace de contrôle des décisions managériales conformément à la théorie d'agence. C'est ici l'occasion de préciser que l'actionnariat de référence de près de 57% des banques au Cameroun est détenu par des holdings financiers d'origine occidentale (Tioumageng, 2018) et qu'une certaine littérature accuse ces banques d'être au service de leurs pays d'origine en terme de financement prioritaire des entreprises issues des métropoles.

3.2. Les banques locales ont un avantage sur les prêts non performants comparativement aux banques étrangères

Ce résultat confirme l'idée selon laquelle, les banques domestiques disposent une longueur d'avance sur les banques étrangères en activité dans les pays en développement en ce qui concerne l'information soft. Cet avantage peut s'expliquer par la proximité et l'établissement des relations de long terme avec la clientèle. Toutefois, Berger et al., (2005), soulignent que les banques étrangères possèdent un avantage informationnel et technologique dans la collecte et l'évaluation de l'information hard sans compter qu'elles ont un meilleur accès sur le marché des capitaux et sont

capables de servir la clientèle multinationale. Le tableau qui suit fournit les statistiques descriptives sur les prêts non performants au Cameroun selon que la banque est domestique ou étrangère.

Tableau 7 : Statistiques descriptives sur les prêts non performants selon la nationalité de la banque

-> O_BAN = 0						
Variable		Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
PNP	overall	.1272915	.0467569	.0413044	.2173474	N = 85
	between		.043937	.0604819	.1766929	n = 8
	within		.0219688	.0851817	.1926347	T-bar = 10.625
-> O_BAN = 1						
Variable		Mean	Std. Dev.	Min	Max	Observations
PNP	overall	.1086997	.0444431	.0203424	.2257954	N = 47
	between		.0422854	.0471121	.1519738	n = 5
	within		.022129	.067977	.1825213	T = 9.4

Du tableau, il ressort que les prêts non performants représentent en moyenne près de 13% du montant du crédit pour les banques étrangères et 11% pour les banques domestiques.

3.3. Les prêts non performants diminuent au fur et à mesure que l'âge de la banque augmente

La relation négative entre l'âge de la banque et les prêts non performants traduit l'effet d'expérience. Cela traduit le fait qu'avec le temps, les banques apprennent leur environnement, affinent leurs outils de sélection des emprunteurs et identifient les secteurs économiques risqués. L'âge renvoie donc à la maturité et doit se traduire par la stabilité du personnel en charge du crédit ou le recrutement des personnes expérimentées pour cette activité.

3.4. La capitalisation et le PIB exercent une influence négative et non statistiquement significative sur les prêts non performants

L'objectif de la réglementation sur le capital des banques, est de garantir la solvabilité des banques par rapport aux risques auxquels elles s'exposent. Selon Van Roy (2003) la relation entre la capitalisation et le risque bancaire diffère d'un pays ou groupe de pays à un autre. Les travaux de Zied (2011) sur la portée des normes réglementaires dans les banques des pays émergents concluent que l'augmentation du capital réglementaire s'accompagne par une recrudescence de la prise de risque et que la capitalisation et la prise de risque des banques sont assez sensibles à la croissance économique. Notre résultat non significatif entre la capitalisation et les prêts non performants est similaire à ceux trouvés par Ahmad et Bashir (2013) sur le secteur bancaire Pakistanais et Vasiliki M. et al. (2014) sur les banques de 14 pays européens. L'absence de significativité dans notre contexte peut être expliquée par la faible capitalisation des banques qui se contentent pour la plupart au respect du ratio minimum de capital réglementaire. Sur ce point, la COBAC qui est l'autorité de régulation doit encourager les banques à accroître leur ratio de capitalisation au-delà du minimum exigé.

Pour ce qui est de la relation entre la croissance économique et les prêts non performants, bien que nous ne trouvons pas une relation significative, le signe positif est en conformité avec la littérature et la quasi majorité des travaux empiriques en la matière. Ce lien traduit le fait que l'embellie économique en profitant aux activités économiques rend solvable les débiteurs des banques et diminue de facto les prêts non performants dans le système bancaire. Une croissance économique se traduit en théorie par l'augmentation du revenu et du pouvoir d'achat des ménages et un accroissement du rendement des entreprises (Williamson, 1987). La non significativité du lien dans notre cas peut être expliquée par la faiblesse de la croissance économique qui tourne autour de 4% en moyenne sur la durée de notre étude. Cette croissance qui n'est pas éloignée d'une croissance pro-pauvre n'a pas atteint le niveau adéquat permettant de baisser de manière significative les prêts non performants dans le système bancaire Camerounais. Notre résultat corrobore celui de Moh et Teguh (2015) sur les banques Indonésiennes.

3.5. Le degré de transformation, la rentabilité, la corruption et la taille de la banque accroissent de façon non statistiquement significative la proportion des prêts non performants

Plusieurs études arguent que l'expansion rapide du crédit est source de prêts non performants (Salas et Saurina, 2002 ; Fahd, 2017). Notre résultat tout en étant rejoignant à celui d'Ahmad et Bashir (2013) en termes de relation positive entre le niveau de transformation des dépôts et les prêts non performants confirme la théorie. Il faut donc retenir en cela que toute chose étant égale par ailleurs, les banques ayant un ratio élevé d'offre de crédit sont susceptibles de subir le plus le problème des créances compromises à moins de posséder une compétence avérée dans le traitement des dossiers de crédit et le recouvrement des créances. Il ressort par ailleurs que le ratio de transformation est relativement faible au Cameroun comparativement aux pays développés où ce ratio dépasse parfois les 100%. Cette situation peut s'expliquer par l'absence d'un véritable marché financier du moins pour les banques locales et le faible dynamisme du marché interbancaire. Le paradoxe de cette situation est que ce système bancaire est surliquide.

La rentabilité est un indicateur de la qualité du management et de la performance d'une entreprise commerciale. Sa relation avec le risque dans le secteur bancaire est controversée. Certains auteurs pensent que les banques médiocres en terme de performance prennent plus de risque dans l'espoir de dissimuler leurs sous performance en cas de réussite. Par contre, d'autres auteurs pensent plutôt que ce sont les banques les plus performantes qui s'adonnent à une prise excessive de risque du fait qu'elles disposent assez de ressources pour pouvoir amortir les chocs en cas de perte. La présente recherche montre que les prêts non performants augmentent avec la rentabilité de la banque. Ce résultat paradoxal de prime abord informe que les prêts non performants ont des déterminants qui ne dépendent pas de la seule compétence de la banque.

Pour ce qui est de corruption, contrairement à la recherche d'Azeem et al. (2017) qui trouvent une relation négative non significative entre la corruption et les prêts non performants, nous trouvons qu'au Cameroun, la corruption qui est devenue endémique accroît les prêts non performants dans le système bancaire. Cette relation qui n'est statistiquement significative est similaire à celle trouvée par Fawad A. (2013) sur le cas du Pakistan. L'absence de significativité à l'avantage d'indiquer que la situation n'est pas inquiétante et qu'elle peut encore être maîtrisée. Nous pensons que la loi sur la répression du non remboursement du crédit en préparation par le ministère des finances et le conseil national du crédit sera d'un apport non négligeable. En effet, si Levin et Satarov (2000) ainsi que Barth et al. (2009) trouvent que la corrompre les banquiers permet d'avoir du crédit, nous estimons que la corruption de ces banquiers permet également de reculer les échéances de remboursement du crédit afin d'échapper aux conséquences contractuelles.

La taille de la banque est un indicateur de sa capacité de diversification. Il est en effet admis que les grandes banques ont les moyens d'étaler leur offre de crédit sur une variété des emprunteurs. Cette diversification devant avoir pour conséquence d'amortir les chocs de non remboursement de certains emprunteurs. Dans ce raisonnement, on s'attendrait à avoir une relation négative entre la taille d'une banque et ses prêts non performants (García-Marco et Robles-Fernandez, 2008). Cependant la présente recherche fait ressortir un signe opposé bien que non statistiquement significatif. Ce résultat traduit en fait une situation Camerounaise où les prêts non performants ont un caractère endémique de sorte que l'élargissement du portefeuille de crédit est insuffisant pour réduire leur montant. Ainsi, la conclusion qui se dégage est que la compétence dans la gouvernance du cycle de crédit est nécessaire dans la maîtrise des créances à problème indépendamment de la taille de l'entité. Les travaux de Khemraj et Pacha (2009) ont d'ailleurs conclu que les banques de grande taille ont une prédisposition à une prise excessive des risques qui augmente le volume des prêts non performants.

Conclusion

Cette recherche avait pour objet la détection des déterminants internes et externes des prêts non performants des banques. L'aire d'expérimentation était la quasi-totalité des banques commerciales

présentes au Cameroun. L'analyse des données en coupe de panel par recours à la régression avec effets individuels aléatoires nous a permis de tirer un certain nombre d'enseignements. Comme toute analyse économétrique, les variables d'intérêt influence la variable à expliquer soit positivement soit négativement en plus, l'influence peut être statistiquement significative ou non. Il ressort de nos résultats et de façon significative que : Les banques domestiques souffrent moins de prêts non performants comparativement aux banques étrangères. La concentration de l'actionariat exerce une influence négative sur les prêts non performants. Les prêts non performants diminuent au fur et à mesure que l'âge de la banque augmente. Par ailleurs, nous avons trouvé que la capitalisation et la croissance du PIB exercent une influence négative et non statistiquement significative sur les prêts non performants d'une part et que le degré de transformation des dépôts en crédit, la rentabilité, la corruption et la taille de la banque accroissent de façon non statistiquement significative les prêts non performants d'autre part. Bien que les prêts non performants dont nous cherchions les causes d'existences ne soient pas des créances impayées, nul doute qu'une partie le deviendra. Et si c'est le cas la question de réalisation des garanties et hypothèses par la banque se pose. C'est à ce moment qu'intervient l'environnement juridique et judiciaire. En ce qui concerne le Cameroun, un tel environnement est problématique. D'après les rapports de Transparency International, il est opaque et corrompu. Toutefois, le projet en cours porté par Ministère des Finances et le Conseil National de Crédit de faire voter une loi au parlement sur la répression du non remboursement du crédit contribuera sans doute à une réduction des prêts non performants dans le système bancaire à sa mise en œuvre.

Bibliographie

Ahmad F. et Bashir T. (2013), «Explanatory Power of Bank Specific Variables as Determinants of Non-Performing Loans: Evidence from Pakistan Banking Sector», *World Applied Sciences Journal*, vol.22, n°9, pp.1220-1231.

Alexandre H. et Bouaiss K. (2009), « The Complementarity of Regulatory and Internal Governance Mechanisms in Bank », *Bankers, Markets & Investors*, n°98, pp. 6-15.

Attia N., Chouchane H. et Zouari E. (2013), « L'impact de la corruption sur le système bancaire dans le cas des pays de la région MENA », *29^{ème} colloque de l'Association Tiers Monde*, Jun 2013, Paris Est Créteil, France

Ayachi J.S. (2005), «Environnement réglementaire, risque et rentabilité des banques : cas des pays émergents », Working Paper, Université Paris 10 Nanterre, 30p.

Azeem K. et al. (2017), «Reasons and Effects of Non-Performing Loans in the Banking Industry of Pakistan», *European Journal of Business and Management*, vol.9, n°4, pp. 41-49.

Baltagi B. H. (2001), *Econometric Analysis of Panel Data*, John Wiley & Sons, 2nd édition, 293p.

Barth J., Caprio J.G. et Levine R. (2004), «Bank Regulation and Supervision: What Works Best?» *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, pp. 205-248.

Barth, J. R., Lin, C., Lin, P., Song, F. M. (2009), «Corruption in Bank Lending to firms: Cross-country micro Evidence on the Beneficial Role of Competition and Information Sharing», *Journal of Financial Economics*, vol. 91, n°3, pp. 361-388.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. et Levine, R. (2002), «Law and Finance: Why does Legal Origin Matter? », World bank policy research Working Paper 2904.

Berger A. et DeYoung R. (1997), «Problem Loans and Cost Efficiency in Commercial Banks», *Journal of Banking and Finance*, n°21, pp.849-870.

Berger A., Clarke G., Cull R., Udell G. et Klapper L. (2005), «Corporate Governance and Bank Performance: A Joint Analysis of the static, Selection, and Dynamic Effects of Domestic, Foreign, and State Ownership», *Journal of Banking and Finance*, vol. 29, pp. 2179-2221.

Boubakri N., Cosset, J.C., Fischer K. et Guedhami O. (2005), «Privatization and Bank Performance in Developing Countries», *Journal of Banking & Finance*, vol.29, n°8-9, pp.2015-2041.

Boussaada R. (2012), «L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisiennes», thèse de doctorat en Sciences Economique, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 331p.

Dash M. et Kabra G. (2010), «The determinants of Non-performing Assets in Indian Commercial bank: An Econometric Study», *Middle Eastern Finance and Economics*, vol.7, pp. 94-106.

- Demirgüç-Kunt A. et Detragiache E. (1998)**, «The Determinants of Banking Crises in Developing and Developed Countries», *Staff Papers*, vol. 45, n°1, pp. 81-109.
- Espinoza R. et Prasad A. (2010)**, «Nonperforming Loans in the GCC Banking Systems and their Macroeconomic Effects». IMF Working Paper, 10 (224), 1-25.
- Fahd E.A. (2017)**, « Les déterminants des prêts non performants: étude empirique du secteur bancaire marocain », *Finance & Finance Internationale*, n°6, pp.1-16.
- Fawad A. (2013)**, «Corruption and Information Sharing as Determinants of Non-Performing Loans», *Business Systems Research*, vol. 4, n°1, pp.87-98.
- Feudjo J.R. et Tchankam J.P. (2012)**, « Les déterminants de la structure financière : Comment expliquer le « paradoxe de l'insolvabilité et de l'endettement » des PMI au Cameroun ? », *Revue internationale P.M.E.*, vol.25, n°2, pp. 99-128.
- Fofack, H. (2005)**, «Non-performing loans in sub-Saharan Africa: Causal Analysis and Macroeconomic Implications», World Bank Policy Research Working Paper, 3769, 1-36.
- Fouopi D.C. (2012)**, «Reformes bancaires et efficience du système bancaire de la zone CEMAC», thèse de doctorat en sciences Economiques, Université de Yaoundé II, 258p.
- García-Marco T. et Robles-Fernández M.D. (2008)**, «Risk-taking Behaviour and Ownership in the Banking Industry: The Spanish evidence», *Journal of Economics and Business*, vol.60, n°4, pp. 332-354.
- Gentier A. (2003)**, *Economie bancaire : Essai sur les effets de la concurrence et de la réglementation sur le financement du crédit*, Editions Publibook, Paris, 256 p.
- Ghatak M. et Guinnane T.W (1999)**, « The Economics of Lending with Joint Liability: Theory and Practice», *Journal of Development Economics*, vol. 60, pp. 1995-228.
- Goel R.K. et Hasan I. (2011)**, «Economy-wide Corruption and Bad Loans in Banking: International Evidence», *Applied Financial Economics*, vol. 21, n°7, pp. 455–461.
- Hashagen J., Harman N. et Conover M. (2009)**, «Never Again? Risk Management in Banking Beyond the Credit Crisis», KPMG International Publication. Accès en ligne à l'adresse : www.kpmg.com
- Hsiao C. (1986)** «Analysis of Panel Data», *Econometric Society monographs*, vol. 11, Cambridge University Press, New York, 384p.
- Iannotta G., Nocera G. et Sironi A. (2007)**, « Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry », *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, n°7, pp. 2127-2149.
- Jappelli T., Pagano M. et Marco M. (2008)**, «Households' Indebtedness and Financial Fragility», Center for Studies of Economics and Finance, CSEF Working Paper, 208, pp.1-41.
- Jensen M.C. et Meckling W. H. (1976)**, «Theory of the Firm: Managerial Behavior, agency Costs, and Ownership Structure», *Journal of Financial Economics*, vol.3, n°4, pp. 305-360.
- Junghee P. (2012)**, «Corruption, Soundness of the Banking Sector, and Economic Growth: A Cross-country Study», *Journal of International Money and Finance*, n°31, pp. 907-929.
- Kahneman D. et Tversky A. (1982)**, «The Simulation Heuristic», In Kahneman D., Slovic P. and Tversky A. (eds.) «Judgement under uncertainty: Heuristics and biases» New York: Cambridge University Press, pp. 201-208.
- Khemraj, T. et Pasha, S. (2009)**, «The Determinants of Non-performing Loans: An Econometric Case study of Guyana», Caribbean Centre for Banking and Finance Bi-annual Conference on Banking and Finance, St. Augustine, Trinidad.
- Kolapo T.F., Ayendi R.K. et Oke M.O. (2012)**, «Credit risk and commercial bank performance in Nigeria: panel model approach», *Australian Journal of Business and Management Research*, vol.2, n°2, pp.31-38.
- La Porta R., Lopez-de-Silanes F. et Shleifer A. (2002)**, «Government Ownership of Commercial Banks», *Journal of Finance*, vol. 57, pp. 265-301.
- La Porta R., Lopez-de-silanes F., Shleifer A. et Vishny R.W. (1997)**, «Legal Determinants of External Finance», *The Journal of Finance*, vol. 52, n°3, pp. 1131-1150.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer, A. et Vishny, R.W. (1998)**, «Law and finance», *Journal of political economy*, vol.106, n°6, pp.1113-1155.
- Laeven L. et Levine R. (2009)**, «Bank Governance, Regulation and Risk Taking», *Journal of Financial Economics*, vol. 93, n°2, pp. 259-275.

- Lahiani M. (2010)**, Institutions, crises et développement économique: l'impact des institutions économiques, sociales et politiques sur la croissance économique des pays en développement Editions.
- Leland H.E. et Pyle D.H. (1977)**, «Informational Asymmetries, Financial Structure and Financial Intermediation», *The Journal of Finance*, vol. 32, n°2, pp. 371-387..
- Levin M. et Satarov G. (2000)**, «Corruption and Institutions in Russia», *European Journal of Political Economy*, vol.16, n°1, pp. 113–132.
- Llewellyn D.T. (2002)**, «An Analysis of the Causes of Recent Banking Crises », *The European Journal of Finance*, vol. 8, n° 2, pp. 152-175.
- Louzis D.P., Vouldis A.T. et Metaxas V.L. (2012)**, «Macroeconomic and Bank-Specific Determinants of Non-performing Loans in Greece: A Comparative Study of Mortgage, Business and Consumer Loan Portfolios», *Journal of Banking & Finance*, vol.36, n°4, pp.1012-1027.
- Macey J.R. et O'Hara M. (2003)**, « The Corporate Governance of Banks », *Economic Policy Review*, Federal Reserve Bank of New York, Special Issue, vol. 9, n°1, pp. 91-107.
- Meriem H. et Teheni E.L. (2010)**, « Risque de crédit à travers les cycles d'activité : une analyse sur un panel de banques de dépôt tunisiennes », *Revue Libanaise de Gestion et d'Économie*, vol.3, n°5, 2010, pp.1-35.
- Modigliani F. et Miller M.H. (1958)**, « The Cost of Capital, Corporate Finance and Theory of Investment », *American Economic Review*, vol. 68, n°3, pp. 261-297.
- Moh B. A. et Teguh I. S. (2015)**, «Non-Performing Loan: Impact of Internal and External Factor: Evidence in Indonesia», *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, vol. 4, n°1, pp.87-91.
- Nkusu M. (2011)**, «Non-performing Loans and Macrofinancial Vulnerabilities in Advanced Economies», *International Monetary Fund*, pp. 1-27.
- Pinteris G. (2002)**, «Ownership Structure, Board Characteristics and Performance of Argentine Banks? » *Urbana*, vol. 51, pp.61-80.
- Rajan, R., et Dhal, S. (2003)**.«Non-Performing Loans and Terms of Credit of Public Sector Banks in India: an Empirical Assessment», *Reserve Bank of India Occasional Paper*, 24, pp.81-121.
- Salas V. et Saurina J. (2002)**,«Credit Risk in Two Institutional Regimes: Spanish Commercial and Savings Banks», *Journal of Financial Services Research*, n°22, pp. 203–224.
- Sangmi M. et Tabassum N. (2010)**,«Analyzing Financial Performance of Commercial Banks in India: Application of CAMEL Model», *Pakistan Journal Commercial Social Sciences*.
- Shleifer A. et Vishny R. (1986)**, « Large Shareholders and Corporate Control», *Journal of Political Economy*, vol. 94, n° 3, pp. 461-489.
- Shrieves R.E. et Dahl D. (1992)**,«The Relationship Between Risk and Capital in Commercial Banks», *Journal of Banking and Finance*, vol. 16, pp. 439-457.
- Sinkey J.F. et Greenawalt M.R. (1991)**, «Loan-loss Experience and Risk-taking Behavior at Large Commercial Banks», *Journal of Financial Services Research*, vol. 5, n°1, pp.43-59.
- Sironi A., Iannota G. et Giacomo N. (2006)**, «Ownership Structure, Risk and Performance in the European Banking Industry», *Journal of Banking and Finance*, vol. 31, n°7, pp. 2127-2149.
- Stiglitz J. et Weiss A. (1981)**, «Credit Rationing in Markets with Imperfect Information», *The American Economic Review*, vol. 71, n° 3, p. 393-410.
- Tioumagneng A. (2012)**, « Banque et comportement d'endettement des entreprises », *Revue Recherches en Sciences de Gestion Management Sciences Ciencias de Gestion*, n°89, pp. 81-99.
- Tioumagneng A. (2018)**, « Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : l'influence des directeurs adjoints autochtones », *la Revue Gestion et Organisation*, n° 10, pp. 69-82.
- Van Roy P. (2003)**,« The Impact of the 1988 Basle Accord on Banks' Capital Ratios and Credit Risk-Taking: An International Study », *Working Paper*, 45p.
- Vasiliki M. et al. (2014)**, «Determinants of Non-Performing Loans: The Case of Eurozone», *Panaeconomicus*, n°2, pp. 193-206
- Vatansever M. et Hepsen A. (2013)**,«Determining Impacts on Non-Performing Loan Ratio in Turkey», *Journal of Finance and Investment Analysis*, vol. 2, n°4.

Williamson S. (1987), «Financial Intermediation, Business Failures, and Real Business Cycles»,*Journal of Political Economy*, vol.95, n°6, pp.1196–1216.

YOTA R. (2016),« Indice de qualité du conseil d'administration et rentabilité bancaire en France et au Cameroun : Le test de l'effet médiateur de la prise de risque et des effets modérateurs de la réglementation prudentielle et de la taille de la banque »,thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université d'Artois, 254p.

Zied S. (2011), « Convergence internationale des normes de fonds propres. Quels effets sur les banques des pays émergents ? », *Revue économique*, vol.62, n°4, pp. 687-715.

La culture et philanthropie des actionnaires dans les banques africaines

Paul Dominique ZANGA ONGBWA

Enseignant à l'Université de Buea (Cameroun)

B.P. 63, Cameroun

Email : zangapaul@gmail.com

Résumé : Dans un contexte de pauvreté grandissante, les investisseurs développent des activités philanthropiques, en réponse à cette attente sociale. Toutefois, la littérature souligne que cette philanthropie est matinée de valeurs culturelles locales. Ainsi, cette recherche se propose d'analyser l'influence de l'actionnariat sur le niveau de philanthropie des groupes bancaires, en considérant la culture africaine comme une variable modératrice. De la sorte, cette étude s'appuie sur un échantillon de 42 groupes bancaires, établis en Afrique entre 2005 et 2014. Des données issues des rapports annuels et traitées par la méthode de White, il en ressort que les actionnaires étrangers influencent positivement et significativement le niveau d'altruisme. A contrario, les investisseurs institutionnels, salariés, Etatiques et familiaux sont moins favorables à la philanthropie. Enfin, la culture africaine modère négativement le comportement des actionnaires philanthropes. Ce dernier résultat peut s'expliquer par la discrimination des managers africains, le phénomène d'acculturation et la prédominance des investisseurs financiers.

Mots clés : Actionnariat, philanthropie, culture, structure de propriété

1- Introduction

Depuis des décennies, le développement du continent africain laisse apparaître de nombreuses carences d'ordre sociales. Dans cette optique, la BAD (2012) souligne que les pauvres (personnes vivant avec moins de 2 dollars) représentent 60,8% de la population africaine et seulement 28% de cette frange a accès aux installations sanitaires améliorées. Malgré, le développement du secteur agricole, l'Afrique continue d'importer l'équivalent de 30 milliards de dollars de denrées alimentaires chaque année et de larges segments de la population africaine souffrent encore de famine chronique.

Dans ce contexte de pauvreté grandissante, la philanthropie s'est développée au sein du continent africain, en réponse à cette demande sociale pressante. A ce titre, l'OCDE (2016) estime que l'Afrique a reçu la plus grande part des apports philanthropiques dans le monde (6.6 milliards de USD ou 28%). Les dons philanthropiques des fondations états-uniennes (sans compter celles d'autres régions du monde et africaines) à 36 pays des 54 que compte l'Afrique, sont passés de 289 millions de dollars en 2002, à 1.46 milliards de dollars en 2012(Gbedan, 2018).

Par définition, la philanthropie désigne l'ensemble des pratiques concourant à la mobilisation, la mise à disposition, la planification et le déploiement des ressources privées pour l'épanouissement, le bien-être commun des populations sous la forme de projets ou de programmes sans contrepartie (Gbedan, 2018)²². Elle se manifeste sous différentes formes telles les dons, les fondations à but non lucratif, les activités caritatives, etc. Dans la littérature, la philanthropie connaît un regain d'intérêt, notamment dans les recherches anglo-saxonnes (Gbedan, 2018). En effet, longtemps « noyauté » dans le concept de responsabilité sociétale (corporate social responsibility), la philanthropie émerge de façon singulière sous les vocables de « Corporate Charity » (Boatsman et Gupta, 1996), « Corporate Philanthropy » (Li et al, 2015), « Firm Philanthropy » (Campopiano et al, 2014), « Philanthropy » (Chai, 2010), etc.

Toutefois, les investisseurs ont une responsabilité certaine dans le cadre de la promotion de la philanthropie des entreprises. En effet, la détention des titres de propriété confère à ces derniers un droit de contrôle des activités bancaires. Ainsi, ils peuvent agir directement auprès de l'assemblée générale des actionnaires ou indirectement à travers les marchés financiers et/ou le conseil d'administration, afin de contraindre les banquiers à une plus grande charité. Dans cet ordre d'idées, les recherches de Campopiano et al (2014) en Italie, Chai (2010) en Corée, Cox et al (2004) en Angleterre ainsi que Li et al (2015) en Chine, établissent un lien entre la structure de l'actionnariat et la philanthropie des entreprises.

Même si la philanthropie peut induire une amélioration du « capital réputationnel » des entreprises et mécaniquement des déductions d'impôts, il n'en demeure pas moins que certains actionnaires soient réticents à cette pratique managériale. A ce propos, Friedman (1970) estime ainsi qu'en raison des charges additionnelles inhérentes à la philanthropie et la diminution des bénéfices qui s'en suit, les actionnaires sont réfractaires aux activités caritatives. Bien plus, Boatsman et Gupta (1996) estiment que la philanthropie est associée à des problèmes d'agence, car les retombés de ces actions ne peuvent pas être connus avec certitude par les actionnaires en particulier lorsque ces derniers ne disposent pas d'information sur les bénéficiaires. De même, le coût relativement élevé de contrôle et de surveillance des dirigeants, peut amener les actionnaires à être réfractaires aux activités philanthropiques.

Sous un autre prisme, les recherches de Hofstede (1983) montrent que les comportements managériaux ainsi que la culture d'entreprise sont affectés par les valeurs culturelles locales. Dans le même ordre d'idées, l'African Grantmakers Network (2014) postule que la philanthropie serait inhérente aux valeurs culturelles africaines, car des expressions telles *ubuntu*, *harambee*, *ajo*, *ujamaa*, *ilimaet sus* témoignent de l'existence de cette pratique dans les us et coutumes. Bien plus, Le magazine *Forbes* du 06 novembre 2018, parlant de l'émergence de philanthropes africains, précise que la philanthropie n'est pas une nouveauté dans les sociétés africaines, que la réciprocité et les dons y sont des pratiques séculaires qui se manifestent indépendamment du statut socio-économique. Ainsi, la philanthropie en Afrique serait marquée de valeurs culturelles africaines. Un parallèle peut d'ailleurs être fait avec les travaux de Ringov et Zollo (2007), Pinkston et Carroll (1996) ainsi que Burton et al (2000).

De la sorte, cette recherche se propose d'analyser l'influence de l'actionnariat sur le niveau de philanthropie des groupes bancaires²³, en considérant la culture africaine comme une variable modératrice. Spécifiquement, il s'agit dans un premier temps d'analyser l'influence des investisseurs

²² Une certaine littérature distingue la philanthropie et des pratiques sociales telles la bienfaisance (action fondée sur l'humanisme et le social) et la charité (action fondée sur le témoignage de l'amour de Dieu). Au-delà de ces considérations, nous considérons une idée commune entre les trois termes.

²³ A titre indicatif, un groupe bancaire est une institution financière ayant une présence commerciale hors de son pays d'origine (Beck et al, 2014). Tout au long de cette étude, des expressions telles banque multinationale, banque transfrontalière ou holding bancaire sont utilisées pour désigner la même entité.

sur le niveau de philanthropie La nature des actionnaires étant diversifiée, il est spécifiquement question d'étudier l'influence des actionnaires institutionnels, étatiques, salariés, familiaux et étrangers sur le niveau de philanthropie des groupes bancaires implantés sur le continent africain. Dans une seconde posture, il est question d'analyser le rôle de la culture africaine dans le comportement des actionnaires philanthropes.

L'intérêt de cette proposition de recherche est pluriel. En effet, très peu de travaux empiriques s'intéressent au lien entre l'actionnariat et la philanthropie des organisations bancaires. Ceci est d'autant plus important que l'Afrique est le continent où le besoin d'entrepreneuriat social est certain, en raison du contexte de pauvreté manifeste. Ensuite, les recherches en la matière se fondent généralement sur deux ou trois catégories d'actionnaires, occultant au passage la diversité de l'actionnariat. Bien plus, la littérature s'appuie parfois sur des indicateurs composites (CSR index ou CFIE ratings) pour analyser l'engagement social des investisseurs (Li et Zhang, 2010 ; Ducassy et Montandrou, 2015); toute chose qui occulte le niveau de magnanimité de ces acteurs. Enfin, le rôle modérateur de la culture sur le comportement des actionnaires philanthropes est très peu établi dans la littérature.

Pour une meilleure illustration, la suite de cette étude présente l'essor de la philanthropie des banques en Afrique, le cadre théorique de la recherche, une revue des travaux empiriques, la méthodologie employée, les principaux résultats et les conclusions de cette recherche.

1. L'essor de la philanthropie en Afrique et dans les groupes bancaires

D'après une certaine doctrine, la philanthropie est inhérente aux valeurs africaines. A titre illustratif, Gbedan (2018) note que la communauté *Ubuntu* de la région de KwaZulu-Natal en Afrique du Sud considère la philanthropie comme un moyen qui permet de concrétiser une humanité commune dans laquelle le donateur et le bénéficiaire, ou si l'on préfère, celui qui donne et celui qui reçoit sont des porteurs mutuels de l'humanité. En Afrique du Nord, une pratique de donation communément connue sous le nom de *awqaf* (au pluriel) ou *waqf* (au singulier) permet de financer une bonne partie des programmes et services sociaux. Dans un spectre plus large, l'African Grant makers Network (2014) conclut que la philanthropie est inhérente aux valeurs africaines, car des expressions telles *harambee*, *ajo*, *ujamaa*, *ilima* et *sus* témoignent de l'existence de cette pratique dans les us et coutumes.

Face à la montée en puissance de la philanthropie dans le monde, l'Afrique n'est pas à la traîne. En effet, des plateformes telles le Réseau Africain des Donateurs, le Forum de la Philanthropie Africaine, l'African Union Foundation, l'East Africa Association of Grantmakers, l'Empowering Families for Innovative Philanthropy, le Global Philanthropists Circle, le Nexus Africa, Nigerian Philanthropy Forum, le Private Philanthropy Circle, la Fondation Mo Ibrahim, le Trust Africa et l'African Women's Development Fund montrent le développement de la philanthropie en Afrique

Bien plus, l'African Grantmakers Network (2013) souligne que les investisseurs africains ayant un patrimoine assez élevé, donnent chaque année environ 7 milliards de dollars US. Pour l'année 2014, Gbedan (2018) rappelle les donations des investisseurs africains (en dollars américains) comme suit : François Van Niekerk (Afrique du Sud, 170 millions), Alla Grey (Afrique du Sud, 150 millions), Theophilus Danjuma (Nigeria, 100 millions), Donald Gordon (Afrique du Sud, 50 millions), Aliko Dangote (Nigeria, 35 millions), Mark Shuttleworth (Afrique du Sud, 20 millions), Jim Ovia (Nigeria, 6.3 millions), Strive Masiyiwa (Zimbabwe, 6.4 millions), Tony Elumelu (Nigeria, 6.3 millions), Arthur Eze (Nigeria, 6.3 millions).

Dans le monde des entreprises et notamment les groupes bancaires, la philanthropie connaît une ascension fulgurante. A ce titre, on remarque une prolifération de fondations affiliées aux organisations bancaires africaines (Fondation Ecobank, Fondation Attijariwafabank, Fondation BGFI Bank, Fondation Bank of Africa, Fondation United Bank of Africa, Equity Group Foundation, FirstRandFoundation, Fondation BMCE Bank, etc.). Bien plus, le groupe bancaire sud-africain Firstrand a investi 700 millions de Rand en 1998 et chacune de ses filiales (First National Bank, Rand Merchant Bank et WesBank) donne 1% des bénéfices annuels pour des activités caritatives. Depuis 1998, la multinationale Kenyane Equity Bank à travers sa fondation (Equity Group Foundation) a investi 67 millions de dollars pour des bourses d'études et s'est engagée à fournir 10 millions de dollars d'ici 2014 pour l'éducation des femmes.

Au regard de la littérature, l'essor de la philanthropie s'explique théoriquement et empiriquement.

2. L'actionnaire philanthrope : entre désir de légitimité et satisfaction des parties prenantes

A la lecture des théories managériales, le comportement des investisseurs philanthropes se justifie par un double paradigme. D'un côté, la théorie de la légitimité stipule qu'une organisation agit selon un contrat social, par lequel elle s'engage à réaliser certaines actions correspondant à des attentes sociales, en échange de l'acceptation de ses objectifs et de sa survie. Ainsi, Suchman (1995) relève qu'une organisation peut adopter une approche stratégique. Elle consiste à considérer la légitimité comme une ressource opérationnelle que les organisations peuvent extraire de leur environnement et s'en servir à des fins de rentabilité. De même, une banque peut adopter une approche institutionnelle. Cette dernière envisage la légitimité comme un ensemble de croyances fondamentales qui naît au sein d'un environnement institutionnalisé et pousse les entreprises à maintenir certaines attitudes. Suivant cette acception, les actionnaires en vue de maintenir certaines apparences extérieures ou par désir de congruence aux valeurs sociales (altruisme, redistribution des richesses, etc.), vont s'ériger en êtres charitables.

De l'autre côté, le courant paternaliste voit en la philanthropie des actionnaires, une volonté de satisfaire les aspirations des parties prenantes. En effet, cette théorie reconnaît l'existence des *parties intéressées*. Dans cette optique, l'entreprise n'est plus la seule propriété des actionnaires, mais alors de l'ensemble des stakeholders. Face à la multiplicité des désidératas de ces ayant droit et leur pression montante, le rôle des managers se résume donc à concilier ces différentes attentes. Ainsi, sous la pression des stakeholders soucieux de réduire la pauvreté et les inégalités sociales (Etats, ONG, Epargnants, etc.), certains investisseurs peuvent s'engager socialement.

De ces deux paradigmes, il en ressort que la philanthropie des investisseurs est le fruit de la pression des parties prenantes et d'un désir de légitimation sociale. Ceci est d'autant plus important en contexte africain, puisque l'AfricanGrantmakers Network (2014) affirme que la philanthropie est propre aux valeurs culturelles africaines. Toutefois, les recherches empiriques en la matière tardent à démontrer ces préceptes.

3. Des actionnaires diversement philanthropes et en proie aux valeurs culturelles

La présente section vise à établir le lien entre l'actionnariat et la philanthropie ainsi que le rôle modérateur de la culture. Au regard de ces travaux, le lien entre l'actionnariat et la philanthropie

n'est pas clairement établi. Bien plus, très peu de recherches s'intéressent aux organisations bancaires et l'Afrique est largement ignoré dans ces recherches.

4.1 L'actionnaire et la philanthropie : un lien empiriquement controversé

Au regard des travaux empiriques, le lien entre l'actionnariat et le niveau de philanthropie des entreprises est très peu démontré. Ainsi, Chai (2010) montre à travers un échantillon de 1017 entreprises coréennes entre 1998 et 2003, que la propriété des investisseurs étrangers affecte positivement et significativement le niveau de charité. Sous un autre contexte, les analyses de Wang and Coffey (1992) trouvent une relation positive entre la propriété salariale et le niveau de charité de 78 entreprises américaines cotées en 1984. Dans le contexte chinois, Li et al (2015) à travers 6845 observations entre 2004 et 2011, démontrent que la propriété étatique influence négativement et significativement le niveau le niveau charité des entreprises.

De même, Campopiano et al (2014) ont étudié l'influence de la propriété familiale sur le niveau de philanthropie de 130 entreprises italiennes en 2012. Au terme de cette recherche, ils démontrent que la propriété familiale et le nombre d'actionnaires privés impactent positivement et significativement le niveau de charité de ces organisations. Sur la base d'un échantillon de 600 entreprises anglaises, Cox et al (2004) concluent que les investisseurs institutionnels affectent positivement la performance sociale des organisations. Dans cette lignée, Graves et Waddock (1994) trouvent une relation positive entre le nombre d'institutionnels et la philanthropie des firmes. De même, Johnson et Greening (1999) démontrent que la propriété institutionnelle est positivement corrélée à la philanthropie.

Dans une perspective plus large, Ducassy et Montandrou (2015) démontrent que les propriétés institutionnelles et familiales sont non significativement corrélées à la performance sociale (mesurée par CFIE ratings) de 45 entreprises françaises cotées en 2011. A cet effet, ces auteurs décrivent la passivité de ce type d'actionnaire en France. Dans le contexte chinois, Li et Zhang (2010) concluent que la propriété non étatique est positivement associée à la performance sociale (mesurée par SNAI CSR index) de 692 firmes en décembre 2008. Bien plus, l'actionnariat institutionnel affecte positivement et non significativement la rentabilité sociale. Enfin, les salariés impactent positivement et significativement la performance sociale.

Partant des préceptes civiques (théorie de la légitimité et des parties prenantes) qui augurent une plus grande philanthropie des actionnaires, on postule que :

H₁ : Les investisseurs institutionnels sont des philanthropes au sein des banques.

H₂ : La propriété étatique améliore la charité des organisations bancaires.

H₃ : L'actionnariat familial est favorable à l'altruisme des établissements de crédits.

H₄ : La propriété salariale favorise la philanthropie des institutions financières.

H₅ : Les actionnaires étrangers améliorent le niveau de charité des banques.

4.2 Le rôle modérateur de la culture

Les théories des parties prenantes et de la légitimité postulent que la culture est une variable modératrice, à même de d'affecter le lien entre l'actionnariat et la philanthropie. Dans cet ordre d'idées, les travaux de Hofstede (1983) démontrent que le comportement des dirigeants et la culture d'entreprise sont affectés par les valeurs culturelles de la société dans laquelle ils opèrent.

Toutefois, le rôle modérateur de la culture est faiblement démontré dans la littérature. Plusieurs auteurs démontrent l'impact de la culture sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Dans cette perspective, Orpen (1987) a comparé les pratiques de RSE de 165 entreprises américaines et 151 firmes sud-africaines. De cette recherche, il en ressort que les pratiques sociales des entreprises américaines sont largement influencées par les valeurs culturelles locales, comparativement aux firmes sud-africaines. Toujours dans une logique de comparaison, Burton et al (2000) ont appréhendé la RSE de 165 apprenants américains (des écoles de commerce) et 157 étudiants originaires de Hong-Kong. Ainsi, ils concluent que les universitaires originaires de Hong-Kong privilégient davantage la dimension économique de la RSE au détriment des aspects légaux et éthiques.

Dans une recherche similaire, Pinkston et Carroll (1996) ont analysé les pratiques RSE des dirigeants des entreprises françaises, allemandes, japonaises, suédoises, suisses, anglaises et américaines. Au terme de cette étude, ils concluent que la culture (du pays d'origine du dirigeant) impacte significativement le niveau de responsabilité sociale des managers. A partir d'un échantillon de plus de 1000 entreprises relevant de divers secteurs d'activités, Ringov et Zollo (2007), concluent que la culture affecte significativement les responsabilités sociales et environnementales des entreprises.

Sur la base des travaux de Hofstede (1983), Pinkston et Carroll (1996) ainsi que Orpen (1987), on postule que :

H₆ : La culture modère positivement le comportement des actionnaires philanthropes.

5 Cadre méthodologique

Cette recherche s'appuie sur 42 banques multinationales, recensées sur la base des travaux de Beck et al (2014, P.66). Le choix de cette catégorie de banques, se justifie par leur importance dans la finance africaine. En effet, ces entreprises contrôlent plus de 70 % du marché bancaire africain et représentent près de 80 % des actifs financiers sur en Afrique (NEPAD-OCDE, 2009). Afin de constituer cette population, la méthode d'échantillonnage par choix raisonné a été employée. En effet, partant d'une centaine de banques transfrontalières dénombrées, un échantillon de 42 banques multinationales a été retenu sur la base de la disponibilité des informations. Afin de permettre une meilleure représentativité à l'échelle du continent, cet échantillon comprend 3 banques originaires d'Afrique de l'Ouest, 2 banques de l'Afrique Centrale, 7 banques du Maghreb, 8 banques nigérianes, 4 banques d'Afrique de l'Est, 3 banques de l'Afrique Australe, 7 banques sud-africaines et 8 banques occidentales dont la présence est indéniable au secteur bancaire (Beck et al, 2014).

Suivant les préceptes des théories des parties prenantes et de la légitimité, la philanthropie est le fruit de la pression des parties prenantes et d'un désir de légitimation sociale et institutionnelle. Dans le cadre de cette recherche, cette notion constitue la variable principale et est appréciée par le ratio montant des investissements à caractère philanthropique du groupe bancaire divisé par la valeur des bénéfices nets. Conformément aux travaux de Li et al (2015), cette mesure permet d'évaluer la part de la rentabilité des capitaux investis consacrée aux activités caritatives.

Le paradigme actionnarial postule que la détention des titres de propriétés, confère aux investisseurs le pouvoir d'influencer les pratiques managériales et dont la philanthropie des banques. La nature des actionnaires étant diversifiée, les variables secondaires *institut*, *état*, *famille*, *salarié* et *étranger* désignent respectivement la proportion de capital respectivement détenue par les actionnaires institutionnels, étatiques, familiaux, salariés et étrangers.

Dans la même lignée, la théorie de la contingence ainsi que les travaux de Hofstede (1983) stipulent que l'environnement (culturel dans le cas d'espèce) influence les pratiques managériales. A cet effet, la culture africaine est appréhendée par une variable binaire prenant la valeur 1 si la banque est d'origine africaine (suivant la classification de Beck et al ; 2014) et la valeur 0 au cas contraire. L'idée ici est de pouvoir « capter » une organisation africaine où les investisseurs sont imbibés de valeurs culturelles locales. Le tableau suivant fait une synthèse des variables de l'étude.

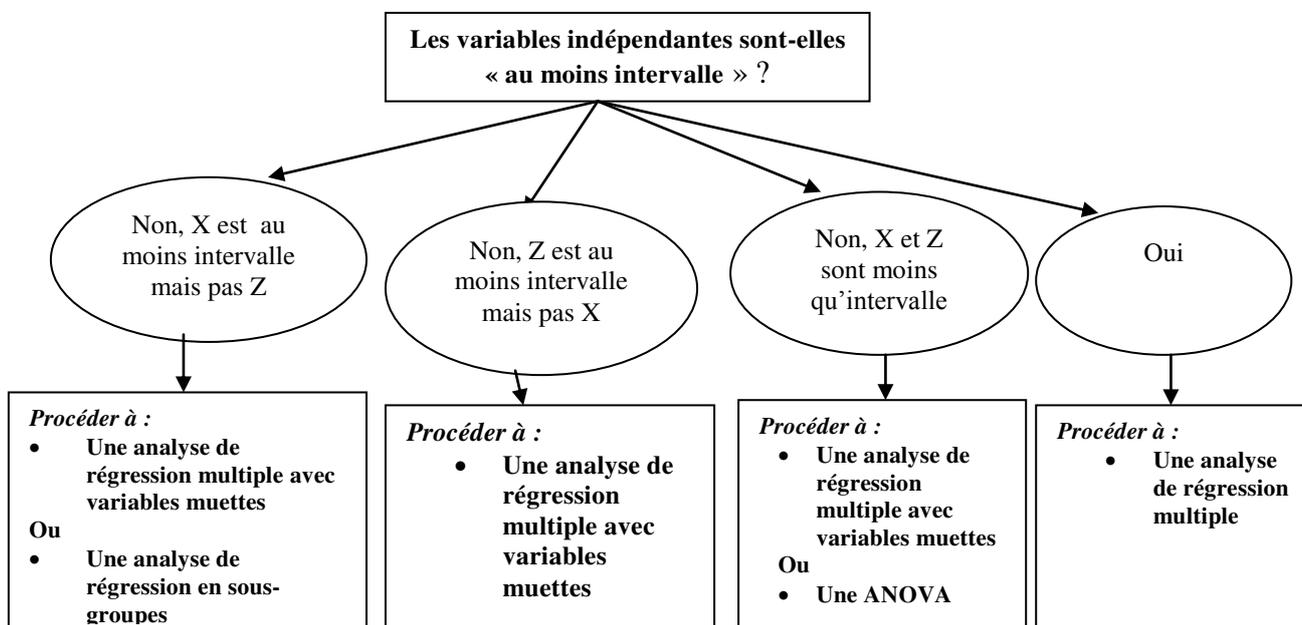
Tableau 1 : Synthèse des variables de l'étude

Variables	Désignations	Mesures	Signes prévus	Sources
<i>charité</i>	Philanthropie	Montant des investissements caritatifs / bénéfices nets		Li et al (2015)
<i>institut</i>	Propriété institutionnelle	Part de capital détenue par les institutionnels	+	Ducassya et Montandrou (2015)
<i>état</i>	Propriété étatique	Proportion de capital détenue par les Etats	+	Auteur
<i>famille</i>	Propriété familiale	Proportion de capital des familles	+	Campopiano et al (2014)
<i>salarié</i>	Propriété salariale	Proportion des capitaux détenus par les employés	+	Auteur
<i>étranger</i>	Propriété étrangère	Part d'actions détenues par les investisseurs étrangers	+	Chai (2010)
<i>culture</i>	Culture	1 si la banque est africaine et 0 au cas contraire	+	Auteur

Source : auteur

La période de l'étude porte sur la décennie 2005-2014. L'année 2005 cadre avec le lancement des principaux programmes en matière de responsabilité sociale des banques (*EquatorPrinciples*, *Global Reporting Initiative*, *Programme des Nations Unies pour l'Environnement*, etc.). Les données relatives aux groupes bancaires sont issues des rapports annuels, téléchargés sur les sites internet des différentes banques. Le traitement de ces données s'est effectué par une régression en données de panel non cylindrique. Ainsi, les tests de Fisher, de Hausman et de Breusch-Pagan permettent de déceler respectivement les effets communs, fixes et ou aléatoires. En cas de problème d'hétéroscédasticité des résidus ou d'autocorrélation des erreurs dans un modèle, une estimation par la méthode des moindres carrés généralisés ou celle de White est appliquée. Afin de mieux analyser les effets de modulation sur la base des travaux de travaux d'Aiken et West (1991), Caceres et Vanhamme (2003) proposent la figure suivante.

Figure 1 : Analyse de la modulation en fonction du type de variables indépendantes



Source : Caceres et Vanhamme (2003)

Le modèle s'écrit suivant les travaux d'Aiken et West (1991):

$$charité_{it} = a_0 + b_1 X_{it} + b_2 culture_{it} + b_3 X_{it} * culture_{it} + \varepsilon_{it}$$

charité = le niveau de philanthropie de la banque *i* à la période *t*

X = l'actionnaire *i* (institut, état, famille, salarié et étranger) à la période *t* ;

*X_{it}*culture_{it}* = variable centrale (produit des variables *X* et *culture*)

a et *b* = les coefficients de corrélation ; ε = le résidu

Z = la variable modératrice « culture ».

6 Analyse et présentation des résultats

Dans cette section, il est respectivement présenté les statistiques descriptives et les résultats des analyses économétriques.

6.1 Vers une philanthropie satisfaisante et un actionnariat diversifié

Le tableau 2 présente une synthèse des statistiques descriptives.

Tableau 2 : Synthèse des statistiques descriptives et de la colinéarité entre les variables

	Moyenne	Ecart-type	Maximum	Minimum	<i>institut</i>	<i>état</i>	<i>famille</i>	<i>salarié</i>	<i>étranger</i>	<i>X*culture</i>	<i>culture</i>
<i>charité</i>	0.094	1.716	-1.5	34.61							
<i>institut</i>	0.361	0.372	1	0	1.000						
<i>état</i>	0.114	0.251	1	0	-0.256	1.000					
<i>famille</i>	0.218	0.237	0.83	0	-0.136	-0.127	1.000				
<i>salarié</i>	0.014	2.77	0.15	0	0.196	-0.224	0.263	1.000			
<i>étranger</i>	0.180	0.284	1	0	0.382	0.049	0.117	0.014	1.000		
<i>X*culture</i>	7.57	0.001	0.001	0	0.016	0.012	0.339	0.056	0.146	1.000	
<i>culture</i>	0.809	0.393	1	0	-0.034	0.149	-0.01	-0.14	0.145	0.074	1.000

Source : auteur

La variable *charité* mesure la philanthropie ; *X*culture* traduit la variable centrale ; *culture* désigne la variable modératrice (culture) ; les variables *institut*, *état*, *famille*, *dirigeant* et *étranger* représentent respectivement l'actionnariat institutionnel, étatique, familial, managérial et étranger.

A la lecture du tableau 2, on note que la moyenne de philanthropie est proche de 1% des bénéficiaires (*charité* = 0.094). Cette proportion est tout de même satisfaisante dans la mesure où les standards internationaux exigent le plus souvent une redistribution des bénéficiaires à hauteur de 1%. Toutefois, l'écart-type de cette variable montre une forte disparité de cette pratique au sein de l'échantillon. Ceci peut traduire les divergences de taille (car les capacités contributives peuvent varier en fonction de la taille de l'organisation) et de réglementation en matière de philanthropie.

Concernant les formes de propriété, on constate une prédominance de l'actionnariat institutionnel (*institut*) comparativement aux autres formes de propriété. Au sens de Ginglinger (2002), cette situation traduit l'internationalisation des activités des institutionnels depuis les années 2000. En

effet, dans le cadre de la diversification de leur portefeuille et face au resserrement des marchés occidentaux, ces investisseurs ont internationalisé leurs activités.

Cette situation était largement favorisée par les crises des années 90 qui ont induit un désengagement des Etats africains et le développement de l'actionnariat privé ou familial (*famille*). Ainsi, face aux difficultés financières, beaucoup d'Etats ont cédé une partie de leurs actions aux investisseurs privés. C'est la raison pour laquelle les statistiques descriptives démontrent que les propriétés familiales (*famille*) et étrangères (*étranger*) sont respectivement la deuxième et la troisième forme d'actionnariat la plus répandue dans l'échantillon de cette étude. Bien plus, la faible propriété étatique (*état*) manifeste le désengagement des Etats. On observe aussi une faible moyenne de la propriété salariale (*salarié*). Ceci traduit un moindre alignement des intérêts des banquiers à ceux des actionnaires et une réglementation moins favorable à cette forme d'actionnariat. Bien plus, on note une forte présence des banques africaines au sein de l'échantillon (avec une moyenne de 0.809). Suivant les travaux de Beck et al (2014), cette statistique traduit l'expansion de l'actionnariat et des banques africaines.

Enfin, les statistiques démontrent enfin une absence de colinéarité entre les variables indépendantes. En effet, aucune modalité n'excède la valeur 0.7 qui traduit l'existence de colinéarité.

6.2 Une philanthropie fonction de la nature de l'actionnaire en Afrique

A la suite d'une régression en données de panel grâce au logiciel STATA 12, le tableau suivant est obtenu.

Tableau 3 : Synthèse des analyses économétriques

Nombre d'observations	240
Fisher	(6, 205) (5.35)
Chi 2 de Breush-Pagan (hétéroscédasticité)	(19532.33) ***
Chi 2 de Breusch-Godfrey (autocorrélation)	(51.475) ***
Type de régression appliquée	Régression par la méthode de White
R ²	0.075 (0.047) ***
Constante	0.015 (2.10)**
<i>institut</i>	-0.021 (-3.76) ***
<i>état</i>	-0.029 (-4.10) ***
<i>famille</i>	-0.022 (-1.54)
<i>salarié</i>	0.110 (1.39)
<i>étranger</i>	0.041 (2.28) **
<i>X*culture</i>	-41.008 (-3.93) ***
<i>culture</i>	0.007 (0.99)
*, **, *** différence significative respectivement au seuil de 10%, 5% et 1%	
<i>institut</i> , <i>état</i> , <i>famille</i> , <i>dirigeant</i> et <i>étranger</i> représentent respectivement l'actionnariat institutionnel, étatique, familial, managérial et étranger.	
<i>X*culture</i> traduit la variable centrale ; <i>culture</i> désigne la variable modératrice (culture)	

Source : auteur

Les analyses économétriques démontrent que le modèle employé est à effets communs, ceci manifeste une certaine similarité des pratiques de philanthropie au sein des banques étudiées. De même, on observe l'existence des problèmes d'autocorrélation et hétéroscédasticité qui ont été corrigés par une régression par la méthode de White. Enfin, on constate que la structure de l'actionnariat affecte significativement à un seuil de 1% le niveau de philanthropie des groupes bancaires implantés sur le continent africain. Ce résultat corrobore le cadre théorique de cette étude qui stipule que les investisseurs sont charitables du fait de la pression des parties prenantes et d'un désir de légitimité.

Toutefois, l'analyse des variables indépendantes démontre une influence fonction de la nature des actionnaires.

Ainsi, on constate que les investisseurs institutionnels affectent négativement et significativement à un seuil de 1% le niveau de philanthropie des groupes bancaires en Afrique. Ce résultat est contraire à la première hypothèse et le cadre théorique (théories de la légitimité et celle des parties prenantes) de cette étude. Il reflète davantage la nature de cette catégorie d'actionnaires. En effet, les institutionnels sont considérés dans la littérature comme des investisseurs financiers, mus par la seule rentabilité des capitaux investis et plus préoccupés par la rentabilité financière que les questions sociales.

De même, on note que la propriété étatique est négativement et significativement corrélée au niveau de philanthropie des banques en Afrique. Un résultat analogue est établi par Li et al (2015) en contexte chinois. Cette conclusion ne corrobore pas la deuxième hypothèse de cette recherche ainsi que le cadre théorique. Allant dans ce sens, Brandt et Li (2003) concluent que les entreprises étatiques sont défavorables à la philanthropie, en ce sens qu'elles recourent rarement aux politiciens pour bénéficier des faveurs multiples (crédits bancaires, baisse d'impôts, tarifs à l'importation, etc.). De ce fait, ces organisations participent très peu aux activités caritatives à connotations politiques.

Les analyses économétriques démontrent également que l'actionnariat salariale est positivement et non significativement associé au niveau de charité des banques multinationales implantées en Afrique. De même, on note que la propriété familiale impacte de façon négative la philanthropie au sein des banques transfrontalières en Afrique. Ces deux résultats ne corroborent pas le cadre théorique de cette recherche ainsi que troisième et quatrième hypothèse. Un rapprochement peut être fait avec les travaux de Wang and Coffey (1992) aux Etats-Unis ainsi que Li et al (2015) en Chine. De façon pratique, on peut dire que ces investisseurs sont moins enclins à la charité parce que les réglementations locales et notamment africaines ne développent pas ce type de pratique managériale. Enfin, ces actionnaires sont le plus souvent intéressés par les intérêts financiers que les questions sociétales.

Le tableau 3 montre également que les investisseurs étrangers influencent positivement et significativement le niveau de philanthropie des banques en Afrique. Dans la littérature, un résultat analogue est établi par Chai (2010) en Corée. Ceci corrobore le cadre théorique (théories civiques) et la cinquième hypothèse de cette recherche. De façon pratique, on conclut que les actionnaires étrangers ont généralement une culture et des meilleures connaissances sur la philanthropie que les investisseurs locaux. Bien plus, l'internationalisation des investissements induit l'acquisition d'une connaissance en matière d'innovation sociale qui est le plus souvent transférée à l'ensemble du portefeuille d'activités.

Enfin, les analyses montrent que la culture africaine modère négativement le niveau de philanthropie des banques multinationales en Afrique, car le coefficient de la variable centrale ($X * culture$) est statistiquement significatif. Cette conclusion est contraire à la sixième hypothèse de cette recherche et réfute le postulat de l'African Grantmakers Network (2014) ainsi que Gbedan

(2018). D'un point de vue pratique, trois arguments peuvent justifier ce résultat. D'abord, les statistiques descriptives démontrent une prédominance des investisseurs institutionnels et étrangers (54,1%) qui sont assimilés dans la littérature aux « actionnaires financiers ». Cette catégorie d'investisseurs est réputée capitaliste (puisqu'ils investissent les ressources financières des tierces personnes) et désintéressée des enjeux sociaux. Ensuite, la discrimination des africains au sein des grandes entreprises est de nature à inhiber la « diffusion » des valeurs africaines au sein des grandes entreprises. En effet, les africains sont généralement sous-représentés au sein des instances dirigeantes des multinationales, ce qui ne permet pas à ces derniers de magnifier leur altruisme présumé. Enfin, les phénomènes d'acculturation (interpénétration culturelle de deux sociétés nettement distinctes suite à leur rencontre) et d'inculturation (domination ou disparition d'une culture au profit d'une autre) pourraient justifier la dépréciation ou la disparition de la « charité légendaire africaine ». A ce propos, Okamba (1994, p.732) constate que « la capacité gestionnaire locale heurte les logiques importées dans le processus d'acculturation ou d'interpénétration des cultures et des systèmes de gestion différents qui cohabitent ».

7 Conclusion générale

La présente recherche se propose d'analyser l'influence des actionnaires institutionnels, étatiques, salariés, familiaux et étrangers sur le niveau de philanthropie des groupes bancaires établis sur le continent africain, en prenant compte la culture africaine comme variable modératrice. Afin de parvenir à cet objectif, cette recherche s'appuie sur un échantillon de 42 holdings bancaires recensés entre 2005 et 2014. Les données employées sont issues des rapports annuels de ces organisations bancaires et traités par une régression par la méthode de White. En conclusion, cette étude montre que les investisseurs affectent significativement à un seuil de 1% le niveau de philanthropie des banques multinationales implantées sur le continent africain. Suivant la nature des actionnaires, les analyses économétriques démontrent que l'actionnariat salarial et familial sont non significativement associés à la philanthropie des organisations bancaires en Afrique. De même, les investisseurs institutionnels et étatiques impactent négativement et considérablement le niveau de charité des groupes bancaires. Bien plus, les actionnaires étrangers influencent positivement et fortement le niveau d'altruisme. Enfin, la culture africaine modère négativement le comportement des actionnaires philanthropes.

Au terme de cette étude, deux principaux enseignements sont à retenir. D'abord, le niveau de philanthropie est fonction de la nature de l'actionnariat. A ce titre, on note que les investisseurs étrangers ont une forte propension à la philanthropie en ce sens qu'ils ont un cadre réglementaire, une culture et des connaissances favorables à la charité. De plus, dans le cadre de l'internationalisation de leurs activités, ils bénéficient d'une connaissance incrémentale en matière d'innovation sociale qu'ils transfèrent à l'ensemble de leurs investissements (filiales, banques affiliées, succursales et bureaux de représentation). S'agissant du deuxième enseignement, les analyses démontrent que la culture africaine a plutôt un effet réducteur sur le comportement de l'actionnaire philanthrope. Ceci peut se justifier par des capitaux majoritairement contrôlés par des investisseurs financiers (réputés désintéressés par les enjeux sociaux), la discrimination ou la sous-représentation des africains au sein des instances dirigeantes des multinationales (ne permettant pas l'expression de l'altruisme présumé des africains) et les phénomènes d'acculturation et d'inculturation au sein des organisations africaines (Okamba, 1994).

Toutefois, cette recherche gagnerait à analyser les effets médiateurs de la philanthropie au sein des organisations bancaires en Afrique. De même, une analyse qualitative permettrait de mieux connaître les motivations des investisseurs vis-à-vis de cette pratique managériale.

Références Bibliographiques

- African Grantmakers Network (2013), *Sizing the Field: Frameworks for a New Narrative of African Philanthropy*, Document de recherche produit par African Grantmakers Network (AGN), 84p.
- African Grantmakers Network (2014), *Africa's Wealthy Give Back: A Perspective on Philanthropic Giving by Wealthy Africans in Sub-Saharan Africa, with a Focus on Kenya, Nigeria and South Africa*, Document de recherche produit par African Grantmakers Network (AGN), 98p.
- Aiken L. et West S. (1991), *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- BAD (2012). *L'inégalité des revenus en Afrique*. Note d'information N°5 de la Banque Africaine de Développement, Tunis.
- Beck T., Fuchs M., Singer D. et Witte M. (2014). « Les activités bancaires transfrontalières au service de l'Afrique », document de recherche publié par la Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit, 190p. www.giz.de.
- Boatsman J. R. et Gupta S. (1996). « Taxes and Corporate Charity : Empirical Evidence from microlevel data “ *National Tax Journal* . (49), 193-213.
- Brandt L. et Li H. (2003). “Bank Discrimination in Transition Economies: Ideology, Information, or Incentives?” *Journal of Comparative Economics*, 31(3), 387–413.
- Burton B., Farh J. et Hegarty W. (2000). “A cross-cultural comparison of Corporate Social Responsibility orientation: Hong Kong vs. United States Students”, *Kluwer Academic Publishers*, pp. 151–167.
- Campopiano G., Massis A. et Chirico F. (2014), “Firm Philanthropy in Small- and Medium-Sized Family Firms: The Effects of Family Involvement in Ownership and Management”, *Family Business Review*, Vol. 27, DOI: 10.1177/0894486514538450.
- Caceres R. et Vanhamme J. (2003), « Les processus modérateurs et médiateurs : Distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. » *Recherche et Applications en Marketing*, 18(2), 67-100.
- Chai D. (2010), “Firm Ownership and Philanthropy”, Centre for Business Research, University of Cambridge Working Paper N° 400, 22p.
- Cox P., Brammer S. et Millington, A. (2004). “An Empirical Examination of Institutional Investor Preferences for Corporate Social Performance”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 52, N°1, p.27-43.
- Ducassy I. et Montandrou S. (2015). “Corporate Social Performance, Ownership Structure, and Corporate Governance in France” *Research in International Business and Finance*, Vol. 34, p.383–396.
- Friedman M. (1970). “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”. *The New York Times Magazine* (13 September).
- Gbedan H. (2008), « La philanthropie en Afrique : cas de l'Égypte, du Kenya, de l'Afrique du Sud, du Mozambique et du Ghana », Cahier de recherche #20 du Réseau de Recherche Partenarial sur la Philanthropie Canadienne, 19p.
- Ginglinger E. (2002), « L'actionnaire comme contrôleur », *Revue Française de Gestion*, N°141, p.37-55, www.cairn.info/article.php.
- Graves S. et Waddock S. (1994). “Institutional Owners and Corporate Social Performance”. *Academy of Management Journal*, p.1034-1046.
- Hofstede G.(1983), “Dimensions of National Culture in Fifty Countries and Three Regions”, in J. B. Deregowski, S. Dziurawiec and R. C. Annios (eds.), *Explications in Cross-Cultural Psychology* (Swets and Zeitlinger, Lisse, Netherlands) pp335-355
- Johnson R. et Greening D. (1999). “The Effects of Corporate Governance and Institutional Ownership Types on Corporate Social Performance”, *Academy of Management Journal*, 564-576.
- Li S., Song X. et Wu H. (2015). “Political Connection, Ownership Structure, and Corporate Philanthropy in China: A Strategic-Political Perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 129, p.399–411.

- Li W. et Zhang R. (2010). "Corporate Social Responsibility, Ownership Structure, and Political Interference: Evidence from China", *Journal of Business Ethics*, Vol. 96, p. 631–645.
- NEPAD-OCDE (2009). *Afrique : développer les marchés financiers pour la croissance et l'investissement*, document de travail de la réunion ministérielle et la table ronde d'experts de l'initiative NEPAD-OCDE, 25p.
- Nyantaky E. et Sy M. (2015). « Le système bancaire en Afrique : principaux faits et défis », Bureau de l'économiste en chef, AEB Vol. 6, N° 5.
- Okamba E. (1994), « Le processus d'acculturation en Afrique : les vertus de la palabre focale au service de l'entreprise », *Cah. Sri, hum.* 30 (4) 1994 : 73 1-748
- Orpen C. (1987). "The attitudes of United States and South African managers to Corporate Social Responsibility", *Journal of Business Ethics*, Vol.6, pp. 89-96
- Pinkston S. et Carroll A. (1996). "Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US", *Journal of Business Ethics*, pp. 157-169
- Ringov D. et Zillo M. (2007). Corporate responsibility from a socio-institutional perspective: the impact of national culture on corporate social performance, pp. 476-481
- Suchman M. (1995). "Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches". *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610
- Wang J. et Coffey B. (1992). « Board Composition and Corporate Philanthropy". *Journal of Business Ethics*, Vol.11, N°10, p.771-778.

La perception de l'éthique des bancaires au Cameroun

NDJOKOU A NDJOKOU MBANA. B.

Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Yaoundé 2 (Cameroun)
ndjokoul@yahoo.fr
Tel : (237) 694 179 336

Résumé : Le développement d'une éthique au sein de l'entreprise bancaire semble difficile d'imaginer, dans la mesure où sa survie dépend de sa capacité à dégager du profit. De même, plusieurs banques estiment être éthiques exclusivement à travers le respect de la loi, des normes et règles édictées par les organismes de régulation et de contrôle. L'objectif du présent article est de contribuer à une meilleure compréhension de l'éthique dans le secteur bancaire et la représentation qu'en ont les clients. Dans cette perspective, les tris à plats issus des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires révèlent que les banques en activité au Cameroun ne sont pas totalement éthiques. D'autres parts, l'étude de l'image de la banque nous permet d'affirmer que l'éthique des banques influence positivement la perception des consommateurs.

Mots-clés : éthique, perception du consommateur, image, secteur bancaire.

Introduction

Dans un secteur marqué par des fortes mesures de réglementation (Bâle I, II et III), les banques sont plus que par le passé appelées à être très cohérentes dans leurs actions menées sur le moyen et le

long terme. Compte tenu de leur rôle primordial au sein de l'économie, leur réputation repose largement sur la qualité des services rendus à la clientèle (Leclaire, 1995). Au regard de la prépondérance des crises financières, les banques doivent impérativement encadrer leurs activités par une éthique si elles souhaitent préserver leur image et éviter de mettre la société en danger.

L'on se souvient de la célèbre affaire *Enron*²⁴ à l'issue de laquelle plusieurs banques ont été poursuivies pour avoir volontairement participé aux transactions financières ayant permis à cette société de masquer ses bénéfices réels (Cori, 2005). Et que dire du *Crédit Foncier* condamné par le Tribunal de grande instance de Créteil en France, pour pratique commerciale trompeuse concernant plusieurs prêts à taux variables²⁵. Ces deux exemples illustrent la montée de l'individualisme et la recherche disproportionnée de profits qui témoignent d'une « morale débridée » (Ballet et De Bry, 2001) et sont à l'origine d'une fragilisation du système social (Dahmani, 2010).

Dès lors, si la notion d'éthique est difficile à appréhender lorsqu'elle concerne l'homme, elle l'est encore davantage pour une entreprise bancaire. En effet, il semble difficile d'imaginer au sein de la banque, le développement d'une éthique qui ait un autre objectif que la recherche du profit. De plus, la banque évolue dans un système très concurrentiel dans lequel les pressions peuvent la réduire à adopter des logiques de court terme, ne permettant pas d'envisager une réelle démarche éthique. Aujourd'hui, on peut s'interroger sur les formes que peuvent prendre l'engagement éthique des banques (Eurogroup Consulting, 2014a): est-ce la gouvernance d'entreprise ? L'empreinte écologique ? L'ancrage social et sociétal ? La prise en compte des parties prenantes externes ? Ou alors tout à la fois ?

Au Cameroun comme dans la plupart des pays d'Afrique subsaharienne, le secteur bancaire est particulier de par ses caractéristiques et son fonctionnement. En effet, le marché financier a du mal à se mettre en place, le crédit-bail et l'affacturage sont peu développés et on note une quasi-absence d'établissements financiers de capital-risque ou d'investissement en fonds propres. Malgré les progrès enregistrés ces dernières années sur la tarification bancaire²⁶, l'accès à un compte bancaire reste encore limité²⁷.

Toutefois, même si le secteur financier camerounais été faiblement affecté par la crise financière internationale²⁸, on a pu relever une baisse des prix des principaux produits d'exportation, des liquidités internationales et de l'accès aux financements internationaux (Chauvin, 2012). De plus, le système bancaire camerounais connaît une surliquidité résultant principalement « *du manque de projets d'investissement bancables, des lacunes en matière de normes comptables, de la faiblesse de l'environnement institutionnel et judiciaire* », ou encore « *du caractère disciplinaire des autorités de réglementation bancaire* » (Wanda, 2007 ; Doumbia, 2011). Devenues donc très craintives, les banques camerounaises privilégient les opérations de gestion bancaire qui semblent plus rentables (Nanko, 2016).

Sur la base de ce qui précède, l'objectif du présent article est de contribuer à une meilleure compréhension de l'éthique dans le secteur bancaire. La question centrale qui sous-tend notre

²⁴ *Enron* est une entreprise américaine du secteur de l'énergie fondée en 1985 par Kenneth Lay. L'affaire Enron est l'un des plus grands scandales financiers des vingt dernières années. Cf. www.piloter.org

²⁵ Le *Crédit Foncier* a été condamné à verser une amende de 50.000 euros et payer 10.000 euros à l'UFC-Que choisir. Cf. Journal La Tribune (2010), publication du 25 janvier 2010, www.latribune.fr

²⁶ La tarification bancaire a été revue pour l'ensemble des banques du Cameroun en raison de la décision des autorités portant suppression des frais de tenue de compte sur la clientèle des particuliers (COBAC, 2009).

²⁷ L'accès aux services financiers est limité au Cameroun. Les données disponibles montrent que moins de 5% de la population totale dispose d'un compte bancaire, ou utilise les services bancaires de crédit (Rapport de la Direction Générale du Trésor de la Coopération financière et monétaire, 2010).

²⁸ La croissance du PIB réel n'a reculé que de moins d'un point de pourcentage, de 2.6% en 2008 à 2% en 2009. Cf. Chauvin S. (2012).

recherche est la suivante : les banques sont-elles éthiques et comment cette éthique est-elle perçue par les clients ? Sans prétendre être exhaustif, nous tenterons de répondre à cette question en essayant de comprendre, dans une première section, comment se conçoit l'éthique des banques et la perception du consommateur. Ensuite, après avoir exposé notre protocole de recherche empirique, nous procéderons à la présentation et à la discussion des résultats obtenus. Enfin, nous présenterons les implications managériales et les limites de cette recherche en guise de conclusion.

1. Ethique de la banque et perception du consommateur : une revue de la littérature

Dans cette section, nous tentons d'appréhender l'éthique de la banque d'une part, et la perception du consommateur, d'autres parts.

1.1. L'éthique de la banque : de quoi parle-t-on ?

Lorsqu'on parle de l'éthique des banques, il faut souligner qu'elle dépasse la cause environnementale et la question des droits humains. En effet, selon Pinson²⁹, certains éléments jugent de l'éthique des banques : les droits des employés, les agissements des banques sur les marchés financiers, ou encore les activités financées par les banques. Pour Eurogroup consulting (2014b), l'éthique de la banque peut se comprendre à trois niveaux : aller au-delà du simple respect des règles ou de la loi, être utile à la société, et être en phase avec les attentes des clients. Quoiqu'il en soit, avant d'y voir un peu plus clair, il semble opportun de revenir sur la notion d'éthique.

L'éthique est « *la partie de la philosophie qui a pour objet les problèmes relevant de la morale théorique ou fondamentale* », « *un système particulier des règles de conduite* »³⁰. Elle traite du « *comment vivre ?* » et regroupe l'ensemble de règles morales qui dictent la conduite d'un individu³¹. Elle permet une vie cohérente dans une société donnée, elle dépend des circonstances, des habitudes, des personnes. C'est une science pratique des manières d'être (De la Bruslerie, 1992), « *une réflexion qui vise à déterminer les principes du bien agir en tenant compte des contraintes relatives à des situations déterminées* » (Nilles, 1998).

Pour Lalande (1956), c'est une science dont l'objet est « *le jugement d'appréciation en tant qu'il s'applique à la distinction du bien et du mal* ». Morgaux (1980) pour sa part, définit l'éthique comme une « *conception ou doctrine cohérente de la conduite de la vie* ». Durozoi et Roussel (1987) vont dans le sens de Lalande (1956) en considérant que l'éthique a « *pour objet les jugements d'appréciation parce qu'elle s'applique à la distinction du bien et du mal* ». Pour Arnoux et Weil (1995), l'éthique est un ensemble de « *principes dans les actes particuliers de la vie* » dont le but est de « *déterminer le principe premier à partir de quoi évaluer toute action possible* ». A la lecture de ces définitions, on pourrait donc dire que l'éthique est à la fois une science, une philosophie, une théorie et un guide (Nkaham, 2008).

Dès lors, pour appréhender davantage le concept d'éthique, il est nécessaire de le distinguer des autres notions qui lui sont proches (De Bry, 2005) parmi lesquels la morale et la déontologie. L'étymologie ne distingue pas vraiment les termes « éthique » et « morale » (Ricoeur, 1990). Ces deux concepts sont la traduction l'un de l'autre, selon qu'on passe du grec au latin, ou du latin au grec (Kostas, 1972), et renvoient à l'idée de réflexion sur les comportements humains. Comte-Sponville (1994) nous éclaire davantage sur ces deux notions. En effet, d'après cet auteur, la morale est un discours normatif qui porte sur « *le bien et le mal* », alors que l'éthique est un discours normatif qui porte sur « *le bon et le mauvais* ». L'éthique et la morale sont donc des concepts proches, le premier étant l'application quotidienne du second (Lelart, 2014).

²⁹ Lucie Pinson, chargée de campagne Finance privée au sein de l'association *Les amis de la terre*.

³⁰ Selon le dictionnaire Larousse, cf. www.Larousse.fr

³¹ Ibid.

Ladéontologie pour sa part est différente de l'éthique bien qu'elles soient liées l'une à l'autre. En effet, la déontologie donne le comportement à tenir lorsqu'on est confronté à une situation particulière. Par contre, l'éthique intervient là où la loi, les directives, la réglementation n'ont rien prévu, et qu'il faut recourir à la conscience pour agir. La déontologie regroupe donc l'ensemble des règles non juridiques volontairement acceptées par les contractants d'une profession et permettant d'encadrer ce qu'il est bon de faire, afin de respecter les intérêts mutuels des parties en présence. Les professions ont élaboré des codes pour donner une base à cette autoréglementation (Soskolne, 1989).

Cependant, il est important de souligner que de nombreuses études ont porté sur l'éthique dans les domaines des sciences de gestion. Lavorata (2004) en a fait une synthèse en s'appuyant sur les travaux de Collins (2000)³². Cette auteure a pu constater que les recherches sur l'éthique concernent trois principaux axes³³ : Le premier axe concerne l'éthique de l'individu, où les problèmes éthiques sont étudiés en prenant en compte des caractéristiques individuelles comme le genre (Smith et Oakley, 1997) ; Butz et Lewis, 1996), la nature du sujet ou le contexte culturel (Baker et Viet, 1998 ; Kumar et Thibodeaux, 1998).

Le deuxième axe concerne l'éthique au sein de l'organisation, où l'on étudie le lien entre la mise en place des codes éthiques (Barker, 1993 ; Murphy, 1995 ; Mitchell et al., 1996 ; Blodgett et Carlson, 1997 ; Farrell et Farrell, 1998 ; Nakano, 1999) ou de politiques intégrant l'éthique et le comportement des employés ou encore son impact sur la performance de l'entreprise. (Peterson, 1991 ; Wang et Coffey, 1992 ; Victor et al., 1993) ; Gunthorpe, 1997 ; Verschoor, 1998). Le troisième axe concerne l'éthique dans la profession, où l'on étudie les pratiques éthiques propres aux professions comme la comptabilité (Finn et al., 1988 ; Kerr et Smith, 1995 ; Green et Weber, 1997), la finance et la stratégie (Gunthorpe, 1997 ; Veit et Murphy, 1996 ; Mitchell et al., 1992).

Par ailleurs, certains auteurs (Hunt et al., 1984 ; Gundlach et Murphy ; 1993) ont effectué des recherches sur le comportement éthique dans l'entreprise en privilégiant une approche normative. Hunt et Vitell (1986, 1992, 2006) pour leur part ont élaboré un modèle général positif fondé sur la littérature philosophique qui a donné lieu à une théorie générale de l'éthique dans une approche descriptive. Plus précisément, leur approche tente d'expliquer le processus de prise de décisions dans le cadre de situations perçues comme relevant d'un engagement moral. Ces auteurs retiennent ainsi deux courants philosophiques l'éthique qui sont complémentaires : le courant déontologique et le courant téléologique.

Dès lors, plusieurs banques estiment être éthiques vis-à-vis de leur clientèle et de la société. En effet, elles voient leur responsabilité engagée avec la clientèle à travers une offre de services personnalisés ou novateurs, peu importe les circonstances économiques ou la complexité des besoins (BMO, 2004). Selon le code de l'éthique établi l'AMA (2004), toute entreprise doit se conformer à la loi et à la réglementation ; proposer des transactions commerciales claires dans lesquelles les informations données au client sont vraies (design du produit, prix, communication, distribution) ; adopter une démarche marketing intègre et bâtir une relation avec les consommateurs qui repose sur les valeurs clé suivantes : « *honnêteté, responsabilité, équité, respect, transparence, citoyenneté* ».

Selon Lelart (2014) l'éthique d'une entreprise repose sur trois critères. Le premier critère concerne l'attitude des entreprises à l'égard de leurs salariés (politique de recrutement, de licenciement, implication des salariés dans la vie de l'entreprise, traitement des salariés, etc.). Le deuxième concerne l'attitude des entreprises à l'égard des parties prenantes (salariés, mais clients,

³² Collins (2000), cité par Lavorata (2004), a fait le point sur les recherches anglo-saxonnes publiées dans *The Journal of Business Ethics* depuis sa création en 1988.

³³ Pour les références des auteurs figurant dans cette synthèse, se reporter à l'article de Collins (2000).

fournisseurs, collectivités locales, partenaires de la société civile, etc.). Le troisième concerne le respect de l'environnement. Ces critères résument parfaitement ceux proposés par Ronai (1999).

De plus, la FEBEA (2012)³⁴ nous donne les critères concrets d'une banque éthique. Selon cette institution, une banque éthique investit dans des activités telles que l'agriculture biologique, les énergies renouvelables, le commerce équitable et solidaire. Elle répond de plus en plus aux besoins des personnes et des institutions exclues du système bancaire, et aux besoins des épargnants. Elle est orientée sur l'activité bancaire traditionnelle, c'est-à-dire la collecte de l'épargne et l'octroi des crédits. Elle ne spéculé pas, ni pour ses clients, ni pour elle-même, en opérations à court terme, mais elle privilégie le long terme et l'économie réelle. Elle ne se livre pas aux opérations de *trading* et de produits dérivés, mais son profit vient principalement de l'intérêt appliqué sur l'argent prêté.

De même, la banque éthique sensibilise le public sur le rôle de l'argent et sur le dysfonctionnement de l'économie basée sur le court terme, et sur le profit comme seul objectif. Elle n'accepte pas d'argent non déclaré, ni d'argent provenant d'activités illicites. Elle n'aide pas ses clients à réduire ses taxes en exploitant des paradis fiscaux. Elle favorise l'inclusion sociale, le développement durable, le développement de l'économie sociale et solidaire et de l'entrepreneuriat social. Elle porte aussi une attention particulière au soutien des initiatives d'emploi et/ou d'entrepreneuriat autonome des femmes et des jeunes, à travers des microcrédits. Pour accorder un financement, elle ne considère pas exclusivement les garanties réelles, mais elle valorise aussi des garanties personnelles et /ou des garanties sociales fournies par les réseaux territoriaux de la zone où le financement est réalisé.

1.2. La perception du consommateur : quelle image pour l'entreprise bancaire ?

Lorsqu'une entreprise est bien perçue par les consommateurs, cela lui procure trois avantages (Marion, 1989) : d'abord, l'entreprise pourra vendre plus facilement ses produits. Ensuite, c'est un levier interne important au niveau de la culture d'entreprise et du moral du personnel. Enfin, cela confère à l'entreprise un capital important de légitimité auprès de l'Etat et de la société dans son ensemble. Néanmoins, la perception reste une notion plutôt complexe (Bezes, 2013) qu'il convient d'examiner de plus près.

La perception est généralement définie comme la manière par laquelle un individu interprète son environnement. C'est un processus de prise de conscience de l'environnement par les sens (Dubois et Jolibert, 1998), processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des informations pour construire une image cohérente de son environnement (Berelson et Steiner, 1964). Comme Muller³⁵ nous le fait remarquer, nous percevons seulement nos sens et non le monde. Cependant, plusieurs individus soumis au même stimulus peuvent avoir des perceptions différentes en fonction de leurs facultés. Trois mécanismes affectent la manière dont un stimulus est perçu : l'attention sélective (rétention des stimuli), la distorsion sélective et la rétention sélective (Kotler et Dubois, 2003).

La perception se situe en fait à mi-chemin entre la sensation et la pensée (Petrof, 1993). Pour qu'un individu perçoive quelque chose, il faut d'abord capter son attention. L'attention précède donc la perception. Selon Rapp et Collins (1991)³⁶, le consommateur reçoit près de 5000 messages publicitaires chaque jour, mais n'en retient que 2 à 3%. Ainsi, face à la multitude d'activités qui les entourent, les individus ne prêtent attention qu'à quelques-uns des stimuli qu'ils reçoivent.

³⁴ Fédération Européenne de Finances et Banques Ethiques et Alternatives (FEBEA), « En quoi les banques éthiques se différencient-elles des banques traditionnelles ? », Communication, Avril, 2012.

³⁵ Johannes Muller, un des premiers psychologues du XIX^e siècle. Cf. Boring E. G. (1950), *A History of Experimental Psychology*, New York, Appleton-Century-Crofts.

³⁶ Rapp S. et Collins T. (1991), « Big Bang dans le marketing », *L'Expansion*, Harvard, p.62, cités par Petrof (1993).

L'attention étant la clé de la perception, il est important pour les responsables du marketing de savoir quels sont les facteurs qui influencent le consommateur afin de mieux s'imposer à sa perception.

Toutefois, la perception et l'image sont des concepts étroitement liés. En effet, l'image est l'ensemble des perceptions qu'un consommateur entretient à propos d'un produit, d'une entreprise, d'une personne ou d'une idée (Pras et Tarondeau, 1981 ; Tom et al., 1987). En général, plus l'image est favorable et plus les consommateurs vont se comporter favorablement envers le produit de l'entreprise (Petrof, 1993). Cette constatation s'applique non seulement aux achats directs, mais aussi à la publicité de bouche à oreille qui est considéré comme le moyen le plus efficace (Petrof et al., 1972)³⁷. Selon Alderson³⁸, l'objectif d'une entreprise est de créer un avantage différentiel sur le marché. Mais cet avantage est sans valeur s'il n'est pas perçu par le consommateur.

En définitive, bien que l'éthique de l'entreprise soit un sujet de plus en plus traité dans la littérature, peu de travaux ont porté sur son opérationnalisation (Mercier, 1999 ; Babin et al., 2000 ; Lavorata, 2004). Dans cette perspective, nous nous proposons de faire une étude empirique dans le secteur bancaire africain en général, et plus spécifiquement dans le cas du Cameroun. Notre première hypothèse est la suivante : **H1 : Les banques ne sont pas éthiques**. Cette première hypothèse se subdivise en deux sous hypothèses :

- **H1.a : le marketing mix³⁹ des banques n'est pas éthique.**
- **H1.b : le financement des banques n'est pas éthique.**

Notre deuxième hypothèse est la suivante : **H2 : l'éthique des banques influence positivement la perception des consommateurs**. Cette deuxième hypothèse se subdivise elle aussi en deux sous-hypothèses :

- **H2a : Le marketing mix éthique influence positivement l'image de la banque.**
- **H2b : Le financement éthique influence positivement l'image de la banque.**

2. Protocole de recherche empirique

Notre étude est réalisée au Cameroun qui compte le plus grand nombre d'établissements bancaires et financiers agréés dans la zone CEMAC⁴⁰. Les banques commerciales sont majoritairement d'origine étrangère⁴¹ et se partagent un marché de près de 22 millions d'habitants. Le secteur bancaire camerounais est actuellement composé de quinze banques, mais notre enquête ne s'est intéressée qu'aux clients de quatorze banques⁴² (*AFRILAND, ATLANTIC, BGF BANK, BICEC, BPME, SCB, CBC, CITI BANK, ECOBANK, NFC, SGC, STANDARD, UBA, UBC*).

Notre démarche est donc quantitative. Dans cette perspective, nous avons réalisé une enquête dans les villes de Yaoundé et de Douala où nous avons administré au total 600 questionnaires auprès des

³⁷ Cités par Petrof (1993).

³⁸ Wroe Alderson (1928-1968), l'un des pionniers dans les recherches en marketing.

³⁹ En effet, le marketing mix est un ensemble d'outils qui permettent à l'entreprise de mettre en œuvre sa stratégie. Ce sont les 4P du marketing: produit (Product), prix (Price), distribution (Place) et communication (Promotion).

⁴⁰ Au 31 décembre 2014, le Cameroun compte quatorze (14) banques (COBAC, 2016).

⁴¹ En effet, sur les quatorze banques en activité au Cameroun, seules trois banques sont nationales : la *Banque Camerounais des Petites et Moyennes entreprises (BCPME)*, la *Commercial Bank of Cameroon (CBC)*, et la *National Financial Credit Bank (NFC)*.

⁴² Notons que l'établissement Crédit Communautaire d'Afrique (CCA), ancien établissement de Microfinance, est devenu la quinzième banque Camerounaise. C'est donc une banque encore très jeune (agréée au Cameroun en 2017) et ne fait donc pas partie de notre étude.

clients choisis de manière aléatoire. Il s'agit donc d'un échantillon de convenance. Les clients sont interrogés dans la mesure où ils sont le pivot de l'éthique des banques (Eurogroup Consulting, 2014b). Une pré-enquête a permis d'affiner les hypothèses et de définir le contenu des notions. De même, nous avons effectué un pré-test qui a permis de corriger principalement la formulation des questions. Le questionnaire utilise une échelle de mesure de type Likert à 5 points. Après un examen minutieux des questionnaires, nous avons obtenu finalement 463 questionnaires exploitables.

Dans le cadre de cette recherche, nous utilisons les méthodes d'équations structurelles fondées sur l'analyse des structures de covariances (logiciel AMOS 20). Pour le test de notre modèle d'analyse et privilégions la méthode développée par Fornell et Larcker (1981) qui semble adaptée à notre travail. Le ρ de la validité convergente (ρ_{vc}) se détermine suivant la formule ci-après :

$$Pvc_{(A)} = \frac{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2)}{\sum_{i=1}^n (\lambda_i^2) + \sum_{i=1}^n Var(\epsilon_i)}$$

Avec :

- λ_i : les coefficients standardisés des contributions factorielles de l'indicateur i au facteur A , issus de l'analyse factorielle confirmatoire.
- $Var(\epsilon_i)$: la variance d'erreurs des indicateurs de A , issue également de l'analyse factorielle confirmatoire.

Suivant la recommandation d'Anderson et Gerbing (1988) et Valette-Florence (1998), la procédure de validation des hypothèses par la méthode des équations structurelles comprend deux étapes. La première consiste à valider le modèle de causalité, et la seconde s'attèle à tester le modèle de mesure. Le test de Student sur les poids des relations liant les items de mesure à leur construit (λ_i) et les variables latentes (ϕ, γ, β) permet de vérifier que les λ_i sont statistiquement différents de zéro, et que les différents items de mesure convergent tous vers le même construit. Il permet également de tester la significativité des coefficients dans les modèles de causalité.

L'estimation par la méthode du Maximum de vraisemblance (ML) nécessite une multi normalité des variables de mesure (Bollen, 1989). La multi normalité peut être testée par le calcul des coefficients d'asymétrie (Skewness) et d'aplatissement (Kurtosis), l'intervalle est de [-3, 3]. La lecture des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement associés à chaque variable ne doivent pas signaler une violation significative de l'hypothèse de multi normalité. Toutefois, en cas de non normalité des variables de mesure, nous allons recourir à une procédure de bootstrap⁴³ (Laurent, 1987) comme le recommandent Didellon et Valette-Florence (1996).

3. Présentation des résultats et discussions

Les analyses factorielles confirmatoires sont réalisées selon la méthode de maximum de vraisemblance. Les λ_i sont tous significatifs pour l'ensemble des items du construit marketing mix éthique issus de l'analyse factorielle exploratoire. Les SMC sont supérieurs à 0,5 excepté pour quelques items. Ainsi, l'ajustement du modèle est correct compte tenu des indices retenus. Les ρ de Jöreskog étant supérieurs à 0,7, nous pouvons conclure de la cohérence interne de l'outil de mesure (tableau 1).

Tableau 1 : Récapitulatif des ρ de Jöreskog pour chaque variable

⁴³ Cette procédure génère de manière aléatoire (avec remise) plusieurs échantillons à partir de l'échantillon initial de collecte des données, et permet d'obtenir des estimations de paramètres suivant à peu près une loi normale.

Variables	Dimensions	ρ de Jôreskog
Marketing mix	Ethique du personnel	0,79
	Innovation technologique	0,80
	Tarification éthique	0,76
	Taux et commissions	0,88
	Implantation et couverture	0,77
	Communication commerciale	0,82
	Publicité éthique	0,71
Financement éthique	Bienveillance et accompagnement	0,73
	Financement légal	0,81
	Financement de l'humanitaire	0,70
	Financement des projets écologiques	0,86
Image	Réputation	0,78
	Crédibilité	0,74

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

Les tris à plats nous ont révélé les résultats que nous pouvons synthétiser dans le tableau 2. Il nous permet de constater que seule la composante « communication » du marketing mix est éthique. Par contre, les composantes « produit » (comportement du personnel, innovation technologique), « prix » (tarification, taux et commissions) et « distribution » (implantation et couverture) du mix marketing ne sont pas du tout éthique selon les enquêtés. Ainsi, nous pouvons affirmer que le marketing mix des banques n'est pas totalement éthique. Notre sous-hypothèse *H1a* est donc partiellement validée.

Tableau 2 : Récapitulatif des tris à plat des différentes dimensions

Marketing mix éthique	Pas d'accord	D'accord
Ethique du personnel	66,4%	34,6%
Innovation technologique	56,8%	43,2%
Tarification éthique	64,8%	35,2%
Taux et commissions	55,4%	44,6%
Implantation et couverture	54,3%	45,7%
Communication commerciale	49,0%	51,0%
Publicité éthique	34,6%	65,4%
Financement éthique	Pas d'accord	D'accord
Bienveillance et accompagnement	65,9%	34,1%
Financement légal	61,3%	38,7%
Financement de l'humanitaire	67,7%	32,3%
Financement des projets écologiques	68,1%	31,9%

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

Le tableau 2 nous fait également constater que le financement des banques installées au Cameroun n'est pas éthique. En effet, selon les répondants, les banques installées au Cameroun ne sont pas bienveillantes envers les clients, leur financement n'est pas tout à fait légal. En outre, les banques installées au Cameroun ne financent pas les activités sociales, celles relevant de l'humanitaire, et les projets écologiques. Au vu des résultats ci-dessus, nous pouvons affirmer que le financement des banques installées au Cameroun n'est pas éthique. Notre sous-hypothèse *H1b* est donc validée. Nous pouvons donc conclure que les banques installées au Cameroun ne sont pas totalement éthiques. L'hypothèse *H1* est par conséquent partiellement validée.

Le modèle d'équations structurelles ayant servi au test des principales hypothèses de recherche présente les différentes relations testées à travers un système d'équations structurelles qui expliquent les variables latentes endogènes en fonction des variables exogènes latentes, avec :

- γ : les relations entre les variables latentes exogènes et endogènes ;
- β : les relations entre les variables latentes endogènes.

Pour des raisons de lisibilité, les équations de mesure des variables latentes endogènes n'apparaissent pas sur le modèle. Les valeurs entre les variables du modèle sont fournies par le logiciel AMOS version 20. Les indicateurs du test du modèle du marketing mix éthique sont présentés dans le tableau 3

Tableau 3 : Résultat du test du modèle structurel marketing mix éthique et image

Relations testées	Coefficients structurels	Seuil de signe de la relation
Ethique du personnel / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,1}$	0,632	0,00
Tarification éthique / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,2}$	0,455	0,00
Implantation et couverture / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,3}$	0,758	0,00
Communication commerciale / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,4}$	0,346	0,00
Publicité éthique / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,5}$	0,427	0,00
Innovation technologique / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,6}$	0,450	0,00
Taux et commissions / Marketing mix éthique : $\lambda_{1,7}$	0,996	0,00
Marketing mix éthique / image γ_1	0,74	0,00
χ^2	371,312 (p<0,01)	
χ^2/dl	1,695	
RMR	0,075	
RMSEA	0,039	
CFI	0,952	
GFI	0,938	
AGFI	0,916	
AIC du modèle / AIC du modèle indépendant	533,312 < 3481,324	
CAIC du modèle / CAIC du modèle indépendant	949,468 < 3604,630	

Source : Nos calculs sous AMOS

Au regard du tableau 3, il apparaît clairement que le marketing mix éthique influence positivement l'image de la banque. Le facteur « taux et commissions » a le poids d'influence le plus élevé ($\beta=0,996$). Les facteurs « éthique du personnel » et « implantation et couverture », ont des coefficients supérieurs à 0,5 (0,632 et 0,758). Nous constatons aussi que le coefficient structurel est assez élevé ($\beta=0,71$). L'hypothèse **H2a** est donc validée.

Les produits bancaires sont respectueux de l'environnement dans la mesure où ils ne portent pas atteinte à la santé des individus, et ne font pas un usage abusif du papier. Toutefois, rien ne dit que le papier utilisé soit issu des forêts en gestion durable. En outre, le comportement du personnel n'est pas éthique (les répondants pensent que les employés de leur banque n'assument pas leurs responsabilités en cas d'erreur (60,5%), n'agissent pas avec transparence (60%), acceptent les pots de vin (72,4%), et ne traitent pas équitablement les clients (61,6%)).

Concernant la tarification des services bancaires, elle obéit à des modalités délicates. Certains prix sont fixés par les autorités monétaires, d'autres sont fixés à l'échelon de la profession bancaire. Cependant, sur le principe de l'éthique, le prix devrait être accessible à tous ceux qui ont un besoin réel de consommer le produit considéré (Vareille, 2012). A cet égard, la tarification des banques en activité au Cameroun n'est pas éthique. Cela peut s'expliquer par la position dominante qu'elles occupent dans l'activité économique. En effet, le tissu économique camerounais est constitué de plusieurs PME qui ont besoin d'être accompagnées par les banques. Il en est de même pour les clients particuliers qui ont besoin des crédits pour subvenir à leurs besoins de consommation et/ou d'investissement.

La politique de communication concerne toutes les actions qu'une entreprise pose pour se faire connaître ainsi que ses produits (Garsuault et Priami, 1997). Dès lors, la communication éthique porte sur deux aspects à savoir le message véhiculé et les moyens utilisés pour transmettre le

message (Vareille, 2012). S'agissant du message véhiculé, une démarche éthique consiste en la diffusion des informations sincères, véritables, accessibles et vérifiables. A cet égard, notre étude révèle que la communication des banques installées au Cameroun est éthique. En effet, elle fait assez de publicité selon 58,5% des clients interrogés, et cette publicité n'est pas mensongère (d'après 74,5% des répondants).

La politique de distribution pour sa part, s'articule sur l'optimisation des rapports point de vente/population et ressources/clients. Dès lors, notre étude révèle que les banques en activité au Cameroun ont une politique de distribution assez moyenne puisqu'elles ne couvrent pas la plupart des régions du pays. En outre, pour ce qui est des distributeurs automatiques des billets, 53,8% des enquêtés déclarent qu'il n'y en a pas assez. Il en est de même pour le nombre de caisses en agence qui est insuffisant (selon 54,9% des personnes interrogées), ainsi que le nombre d'agences (55,1% des personnes interrogées). Cependant, de nouveaux canaux de distribution dits externalisés sont de plus en plus utilisés (Internet, plates-formes téléphoniques, commerce électronique). Ces nouveaux moyens multiplient les opportunités de contact avec la clientèle qui recherche la proximité et la facilité d'utilisation.

Les indicateurs du test du modèle du financement éthique des banques sont présentés dans le tableau 4

Tableau 4. : Résultat du test du modèle structurel financement éthique et image

Relations testées	Coefficients structurels	Seuil de signe de la relation
Bienveillance et accompagnement / Financement éthique : $\lambda_{2,1}$	0,994	0,00
Financement légal / Financement éthique : $\lambda_{2,2}$	0,895	0,00
Financement de l'humanitaire / Financement éthique : $\lambda_{2,3}$	0,623	0,00
Financement écologique / Financement éthique : $\lambda_{2,4}$	0,560	0,00
Financement éthique / Image γ_2	0,52	0,00
χ^2	154,278 (p<0,01)	
χ^2/dl	1,330	
RMR	0,048	
RMSEA	0,027	
CFI	0,986	
GFI	0,965	
AGFI	0,849	
AIC du modèle / AIC du modèle indépendant	264,278 < 2891,559	
CAIC du modèle / CAIC du modèle indépendant	546,853 < 2984,038	

Source : Nos calculs sous AMOS

Nous constatons au travers des résultats présentés par le tableau 4 que le financement éthique influence positivement l'image de la banque par le consommateur. Les coefficients structurels sont supérieurs à ($\beta=0,60$) excepté celui du facteur « financement écologique ». Par ailleurs, nous constatons que la dimension « bienveillance et l'accompagnement » de la banque a un poids d'influence très élevé ($\beta=0,994$). L'hypothèse **H2b** est donc validée.

Au regard des critères de la FEBEA (2012), l'argent sur lequel une banque éthique base sa collecte et son capital vient de l'épargne de ses clients, créée grâce à des activités d'économie réelle. D'après notre enquête, les clients n'ont pas de doutes quant à l'origine des fonds de leur banque. Cela pourrait s'expliquer par la présence des organes de régulation à l'instar de la COBAC dont la mission est celle de « veiller au respect par les établissements de crédit des dispositions législatives

et réglementaires édictées par les Autorités, par la Banque ou par elle-même et qui leur sont applicables, et de sanctionner les manquements constatés »⁴⁴.

En outre, des études ont montré que les clients étaient sensibles aux entreprises soutenant une cause humanitaire⁴⁵. Notre étude a révélé que les banques installées au Cameroun ne soutiennent pas l'action humanitaire (d'après 71,7% des clients interrogés), ni les activités sociales comme la construction des écoles, des hôpitaux, des points d'eau potable, etc. (selon 64,8% des clients interrogés). Par ailleurs, ces banques ne financent pas des projets d'agriculture bio (selon 66,1% des clients interrogés). On peut donc se demander pourquoi ces banques ne se préoccupent-elles pas (ou se préoccupent très peu) de l'humanitaire. D'ailleurs, une banque qui n'est pas au service de l'économie, de l'environnement et de la collectivité, n'est pas vraiment utile.

Par ailleurs, une étude réalisée par le CREDOC(1999) montre que plus de deux consommateurs sur trois se disent sensibles à la présence de garanties écologiques dans le produit qu'ils achètent. Dans le même ordre d'idées, notre enquête a montré que les banques en activité au Cameroun ne contribuent pas à la protection de l'environnement (55,1%, des clients interrogés). Egalement, les clients interrogés pensent que leur banque ne finance pas des projets portant sur les énergies renouvelables (67,2%), ni des projets de protection de l'environnement (69,1%). Cela pourrait s'expliquer par la faible communication de la banque quant à leur action en faveur l'environnement. Ces résultats montrent par ailleurs la faible implication des banques installées au Cameroun face aux problématiques environnementales qui aujourd'hui ont de l'importance aux yeux des consommateurs.

Implications managériales et limites de la recherche

L'engagement éthique est au cœur des pratiques des entreprises à travers la multiplication des chartes ou codes éthiques, la création des référentiels internationaux et des produits dits « éthiques ». Pour certains, l'éthique n'est qu'un artifice masquant des visées purement économique, voire une hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2002). Quoi qu'il en soit, la mise en place d'une démarche éthique peut booster une entreprise dont la réputation et la crédibilité morale ont été atteintes, à l'instar des banques.

A cet égard, dans le souci de répondre à la question centrale qui sous-tend cette recherche, nous avons réalisé une enquête et testé la validité des hypothèses formulées à partir de la littérature. Les résultats issus de cette enquête révèlent d'une part, que les banques ne sont pas totalement éthiques. D'autres parts, l'étude de l'image de la banque nous permet d'affirmer que l'éthique des banques influence positivement la perception des consommateurs.

Au regard des résultats obtenus, les banques doivent s'inscrire davantage dans une démarche éthique en essayant, selon Toublanc (2014)⁴⁶, de s'adapter aux situations et d'éviter de rechercher une rentabilité très élevée au détriment des intérêts de ses clients. De même, plusieurs actions que les banques devraient mener ont été proposées par plusieurs travaux (Gahungu, 2010 ; Ayoubi, 2016) à savoir : la formation du personnel à l'accueil, à identifier les problèmes des clients, et à mieux expliquer les produits commercialisés.

De plus, les banques doivent revenir aux valeurs humaines essentielles à l'instar de la bienveillance, l'accompagnement, la compassion, l'empathie pour ses clients. En effet, il n'est pas bon de convaincre un client à ouvrir un compte bancaire pour ensuite le laisser seul face à ses problèmes.

⁴⁴ Cf. Convention portant création de la COBAC, Article 7 bis du 16 Octobre 1990.

⁴⁵ Selon une enquête de la Fondation de France réalisée en 1997, 63% des consommateurs se déclaraient sensibles aux entreprises soutenant une cause humanitaire.

⁴⁶Toublanc Y. (2014), « La banque autrement », in Eurogroup consulting (2014a), op.cit.

De même, il ne suffit pas non plus d'accorder un crédit à un client sans l'éduquer financièrement, notamment comment gérer un budget mensuel, comment épargner, comment fonctionne un crédit et quels sont les risques encourus avant de s'y engager.

Cependant, cette recherche présente un certain nombre de limites qui méritent d'être soulignées. En effet, notre échantillon comporte des limites de tout échantillon de convenance, et les questionnaires avec les échelles de mesure de type Likert en 5 points peuvent inciter les enquêtés à répondre sensiblement de la même manière. Aussi, on aurait pu chercher à comprendre comment se conçoit l'éthique du point de vue de la banque afin d'identifier éventuellement de nouvelles dimensions de l'éthique bancaire. En outre, étant donné que l'image d'une entreprise n'est pas statique, il convient de prévoir que les résultats puissent devenir plus ou moins obsolètes.

Bibliographie

Arnoux S. et Weil Y. (1995), *Dictionnaire des auteurs des thèmes de la philosophie*, Hachette éducation, Collection 19, 6^{ème} édition, Baume-et-les-Dames.

Brunsson N. (2002), *The Organization of Hypocrisy*, Second edition, Copenhagen, Copenhagen Business School Press.

Chalk, R., Frankel, M.S. et Chafer, S.B. (1980), *AAAS Professional Ethics Project: Professional Ethics Activities in the Scientific and Engineering Societies*, AAAS Publication 80-R-4, Washington, DC, American Association for the Advancement of Science, Committee on Scientific Freedom and Responsibility.

Chouaib A. et Zaddem F. (2012), « Le climat éthique au travail : pour promouvoir des relations interpersonnelles de confiance », *Revue Interdisciplinaire ManagementHomme & Entreprise*, (n°1), pp. 53-70

Churchill G. A. (1979), « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing », *Journal of Marketing Research*, 16, 1, pp.64-72.

Comte-Sponville A. (1994), *Valeur et Vérité*, Etudes Cyniques, Ed. P.U.F, Paris.

Cori N. (2005), *De la grandeur au gouffre : comprendre les scandales financiers*, Paris.

De Bry F. (2005), « L'éthique, cœur du management », *Qualitative*, n°16, pp. 21-23.

De La Bruslerie H. (1992), *Ethique, Déontologie et Gestion de l'entreprise*, Editions Economica, Paris.

Eurogroup Consulting (2014a), « L'éthique dans le monde bancaire et financier », www.eurogroupconsulting.fr , pp. 1-114.

Eurogroup Consulting (2014b), « L'éthique dans la banque: Comment agir mieux? », www.eurogroupconsulting.com

Foulquié P. (1982), *Dictionnaire critique de théologie*, PUF, Paris.

Garsuault P. et Priami S. (1997), *La banque : fonctionnement et stratégie*, Economica Gestion, 2ème édition, Paris.

Hottois G. (1996), « Ethique de la responsabilité et éthique de la conviction », *Laval théologique et philosophique*, vol. 52, n°2, pp. 489-498.

Kant (1785), *Fondements de la métaphysique des mœurs*, Trad. Par Delbos V., Paris, Delagrave, 1997.

Kant I. (1781), *Critique of pure reason*, Translated and Edited by Guyer P. and Wood A. W., Cambridge University Press.

Kostas A. (1972), *Pour une éthique problématique*, Edition de minuit, Paris.

Lacoste J. Y. (1998), *Dictionnaire de critique théologique*, PUF, Paris.

Lalande A. (1956), *Vocabulaire technique et critique de la philosophie*, PUF, Paris.

Lavorata L. (2004), *Lien entre climat éthique et comportement éthique du vendeur : rôle déterminant du management commercial. Une application au domaine industriel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris XII Val de Marne.

Leclair N. (1995), « L'image interne d'entreprise : élément d'activation des ressources humaines », *Communication et organisation*, [en ligne] mis en ligne le 20 décembre 2012, www.communicationorganisation.revues.org

Lelart M. (2014), « De la finance étique à l'éthique dans la finance », XXX^e Journées du développement, Marrakech, pp. 1-17.

- Lipovetsky G. (1992)**, « Les noces de l'éthique et du business », *Problèmes économiques*, Mai, n°2276, pp. 1-12.
- Morgaux L.-M. (1980)**, *Vocabulaire de philosophie et des sciences humaines*, Armand colin, Paris.
- Nilles J.-J. (1998)**, *L'éthique comme outil de management des forces de vente*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université de Savoie.
- Nkaham J. (2008)**, « Ethique des affaires : entre action de bienfaisance et action commerciale », *Cahier de Recherche n° 2008-11*, www.univ-nancy2.fr/CAREFIGE
- Pariente G., Pesqueux Y., et Simon E. (2010)**, « Les dérives éthiques dans l'entreprise », *Management & Avenir*, 2010/3, n°33, pp. 317-324.
- Petrof J. V. (1993)**, *Comportement du consommateur et marketing*, 5^e édition, Les presses de l'Université Laval.
- Ricoeur P. (1990)**, *Soi-même comme un autre*, Editions le Seuil, Paris.
- Ronai M. (1999)**, « Tableaux Synoptiques des critères d'évaluation », *Entreprise Ethique*, n°10, pp.129-136.
- Soskolne, C.L. (1989)**, « Epidemiology: Questions of Science, Ethics, Morality and Law », *American Journal of Epidemiology*, vol. 129, n° 1, pp.1-18.
- Spinoza (1677)**, *L'Ethique*, Version numérique par Bolduc C., Bibliothèque numérique fondée et dirigée par Tremblay J. M., <http://classiques.uqac.ca/>
- Vareille J.-F. (2012)**, « Zoom sur le marketing éthique en entreprise », *Marketing opérationnel*, Janvier, pp. 1-6.

La banque et les clubs de football au Cameroun

André TIOUMAGNENG TAFAM

Agrégré en Sciences de Gestion

&

Roland Hermann BIOÑOMO

Doctorant

Université de Yaoundé II – Soa, Cameroun

Résumé : Moults travaux en finance interrogent la place de la banque dans le débat sur le financement des entreprises. Mais rares sont ceux qui étudient cette problématique dans les clubs sportifs professionnels. La particularité des entreprises sportives nécessite une gestion irréprochable, et de nombreux auteurs conçoivent la spécificité de l'investissement sur les joueurs comme hautement stratégique. Cette recherche vise à comprendre la perception des acteurs du football, sur la place qu'occupe le financement bancaire dans la structure financière des clubs. Elle questionne son rôle dans le financement du capital-joueur. L'investigation empirique convoque l'analyse du discours des acteurs du football et l'analyse descriptive d'une enquête par questionnaire. Les résultats montrent l'inertie des banques à financer les joueurs, car les clubs investissent peu dans la formation et ne sont pas soumis au contrôle. L'orientation des banques impose de redéfinir le management des clubs africains, pour fonder une relation de confiance avec les banques.

Mots clés : Banque - Clubs de football - Joueurs - Structure financière

Introduction

L'évolution du statut juridique des clubs de football en Europe au début des années 1980 (Dermit-Richard, 2013), a permis de développer en plus des subventions publiques, le sponsoring, les droits

télévisés, le mécénat, le merchandising, la billetterie, etc. Au Cameroun, la subvention de l'Etat constitue la principale ressource des clubs professionnels de football car les sources alternatives sont presque nulles.

La mobilisation des ressources nécessaires au financement du sport tend à se confondre avec les origines de son évolution (Kontchou, 1998). Avant le 17^{ième} siècle, il était essentiellement financé par des mécènes. Après 1894, des sources alternatives permirent de soutenir les organisateurs de compétitions. De nos jours, les organisations sportives professionnelles doivent multiplier les sources alternatives de financement pour exister. La gestion du club et la spécificité des *joueurs* imposent la prise en compte des risques financiers.

Les banques françaises ne veulent plus travailler avec les clubs professionnels de football (Le journal du dimanche du 18 janvier 2015). Soumis à des règles plus strictes depuis la crise de 2008, les clubs de football sous-investissent dans un secteur structurellement déficitaire, avec des charges en hausse et des recettes en baisse (200 millions d'euros de pertes cumulées pour les 40 clubs de Ligue 1 et Ligue 2 en juin 2014).

Même si l'ensemble des rapports financiers des cinq grands championnats européens⁴⁷ ne détaille pas clairement leur endettement, la majorité des clubs (plus de 80%) présente un passif qui comprend un crédits bancaire entre 2010 et 2018. Les rapports financiers de la Fédération Française de Football (FFF) présentent un endettement bancaire de presque 15% du bilan en 2016 et 2017. Le rapport financier du Raja Club Athletic de Casablanca, révèle un découvert bancaire de l'ordre de 3,5% de ses engagements en 2017 et de 2,8% en 2018. Il est néanmoins possible de dire que ces fonds sont la plupart du temps orientés vers l'exploitation et non vers le financement des joueurs. Ce qui justifie bien les propos de [Nicolas Blanc](#), Fondateur et président de Sport Value : « *les banques refusent trop souvent de financer les opérations de transfert des clubs, jugées trop risquées* » (*les echos.fr* du 02/03/2018). Tout au moins cette relation existe dans ces contextes ce qui n'est pas le cas au Cameroun.

Les banques ne financent pas les joueurs car la méconnaissance de l'activité footballistique, l'opacité financière des clubs ne permettent pas de cerner tous les contours d'une transaction sur les joueurs avant de la financer (*Lesechos.fr*)⁴⁸. Même si ces investissements sont bien rémunérés (6 et 8 % en France en 2016), les clubs changent de stratégie au gré des opportunités et ne se projettent pas sur le long-terme.

Il n'existe pas de corrélation avérée entre les facteurs⁴⁹ explicatifs des transferts et leur valeur réelle. Pour cette raison, les banques ne veulent pas garantir leurs prêts sur la valeur des joueurs ou de leurs futurs transferts (Les échos, 2016). Cette situation est commune aux cinq grands championnats du monde⁵⁰, malgré des recettes (billetterie, droits TV, commercial) en nette augmentation de 10 % par an de 2011 à 2015. Cette progression devrait pourtant représenter un quitus à même de garantir les financements bancaires.

Il est difficile dans ces conditions, d'inciter ces banques à financer les clubs de football. Les transactions relatives aux actifs spécifiques doivent être internalisées selon Williamson (1988), car le financement des joueurs nécessite une évaluation claire, que l'absence de marché financier rend difficile. Or l'actionnariat de la banque est à même de réduire les coûts de transaction (Tioumagneng, 2009, 2018), mais peut également s'avérer négative sur la performance (Weinstein et Yafeh, 1998). Tioumagneng (2009, 2011) montre l'importance qu'il y a à financer les actifs spécifiques en faisant recours à un banquier qui adopte une orientation relationnelle. Stratégiquement, cette orientation permettrait d'assurer la création de valeur si l'investissement sur les joueurs est traité avec prudence.

Le financement des joueurs mérite donc qu'on lui accorde une attention particulière. L'endettement et l'actionnariat des banques sont des moyens à même de financer l'investissement immatériel

⁴⁷ Il s'agit des championnats anglais, espagnol, italien, allemand et français.

⁴⁸ Nicola Blanc est fondateur et président de Sport Value, l'interview a été réalisée et est parue dans les *echos.fr* le 12/08/2016 à 10:53 et titré : « Transferts de footballeurs : comment rassurer les banques ».

⁴⁹ Contexte économique, besoins des clubs, caractéristiques et performances des joueurs.

⁵⁰ Premier League, Bundesliga, Liga, Série A et Ligue 1.

(Tioumagneng, 2009, 2011 et 2018). Malgré la surliquidité des banques camerounaises (Wanda, 2007), l'orientation transactionnelle (Lamarque, 2002) et la spécificité du football rendent difficile le rapprochement entre les clubs et les banques. Ces développements permettent de poser la question principale suivante : *Quel est la place de la banque dans le débat sur le financement des clubs de football ?*

L'objectif de cet article est de comprendre le rôle que joue la banque dans le financement des clubs, tel que conçu par les responsables du football. En effet, la question du financement bancaire et de la spécificité des joueurs sont abordées dans la littérature, mais aussi, la complexité qu'il y a à financer ce secteur structurellement déficitaire. Nous partons d'une étude exploratoire menée en 2015 pour formuler l'objet de la recherche. Les résultats de l'étude de cas multiple (Eisenhardt, 1989) et l'analyse descriptive complémentaire, montrent que plus de 90% des acteurs évoquent l'absence d'une relation avec les banques.

1. La problématique de la bancarisation des clubs de football

La faiblesse des travaux sur le financement bancaire des clubs de football impose d'en présenter les contours théoriques et de structurer les paramètres de son adaptation aux clubs.

1.1. LES FONDEMENTS THEORIQUES SUR L'ENDETTEMENT

Face à la neutralité de la structure financière de Modigliani et Miller (1958), Stiglitz et Weiss (1983) ont démontré grâce au rationnement du crédit que l'augmentation des taux d'intérêt discipline les entreprises quant au seuil de crédit à ne pas dépasser. Elles doivent donc choisir entre les différentes opportunités de financement ou procéder à hiérarchisation (Mulkay et Sassenou, 1995).

1.1.1. Les théories de la structure financière

L'étude des aspects relatifs aux financements bancaires nous permet de solliciter trois théories dans le cadre général de la finance : l'approche de Modigliani et Miller sur la neutralité de la dette, la théorie du *trade-off* et la théorie du picorage ordonné.

En rupture avec l'orthodoxie de l'équilibre financier, Modigliani et Miller (1958) ont déclenché une véritable révolution sur la corrélation entre structure financière et valeur de l'entreprise. Aucun privilège n'est *a priori* accordé à la dette ou aux fonds propres (Wanda, 2001). Deux phases marquent l'élaboration de ce modèle fondé sur la perfection des marchés. Dans la première, Modigliani et Miller (1958) montrent que le coût du capital et la valeur d'une firme sont indépendants de sa structure financière. La valeur d'une firme ne dépend que de ses cash-flows qui sont engendrés par les investissements (Kartobi, 2013). Dans la deuxième (1963), l'incidence fiscale procure comme avantage la déductibilité fiscale des frais financiers (Wanda, 2001). L'effet positif de la dette sur la valeur de l'entreprise quel que soit son niveau. S'endetter au maximum revient à maximiser la valeur de la firme.

Les travaux de Myers (1984)⁵¹ sur la théorie du *trade-off* se présentent en deux étapes. Une première étape plus *statique* introduit au modèle de Modigliani et Miller l'influence du coût de faillite et conduit à la détermination d'un taux d'endettement optimal (Wanda, 2001). La dette augmente la possibilité que l'entreprise soit incapable de honorer son service de la dette et accroît ainsi son risque de défaillance. Une deuxième étape plus *revisitée* intègre les coûts d'agence pour répondre aux critiques acrimonieuses adressées à la précédente étape. La valeur de l'entreprise dépend donc de ces deux effets opposés dus à l'endettement, ce qui atténue la vertu illimitée de la dette développée précédemment.

Encore appelée *théorie du picorage ordonné*⁵² par Myers et Majluf, ce modèle établit une préférence décroissante de financement : Autofinancement - Endettement - Augmentation du capital [(Myers, 1984) et (Myers et Majluf, 1984)]. Le taux d'endettement cible n'est pas important car la

⁵¹ Myers et Majluf (1984).

⁵² Hyafil (1995)

dette a un caractère résiduel qui est sollicité en période d'expansion. Cette théorie n'explique pas tous les problèmes de structure financière, mais permet de donner une base solide pour l'étude des contraintes financières que subit l'entité. Logiquement, lorsque l'incertitude prend le dessus comme dans le cas des joueurs de football, cette conception tend à disparaître.

1.1.2. Le financement bancaire des actifs immatériels

Cet article s'appuyant sur le financement des joueurs de football pour comprendre le rôle que joue la banque dans la structure financière des clubs de football, il s'est avéré crucial de donner un état de l'art sur le financement bancaire des actifs immatériels.

Les structures financières des compagnies disposant d'actifs immatériels conséquents montrent qu'elles ont moins recours à la dette que celles dont l'actif est principalement composé d'éléments matériels (Marrion, 1995). Plus le niveau d'endettement lors du financement des actifs spécifiques (joueurs) diminue, plus le financement par capitaux propres est en pleine croissance (Long et Malitz, 1985). La hiérarchie des financements, constitue une réponse au souci des entreprises «immatérielles» pour sauvegarder leur capital de confiance vis-à-vis des parties prenantes. Dans cette optique, un niveau d'endettement élevé est contraire aux ambitions des stakeholders.

Les banques contraignent les entreprises partenaires à sous-investir en actifs intangibles en favorisant leur surendettement aux fins de stabiliser et accroître les revenus d'intérêts à court-terme sur les prêts. Par conséquent, une augmentation du taux d'endettement bancaire de l'entreprise tend à réduire ses dépenses d'investissements immatériels. Par contre, l'étude de Fakhfakh et Zouari-hadiji (2011) conforte ces résultats pour le cas des banques américaines et françaises. Ils montrent qu'il existe une corrélation positive entre endettement et investissement en recherche et développement au Japon.

Dans les pays développés, les clubs de football professionnels fonctionnent de plus en plus avec les fonds d'investissement pour l'acquisition des joueurs talentueux. Il y a aussi la question de la gouvernance (*fairplay financier*) instaurée par la Fédération Internationale de Football Association, qui impose aux clubs de ne dépenser que ce qu'ils possèdent. Au-delà du financement traditionnel des entreprises et des prescriptions de la théorie financière, les clubs sportifs professionnels présentent des caractéristiques spécifiques qui rendent le financement bancaire de leurs activités particulier d'où la difficile collaboration avec les établissements financiers en contexte africain.

1.2. LA COMPLEXITE DE LA BANCARISATION DES CLUBS DE FOOTBALL

Plusieurs blocages freinent le financement bancaire des clubs de football dans le monde. Des problèmes tels que la spécificité de l'investissement sur les joueurs, les asymétries d'informations et les questions de gouvernance sont mises en avant.

1.2.1. La spécificité du financement des joueurs

Que ce soit en Afrique ou partout ailleurs, l'observation montre que les banques sont réfractaires à financer les clubs sportifs et notamment l'investissement sur les joueurs. Naturellement, selon Williamson (1988) la spécificité de l'actif financé influence significativement la décision de financement. C'est parce que les coûts de transaction sont élevés pour les actifs immatériels que cet état des choses se justifie. Ces coûts découlent de l'incapacité du marché à s'autoréguler. Deux dimensions existent : les coûts *ex-ante* (la prospection, la négociation et l'établissement du futur contrat) et les coûts *ex-post* (mise en place, la surveillance et le contrôle des clauses contractuelles). Il s'agit des dépenses réalisées pour prospecter et s'assurer de la qualité du talent à acquérir ou à former. Au Cameroun, il n'y aurait donc pas de relation entre les banques et les clubs de football. La nature typiquement idiosyncrasique, l'opacité, la difficulté d'évaluation, l'incertitude du rendement, la conditionnalité et le risque sont des caractéristiques propres aux joueurs de football qui rendent difficile leur financement par les banques en Afrique. Cette étude pourra donc à son terme identifier les facteurs de blocage propre au financement des joueurs.

1.2.2. Les asymétries d'information au sein des clubs de football

Les mécanismes de gouvernance des clubs de football (Sénaux, 2004), dépendent des asymétries d'information, des particularités liées aux activités de spectacle, du caractère incompressible des autres dépenses et incertain des recettes (Touchais, 2001). La faillite du modèle actionnarial qui se base sur la relation actionnaire-dirigeant, a entraîné l'envol du modèle partenarial qui se focalise sur les mécanismes de contrôle interne. La forte médiatisation des événements liés au football limiterait donc les asymétries d'information (Sénaux, 2004). Il convient à la suite de ces travaux, d'identifier les stakeholders auxquels les dirigeants doivent prêter le plus d'attention et de trouver le moyen de satisfaire leurs objectifs. Il faut également prendre en compte le rôle des organes dirigeants comme les fédérations et les ligues (Meyssonier et Michenau, 2014).

Williamson assimile la dette à une structure de régulation des coûts de transaction nés du type d'investissement (Marion, 1995). Mais en réalité, c'est la dichotomie fonds propre/fonds empruntés qui intéressent les managers. La dette permet de contrôler la manière d'allouer les fonds propres et de limiter le risque de financement.

1.2.3. La gouvernance des clubs

La théorie de la gouvernance énoncée par Adam Smith (1776), Berle et Means (1932), Alchian et Demsetz (1972), Jensen et Meckling (1976) et Slesifer et Vishny (1997) s'est développée car la séparation de la propriété de la gestion de l'entreprise induit des conflits d'intérêts entre les actionnaires et les dirigeants. L'un des points marquant concerne la politique de financement des actifs risqués que les dirigeants n'aiment pas financer. Cette recherche fait appel à la théorie de l'agence de Jensen et Meckling (1976) pour évaluer le niveau de contrôle que les dirigeants de club exercent sur les joueurs qu'ils acquièrent.

Tioumagneng (2009) présente l'actionnariat des banques par les entreprises comme un mécanisme de gouvernance efficace. Cette action permet certainement de mieux contrôler l'allocation des ressources, mais les aspirations des actionnaires et des dirigeants sont fortement remises en cause. Raison pour laquelle il reste prudent en présentant les limites de cette conception, car les mécanismes de gouvernance doivent être conçus comme des éléments complémentaires et non antagonistes.

Même si les travaux en présence s'attellent à souligner le rôle la spécificité des actifs, de la gouvernance et l'importance des asymétries d'information dans les clubs de football, les déterminants de la relation bancaire des clubs sportifs restent encore à définir autant dans les pays industrialisés que dans les pays en développement. Il est important de structurer la littérature avec les résultats dans ce domaine, afin d'explorer le talent des joueurs, comme une garantie certaine des financements bancaires en analysant au cas par cas les risques encourus.

2. PROTOCOLE METHODOLOGIQUE

En l'absence de documents comptables, la politique bancaire des clubs de football peut s'apprécier en termes de représentation. Il s'agit de reproduire le discours des acteurs pendant les échanges sur la problématique étudiée. Cette section aborde les propositions de recherche et le déroulement de la phase empirique de la recherche.

2.1. L'ECHANTILLON ET L'AIRE D'EXPERIMENTATION

Le choix de raisonner de façon inductive se justifie à deux niveaux. Premièrement, au regard de la loi N° 2011/018 du 15 Juillet 2011, revue, corrigée et remplacée par la loi N° 2018/014 du 11 Juillet 2018 sur la promotion des activités physique et sportives, en son article 40 alinéa 2, les clubs sportifs professionnels doivent prendre l'une des formes juridique suivantes : Société d'Economie Mixte (SEM), Société à Responsabilité Limité (SARL) ou Société Anonyme. Ce statut leur confère automatiquement le caractère de société. Malgré cette disposition, que ce soit à la Ligue (LFPC) ou à la l'Institut National de la Statistique (INS), il est impossible de trouver les états financiers des clubs. Deuxièmement, toute tentative pendant l'enquête pour obtenir les documents comptables des clubs s'est avérée vaine. L'essentiel des clubs n'a même pas un registre dans sont marquées les

transactions effectuées. Tout ceci nous a confortés dans le choix de l'approche qualitative qui combine une étude de cas multiple et une enquête d'opinion.

L'étude de cas est une stratégie de recherche qui vise la maîtrise des processus et des dynamiques d'un phénomène (Eisenhardt, 1989). Quel que soit le nombre de cas retenu, il dépend des finalités de la recherche et doit être représentatif. Tado (2016) présente quatre types de clubs : les clubs communautaires, les clubs présidentiels, les clubs d'entreprise et les clubs associatifs. En sachant Eisenhardt spécifie le nombre de cas représentatif entre 4 et 10, l'on a choisi 8 clubs en excluant les clubs associatifs qui sont amateurs. L'objet étant de nature exploratoire, il a fallu disposer d'un nombre de cas suffisant pour mettre en évidence le phénomène étudié (Wacheux, 1996).

Quant à l'enquête complémentaire, l'étude a été menée sur l'ensemble des CF professionnels. Il a fallu confronter les résultats obtenus de l'analyse par les cas, à une analyse sur l'ensemble des clubs. Ils ont été identifiés grâce au site internet de la LFPC, qui a fourni les 33 clubs d'*élite* (*élite 1 et 2*) des saisons 2016 et 2017. Il a fallu s'assurer de leur présence en championnats professionnels durant ces saisons pour garantir leur forme juridique (SA, SARL et SEM) et rester dans l'échantillon. Les opinions sont collectées sur l'ensemble des clubs professionnels présents sur ces deux saisons et n'ayant pas connus de relégation durant la même période.

En l'absence d'une relation bancaire des clubs de football en Afrique, la situation concernant le financement des joueurs n'est pas différente au Cameroun. Les coûts de transaction évoqués par Williamson (1988), illustrent bien cet état des choses. Conjugée à la faible structuration de l'économie locale, la difficulté à apprécier la qualité et le talent des sportifs et la mauvaise gestion des clubs sont perçus a priori comme les facteurs qui justifient le désintéressement des banques à financer les clubs de football.

2.2. LA COLLECTE ET LE TRAITEMENT DES DONNEES

Les données primaires internes aux clubs ont été collectées grâce aux entretiens semi-directifs. L'interview a porté sur un entretien avec un responsable clé de chacun des huit cas sélectionnés. Il a permis de collecter des informations précises et spécifiques sur la relation entre le club et les banques. Un dictaphone a été utilisé pour conduire les entretiens. Il s'est agi d'interroger le répondant sur l'objet de notre recherche et à le laisser le livrer les informations qu'il connaît sur la question. Les données collectées, ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique grâce au logiciel N_VIVO_10, car lorsque le volume des informations collectées est avéré, il est important de faire recours à l'usage d'un logiciel (Paillé et Mucchielli, 2003).

Cette étude a permis d'obtenir des informations permettant de se faire une opinion générale sur la relation bancaire des clubs de football professionnels au Cameroun. La caractérisation du management des clubs de football a permis de structurer les axes du questionnaire : l'identification du club, le financement bancaire et la structure financière. Un questionnaire a été adressé à chacun des 33 clubs retenus. Les questionnaires répondus ont été d'un taux de 100% soit 33 questionnaires. L'on a sollicité un avis relativement exhaustif des responsables de clubs sur certaines questions pour pallier aux imperfections de l'étude de cas. Ces imperfections sont principalement dues à la nature exploratoire de l'étude de cas et à l'effectif relativement faible de l'échantillon. Les données collectées ont été saisies dans le logiciel CS_PRO_ Version 6.3 et importées dans SPSS 21.0 pour traitement.

Les résultats ont permis de faire une lecture factuelle des tableaux, des graphiques et des matrices issues du traitement. Les faits constatés lors de l'analyse de contenu et l'usage des logiciels ont permis de rendre un jugement et de donner des pistes d'amélioration (Wallin, 2000).

2.3. LES PROPOSITIONS DE RECHERCHE

La formation étant une acquisition interne, elle est plus exigeante en termes de capitaux à mobiliser. Les clubs qui restent constants dans le championnat ne le sont pas toujours pour leurs résultats sportifs. Ils développent une politique à long-terme qui privilégie le prestige de la compétition et la rentabilité opérationnelle. Le joueur a l'avantage d'appartenir au club et dès que sa compétence est avérée, il peut constituer une source de revenu. La proposition 1 tente de comprendre pourquoi les clubs financent la formation par autofinancement. Elle s'énonce ainsi : **Proposition 1 : L'absence d'endettement explique le sous-investissement dans la formation.**

L'exploration faite révèle que les banques n'accordent presque pas de crédit aux clubs de football. Ceci pose le problème du financement des entreprises en général qui reste un souci majeur pour le gouvernement si l'on prend en compte la surliquidité bancaire (Wanda, 2007). Le football est pourtant un secteur porteur et peut constituer à l'exemple des pays comme le Brésil un moyen de booster le développement du pays au moment où le Cameroun s'apprête à accueillir la compétition majeure en la matière sur le continent africain qu'est la CAN 2021. Il est opportun, d'émettre une proposition qui justifie cette inertie des banques : **Proposition 2 : L'orientation transactionnelle des banques explique le niveau d'endettement des clubs.**

Il n'existe pas sur le plan légal, une structure chargée de mener la mission de contrôle auprès des clubs. Les procédures administratives sont floues et la corruption est très observée dans ce milieu. Généralement, les acteurs ont besoin que certaines informations ne soient pas révélées, ce qui diminue le niveau d'anticipation, de transparence et la confiance des investisseurs. Afin de comprendre ces comportements, une proposition a été formulée : **Proposition 3 : l'absence de contrôle externe explique le faible niveau d'endettement des clubs.**

3. LA DISCUSSION DES RESULTATS

Deux constats sont marquants : le faible financement bancaire des clubs de football (moins de 5%) dont l'absence de gouvernance semble être la principale cause.

3.1. L'INERTIE DES BANQUES FACE AUX CLUBS DE FOOTBALL

Pour mettre ses ressources à la disposition des entreprises, le système bancaire a besoin d'avoir confiance en ces dernières, en l'absence des garanties réelles. La confiance est la principale cause de la mauvaise relation entre les entreprises non financières et les banques.

Les raisons pour lesquelles les établissements financiers ne peuvent pas financer l'activité des clubs. En dehors du manque de crédibilité, la confiance qui a une dimension multilatérale, va au-delà de la simple relation entre ces deux entités. Les lacunes du financement bancaire que pose le discours des acteurs sont en rapport avec l'activité footballistique elle-même. Les banques ont une méconnaissance de ce secteur ; Nicolas Blanc, Président fondateur de *SportValue* déclarait en 2016 : « leur méconnaissance du secteur footballistique, conjuguée à l'opacité financière des clubs de football empêchent les établissements financiers de bien appréhender les différents aspects d'une opération avant de la financer ». Il ajoute qu'« en outre, les banques reprochent aux clubs de changer de stratégie au gré des opportunités sans se projeter sur le long-terme. Encore trop de décisions sont prises sous contrainte ou sous influence de l'environnement ».

Un autre problème que signale l'Entretien (E5) : « le problème au niveau de notre football c'est que l'image est dégradée. Au Sénégal, quand un joueur sort de génération foot, il coûte un million et demi d'Euro ». Le football camerounais n'a pas une bonne image à l'extérieur. Les performances réalisées, les événements qui surviennent dans le football en interne ne sont pas négligeables. « L'environnement économique et sportif de notre pays bloque ces sources de financement. Les problèmes du football au Cameroun font fuir les potentiels bailleurs de fonds qui pourraient s'intéresser et investir dans le football. Il n'est pas du tout évident de financer un secteur qui connaît autant de problèmes » (Entretien E4).

Néanmoins, ces clubs de football espèrent que cette situation évoluera : « Astres a un budget de 150 millions par saison, est ce qu'une banque va accepter de donner 75 millions. Et qu'on floque sur notre maillot le logo de cette banque, astres reste ouvert une opportunité comme celle-là »

(Entretien E8). La ressource emprunt est nécessaire car son caractère stratégique permet aux clubs de réaliser les investissements et de partager le risque. La formation étant un investissement très lourd, c'est à juste titre qu'elle semble plus adaptée à un financement par endettement ce qui contribue à confirmer la **Proposition 1** : *L'absence d'endettement explique le sous-investissement dans la formation* ; et la **Proposition 2** : *L'orientation transactionnelle des banques explique le faible niveau d'endettement des clubs*.

Plusieurs autres aspects sont également évoqués comme le risque bancaire inhérent à l'activité football. « *Les banques refusent trop souvent de financer les opérations de transfert des clubs, jugées trop risquées. Une plus grande transparence et une analyse exhaustive des risques pourraient cependant ouvrir aux acteurs du football les voies de financement étrangères* ». (Nicolas Blanc, 2016).

D'autres éléments comme les résultats irréguliers des clubs, l'absence de contrôle et de comptabilité contribuent à conforter ces potentiels investisseurs dans leur logique car ils ne souhaitent en aucun cas assurer leur prêt sur la valeur des joueurs ou leurs futurs transferts, faute de corrélation démontrée entre les éléments explicatifs des transferts comme le contexte économique, les besoins des clubs, les caractéristiques et la *performance ex-ante* du joueur.

La part que les propriétaires apportent comme actif avant de solliciter les investisseurs ou bien la valorisation du palmarès du club. Il y a le Capital-actionnaire, de plus en plus développé en Europe et qui consiste à introduire dans le capital du club, des personnalités influentes sur les plans économiques, académiques, sportifs, etc. Avec cette opacité du monde de la finance qui se détourne de sa mission, il est temps de se retourner vers les sources alternatives qui sont essentiellement créées par le football lui-même.

Plusieurs constats sont naturellement faits en ce qui concerne le déficit de contrôle au sein des clubs : l'absence de comptabilité, l'absence de communication financière, le non suivi des activités et l'absence de siège social. Ce constat ne peut certainement pas aider les partenaires à rejoindre les clubs dans leur dynamique de financement, fut-elle objective, car l'environnement ne se prête pas au bon suivi des activités impliquant des financements stratégiques. Une requête de fréquence de mots fournit le **Graphique1**.

Graphique 1 : Perception des acteurs du contrôle de leur financement



Source : Nos données collectées

Il est naturel que le problème du contrôle se pose vu la nature actionnariale des clubs de football. La prédominance des clubs présidentiels, fait que même les clubs communautaires ont tendance à fonctionner comme les précédents. La régulation financière n'est pas une priorité : « *Il faut d'abord un certain nombre de préalables car contrôle de zéro égale zéro. Voir même contrôler zéro égale moins, puisqu'il y a des charges qui découlent de l'activité de contrôle. Pour que le contrôle se fasse maintenant, il faut que ce soit du bénévolat* » (Entretien E4). Certains l'accepteraient à condition d'être général : « *En interne, Coton n'est pas opposé au contrôle, mais il faudrait que cela soit fait par tous* » (Entretien E7). Tout ceci confirme la **Proposition 3** : *l'absence de contrôle externe explique le faible niveau d'endettement des clubs*.

Les clubs de football au Cameroun se financent de trois manières : le financement sur fonds propres, le président s'investit personnellement pour recruter ; ensuite la mise à contribution des actionnaires lorsqu'il y a une action importante comme le recrutement des joueurs et enfin, il y a l'actionnariat populaire très peu utilisé.

3.2. LES SOURCES DE FINANCEMENT DES JOUEURS AU CAMEROUN

Le **Tableau 1** présente les résultats obtenus sur la façon dont les clubs de football financent les joueurs. D'un financement classique, au mode de financement adapté pour cette étude, les joueurs sont essentiellement financés par autofinancement. D'autres possibilités moins usitées sont également présentées. Les résultats suivants en témoignent : 87% des clubs sont prêts à ouvrir leur capital au financement d'un établissement de crédit et seulement 13% ne le sont pas. Ensuite, 82% financent la formation des joueurs par autofinancement⁵³ et seulement 18% utilisent un financement mixte⁵⁴. Parlant du financement des transferts, 82% utilisent l'autofinancement, 15% utilisent un financement mixte et seulement 3% utilisent l'endettement.

Le financement des transferts varie légèrement en fonction de la forme juridique du club. 60% des SARL n'ont pas du tout accès au crédit pour financer les transferts. De même, 83% des SARL et 81% des SA financent les joueurs par autofinancement. Les financements mixtes sont légèrement utilisés. On fait appel à la dette exclusivement pour les transferts et de manière très légère (4%). On constate une sensibilité de l'acceptation d'ouverture du capital et du financement des joueurs aux types de club. Pour les clubs d'entreprise, on n'enregistre pas de réponse négative à l'ouverture du capital, au financement mixte de la formation et à l'endettement et au financement mixte des transferts.

Tableau 1 : Financement des joueurs selon les variables d'analyse (%)

	Ouverture du capital		Financement de la formation		Financement des Transferts			Effectifs
	Non	Oui	Autofinancement	Mixte	Autofinancement	Mixte	Emprunt	
Forme juridique								
SARL	16,7	83,3	83,3	16,7	83,3	16,7	0,0	6
SA	12,5	87,5	80,8	19,2	80,8	15,4	3,8	26
Type de club								
Club communautaire	25,0	75,0	75,0	25,0	75,0	16,7	8,3	12
Club présidentiel	5,6	94,4	84,2	15,8	84,2	15,8	0,0	19
Club d'entreprise	0,0	100,0	100,0	0,0	100,0	0,0	0,0	2
Ensemble	12,9	87,1	81,8	18,2	81,8	15,2	3,0	33

Source : Nos données collectées

3.3. VERS LA REFONDATION DE LA RELATION BANCAIRE DES CLUBS

Tioumagneng (2009) identifie deux voies d'accès au financement des banques pour financer les actifs spécifiques : l'actionnariat des banques et les crédits à long-terme. Il aboutit à des résultats qui décrivent bien le système financier camerounais. Pendant que les banques camerounaises sont essentiellement transactionnelles dans le financement qu'elles accordent, les entreprises recherchent plutôt un financement relationnel plus adapté aux investissements stratégiques. L'actionnariat bancaire est présenté dans cette recherche comme une voie de sortie. Mais il revient plus tard en disant que ces possibilités de financement, qu'offre le système bancaire ne représentent pas une panacée, car elles ont tendance à impacter négativement la performance des entreprises, mais qu'il est important de s'y attarder en contexte africain, car la réglementation bancaire est rigide à ce niveau (Tioumagneng, 2018). Ce dernier conclut que les entreprises investissant dans l'innovation

⁵³ Auto financement et subventions de l'Etat et la FECAFOOT

⁵⁴ Dette et fonds propres.

préfèrent solliciter les banques en tant qu'actionnaire et non comme prêteur. Les entreprises évitent le financement de leurs actifs immatériels par les crédits car les banques camerounaises ont un comportement transactionnel (Tioumagneng, 2011 et 2014).

Les entreprises préfèrent donc recourir aux financements informelles ce qui semble être le cas des clubs de football. Cette lecture a permis de ne pas émettre de propositions favorables à la recherche des crédits bancaires pour financer les joueurs car pour cela, il faudrait comprendre le comportement d'évitement des banques.

Une analyse exhaustive des risques liés au financement des joueurs, doit donc être faite pour pousser les banques et les entreprises de capital-investissement à s'intéresser à ces actifs hautement risqués. Cette recherche propose aux clubs de football d'ouvrir véritablement leur capital et de proposer elles-mêmes aux banques de l'intégrer. Justement à ce sujet, 87% des d'entre eux sont favorables à l'actionnariat bancaire. Mais ils émettent des réserves qui corroborent les résultats de Tioumagneng (2009, 2011) sur l'apport de l'actionnariat des banques en tant que mécanisme de gouvernance.

Conclusion

En définitive, il a été question de parcourir les travaux sur le rôle du financement bancaire dans structure financière des clubs de football. Il s'est agi de comprendre à quel point le secteur bancaire influence le financement des clubs de football. En fondant l'argumentation sur les champs théoriques de la structure financière de Modigliani et Miller (1958, 1963), du modèle du trade-off de Myssers (1984), en passant par le *pecking-order* de Myers et Majluf (1984), l'objet de cette recherche a porté sur l'identification du rôle que joue la banque dans le financement des joueurs de football en analysant l'avis des responsables de clubs. L'analyse menée et les résultats qui en découlent montrent que le taux de financement bancaire des clubs de football est insignifiant et que le manque de gouvernance des clubs de football en est la principale raison. A cet effet, cette recherche propose de faire une analyse exhaustive des risques relatifs aux actifs à financer et d'ouvrir le capital des clubs aux banques. Mais, des réserves sont émises quant à l'efficacité de l'actionnariat bancaire dans le sport en Afrique et à la possibilité de trouver des sources alternatives de financement comme le sponsoring, le merchandising, la vente des joueurs, les mécènes et l'émergence des droits de retransmission.

Références bibliographiques

- Ayache M. et Dumez H. (2011), « Le codage dans la recherche qualitative une nouvelle perspective », *Le Libelliod'AEGIS*, Vol. 7, N° 2, p. 33-46.
- Dermit-Richard N. (2013), « L'évolution juridique des clubs de football : de l'association à la société commerciale », *RIMHE*, N°6, p. 36 – 51.
- Eisenhardt K. M. (1989), Building Theory from Case Study Research, *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 4, P. 532-550.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), « Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, p.305- 360.
- Kartobi S. E. (2013), *Déterminants de la structure financière et réactions dumarché boursier aux décisions de financement : cas dessociétés cotées à la bourse des valeurs de Casablanca*, Thèse de Doctorat en Gestion et management. Université Nice Sophia Antipolis, 345 pages.
- Kontchou B. (1998), *Le financement du Sport au Cameroun de 1960 à 1994*, Thèse de Doctorat en Sciences Economiques, Université de Yaoundé II, 274 pages.
- Lamarque E. (2002), « Pour une approche organisationnelle de la relation banque-entreprise », *Revue Sciences de Gestion*, N° 34, 159-179.
- Marion A. (1995), « Le financement de l'actif immatériel des nouvelles entreprises technologiques et innovantes », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, Vol. 8, N°3 4, p. 205-231.
- Meyssonier F. et Mincheneau M. (2014), « Le contrôle de gestion des clubs de football professionnels », Document de travail, LRMNA.

- Minquet J. P. (2004), « Sports, football et finance », *Revue française de gestion*, Vol. 3, N° 150, p. 141-160.
- Modigliani F. and Miller M. (1958), "The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment", *The American Economic Review*, Vol. 48, No. 3, p. 261-297.
- Mulkay B. et Sassenou M. (1995), « la hiérarchie des financements des investissements des PME », *Revue économique*, Vol. 16, N° 2, p. 345-363.
- Myers, S.C. et N. Maljuf (1984), «Corporate Financing and Investment Decisions when Firms have Information Investors do not Have», *Journal of Financial Economics*, Vol. 13, N° 2, p. 187-221.
- Paillé P. et Mucchielli A. (2003), *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*, Armand Colin.
- Tado O. (2016), «Les formes d'organisation de clubs sportifs et leur évolution au Cameroun», *SHS Web of Conferences* 32, 02002 (2016) : Etats des recherches sur le sport et l'olympisme au Cameroun (1963-2013).
- Tioumagneng T. A. (2011), « Crédits bancaires et comportement des PME investissant en actifs intangibles », *Revue Marchés et organisations*, N°14, p.195-214.
- Tioumagneng T. A. (2018), « Les entreprises et l'innovation en Afrique : doivent-elles solliciter la banque comme prêteuse ou actionnaire ? », *Revue africaine de management-African Management Review*, Vol. 3, N° 2.
- Tioumagneng T. A. (2009), *L'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque/entreprise. Evaluation à partir de la politique de financement des actifs intangibles. Le cas du Cameroun*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV, 365 p.
- Sénaux B. (2004), « Gouvernance des clubs de football professionnel : une approche partenariale », 13^e conférence de l'AIMS, Normandie, Vallée de Seine 2, 3 et 4 juin 2004.
- Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives de recherches en Sciences de Gestion*, Paris, France, Economica.
- Wallin P. (2000), « L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels », *Recherches qualitatives : Actes du colloque bilan et perspectives de la recherche qualitative*, Hors-Série, N° 3, p. 243 - 272.
- Wanda R. (2001), « Structure financière et performance des entreprises dans un contexte sans marché financier : le cas du Cameroun », *www.cybel.fr*.
- Wanda R. (2007), « Risques, comportements bancaires et déterminants de la surliquidité », *Revue des Sciences de Gestion*, N°228, p. 93 - 102.
- Weinstein D.E. et Yafeh Y., (1998), «On the Cost a Bank-Centered Financial System From the Changing Main Bank Relations in Japan », *The Journal of Finance*, Vol.53, N°2, P.635-672.
- Williamson O. E. (1988), "Corporate Finance and Corporate Governance", *Journal of Finance*, Vol. 43, p. 567-591.

QUALITE DE LA REGULATION ET VULNERABILITE DU SYSTEME BANCAIRE DE LA CEMAC

Constant FOUOPI DJIOGAP

Université de Yaoundé II –SOA

&

Hervé Steve OSSIMB BELONG

Université de Yaoundé 2

Résumé : La présente communication fait une évaluation du rôle de la régulation sur la vulnérabilité du système bancaire des pays de la Communauté Economique et Monétaire de l’Afrique Centrale (CEMAC). Pour atteindre cet objectif, nous avons fait recours aux données de panel inspiré des travaux de Solhi et Mehdi (2012) et de Dannon et Lobeze (2014). Les résultats montrent que la réglementation sur les fonds propres contribue à améliorer la stabilité du système bancaire, tandis que la réglementation sur la liquidité rend les banques vulnérables car elle ne tient pas compte de la surliquidité propre au système bancaire de la CEMAC. Tenant compte de ces résultats, des recommandations de politique économique ont été émises. Les mesures qui visent à renforcer les normes sur les fonds propres sont à encourager afin d’éviter de revivre une crise bancaire dans la sous-région. Afin de résoudre le problème de surliquidité des banques de la CEMAC, Le régulateur peut définir un intervalle à l’intérieur duquel devrait varier le ratio de liquidité sans toutefois déroger à la norme internationale et obliger ainsi les établissements de crédit à le respecter sous peine de sanctions.

Mots clés : Vulnérabilité bancaire, Régulation bancaire, Données de panel

Introduction

La stabilité du secteur financier est la pierre angulaire de la prospérité et du développement économique d’un pays. A la suite de la dernière crise financière, la question de la vulnérabilité financière est devenue une préoccupation majeure pour tous les pays (FMI, 2012). Froyland et Larsen (2002) définissent la vulnérabilité d’un système bancaire comme le degré de sensibilité des banques à des changements de circonstances économiques. Selon Mishkin (2013), la régulation bancaire est un ensemble de règles, d’incitations, et de pratiques des autorités publiques de supervision qui visent à instaurer et à maintenir la stabilité financière.

Les notions de régulation, de réglementation et de supervision financière sont le plus souvent employées indistinctement alors même qu’elles correspondent à des modes de contrôle différents qui ne se recouvrent pas totalement (Eleazare et Ndzana, 2016). La régulation financière englobe d’une part, l’ensemble des règles et des dispositions légales imposées par le législateur pour influencer sur le comportement des banques et des marchés financiers de manière à préserver la stabilité du système et d’autres part, la surveillance du respect de ces règles par les différentes autorités compétentes (Tartari, 2002). Cette définition montre que la réglementation et la supervision constituent deux composantes de la régulation. Lorsque cette régulation concerne essentiellement le système bancaire, on parle de régulation bancaire.

La régulation bancaire est généralement mise en œuvre pour assurer la protection des déposants, garantir la sécurité des systèmes de paiement et prévenir le risque systémique (Scialom, 2018). Elle se déploie à travers les restrictions de détentions d'actifs, les exigences en fonds propres, les exigences de communication financière, les exigences en matière de liquidité, les restrictions de concurrence et enfin la délivrance d'agrément et le contrôle (Mishkin, 2013). Cependant les effets escomptés de ces mesures ne sont pas toujours observés.

En Afrique centrale, la régulation bancaire a évolué pour devenir l'une des solutions à la crise bancaire qui a prévalu dans la zone CEMAC à la fin des années 1980. Les banques de la CEMAC ont fait face à une crise dont les principales causes étaient l'insolvabilité, la sous liquidité, et la faible rentabilité. Les plans d'assainissements et de réhabilitation élaborés Pour redresser ce système bancaire visaient entre autres la recapitalisation des banques l'instauration d'un cadre juridique et réglementaire approprié pour une plus grande efficacité de l'activité bancaire, la dévaluation du FCFA, l'institution d'un organe de surveillance afin d'assurer la supervision du système bancaire et de renforcer les normes prudentielles de gestion.

Les Etats de l'Afrique Centrale, signent le 16 octobre 1990 la Convention portant création d'une Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) chargée « de veiller au respect par les établissements de crédit des dispositions législatives et réglementaires édictées par les Autorités, par la Banque Centrale ou par elle-même et qui leur sont applicables et de sanctionner les manquements constatés ». Depuis le 17 janvier 1992, lorsque Les Etats de l'Afrique centrale ont décidé d'harmoniser leurs réglementations bancaires, de nouvelles règles ont été publiées afin d'harmoniser les outils de suivi de la COBAC.

Dans le cadre de ses missions de suivi de la solidité des banques de la CEMAC, La COBAC a élaboré un dispositif prudentiel qui impose aux banques plusieurs normes notamment celles relatives au fonds propres tels que la représentation du capital social minimum qui stipule que les banques doivent disposer d'un capital social minimum de 10 milliards. Le ratio de couverture des risques (Cooke) fixé à 8%. Le ratio de couverture des immobilisations fixé à 100% pour empêcher les banques d'affecter les dépôts au financement de leurs immobilisations par les fonds propres. La surveillance des participations au capital des entreprises fixées à 15%. Le contrôle des normes de division des risques fixé à 45%. La norme relative aux engagements en faveur des apparentés qui suggère que les engagements vis-à-vis des actionnaires, dirigeants, administrateurs et personnels ne doit pas excéder 15% des fonds propres.

Il existe aussi des normes relatives à la liquidité bancaire à l'instar du ratio de liquidité générale fixé à 100% qui oblige les banques commerciales de disposer de manière constante les ressources immédiatement disponible et susceptible de couvrir au minimum l'intégralité des dettes à échoir dans un mois. Le ratio de transformation qui oblige les établissements de crédit à financer au moins 50% des emplois à plus de 5 ans par les ressources de même terme.

La CEMAC s'est doté récemment d'un dispositif d'assurance dépôt. Le Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale (FOGADAC) a été créé le 20 avril 2009. Le fond intervient auprès des établissements de crédit de manière préventive ou curative.

En 2016, le système bancaire de la CEMAC comptait 52 banques en activité réparties entre le Cameroun (14 banques), la République Centrafricaine (4 banques), le Congo (11 banques), le Gabon (10 banques), la Guinée Equatoriale (5 banques) et le Tchad (8 banques). En 2015, La capitalisation du système bancaire s'élevait à 760 milliards de FCFA soit une progression de 18,4% par rapport à 2014. Le niveau de concentration du système bancaire était assez élevé surtout en

RCA et en Guinée Equatoriale. En ce qui concerne l'évolution des bilans, le total des bilans des banques s'établissait à 12854 milliard de FCFA. Le résultat du système bancaire lui s'établissait à 126,8 milliards de FCFA en 2015. On notait également une détérioration du portefeuille de crédit avec une augmentation des créances en souffrances (de 12,5% en 2015 à 14,9% en 2016), des créances douteuses (de 8,9% en 2015 à 9,8% en 2016), le recul des rapports de liquidité en moyenne de 4% depuis 2010.

Pour ce qui est du respect des normes prudentielles, sur 50 banques en activité dans la CEMAC à la fin 2013, il y avait onze banques sous-capitalisées (COBAC, 2013) contre sept banques sous-capitalisées sur 43 banques analysées par la COBAC en 2010. Au total, 25 banques ont disposé de fonds propres nets suffisants pour respecter l'ensemble des normes prudentielles assises sur cet agrégat en 2016 (contre 23 en 2015). La norme prudentielle respectée par le plus grand nombre d'établissements a été celle se rapportant au plafond global en matière de division des risques. La norme relative à la représentation du capital minimum a constitué celle à l'égard de laquelle on observait le plus grand nombre de banques en infraction. Cette situation est à mettre en rapport avec le rehaussement à 10 milliards à fin juin 2014 du capital social minimum requis pour chaque banque de la CEMAC combiné à une détérioration du contexte socio-économique dans la sous-région caractérisée par la chute des prix des principaux produits d'exportation et les crises sécuritaires. S'agissant de la liquidité, 40 banques ont affiché un rapport de liquidité supérieur ou égal au minimum réglementaire de 100 % contre 42 en 2014. Par ailleurs, en 2015 et 2016, 41 banques sont parvenues à financer à hauteur de 50 % au moins (seuil réglementaire) leurs emplois à plus de cinq ans de durée résiduelle par des ressources permanentes (RSF-AC⁵⁵, 2016).

Malgré le fait que les banques de la CEMAC ne respectent pas scrupuleusement les normes prudentielles, son système bancaire demeure néanmoins relativement stable. En effet sur notre période d'étude on n'a relevé aucune faillite bancaire dans la sous-région. On constate plutôt une augmentation des institutions bancaires qui passent de 43 en 2010 à 52 en 2016, de plus lorsqu'on observe la cotation des banques de la CEMAC réalisé par le SYSCO⁵⁶, 38 banques sur 52 présentent des notes très satisfaisante (COBAC,2016).

Lorsqu'on se réfère à la théorie et notamment aux travaux de Koehn et Santomero (1988), Besanko et Kanatas (1996), le rôle de la régulation est de renforcer la solidité du système bancaire. Sur le plan empirique il existe une absence de consensus dans La littérature en ce qui concerne le lien entre la régulation et la vulnérabilité bancaire. Deux approches sont généralement distinguées. La première approche soutient l'idée selon laquelle la régulation restreint la vulnérabilité bancaire (Ungan et al (2008), Ismaïel (2008), Laeven et Levine (2009), Klomp et Haan (2011), Dannon et Lobe (2014)). Selon la seconde approche la régulation accentue significativement la vulnérabilité bancaire (Rime (2001), Barth J. et al (2004), Camara (2006), Delis et Staikouras (2011), Alessandra Tanda (2015)).Qu'en est-il du lien entre la régulation et la vulnérabilité bancaireDans le contexte de la CEMAC.

La suite de l'article est organisée de la manière suivante :la première section sera consacrée à la revue de littérature, puis la méthodologie sera présentée à la deuxième section, à la troisième section les résultats seront analysés et enfin nous conclurons l'étude.

1. Revue de littérature

La littérature concernant la relation entre la régulation et la vulnérabilité bancaire reste assez contrastée. Dans cette section, nous passerons en revue les différents aspects de la régulation

⁵⁵ Revue sur la Stabilité Financière en Afrique Centrale

⁵⁶Système de Cotation des banques dans la CEMAC

mobilisés pour analyser la vulnérabilité bancaire. Ensuite nous présenterons les différentes mesures de la vulnérabilité bancaire utilisées par les auteurs qui s'y sont intéressés.

1.1. Les aspects de la régulation qui affectent la vulnérabilité bancaire

Plusieurs aspects de la régulation ont été pris en compte dans les études de la vulnérabilité bancaire notamment la réglementation sur les fonds propres, le système d'assurance dépôt et la réglementation sur la liquidité.

La réglementation sur les fonds propres est l'outil de régulation bancaire le plus utilisé pour analyser la vulnérabilité bancaire. Delis et Staikouras (2011) trouvent que les exigences de capital, même lorsqu'elles sont renforcées avec des activités de surveillance, ne sont pas efficaces pour la réduction des risques de la banque. Alessandra Tanda (2015), conclut dans une étude sur les banques européennes entre 2006 et 2010, que les banques ont tendance à adopter des comportements différents vis-à-vis du risque en fonction du ratio de capital considéré. En effet, il existe une relation positive entre le ratio de capital réglementaire total et le risque, par contre cette relation devient négative lorsqu'on considère le ratio de capital TIER1.

Le système d'assurance dépôt vise à garantir les dépôts des clients en toute circonstance, mais il peut également être une source d'aléa moral pour les banques qui se livreront à des activités risquées. Eichengreen et Arteta (2000) ont analysé les causes des crises bancaires dans les pays en développement. Ils ont trouvé que les assurances de dépôts n'expliquent pas nécessairement des risques bancaires. Barth J. et al (2004), ont étudié l'impact d'un large éventail de régulation sur la vulnérabilité des banques. Ils ont montré que l'assurance-dépôts augmente la fragilité des banques et la probabilité de souffrir d'une crise.

La réglementation de la liquidité bancaire est judicieuse pour deux raisons différentes : il s'agit d'une part, de limiter le risque des défaillances de banques, prises individuellement, et d'autre part, de limiter le besoin d'injections massives de liquidité par la banque centrale en cas de choc macroéconomique. Selon Rochet (2008), la réglementation de la liquidité des banques répond à une double motivation, d'ordre micro-prudentiel (réduire les externalités liées aux défaillances des banques), et macro-prudentiel (limiter les expositions excessives des banques aux chocs macroéconomiques, ces banques prévoyant un sauvetage généralisé effectué par les pouvoirs publics). Pour mesurer l'effet de ces aspects de la régulation sur la vulnérabilité bancaire il faudrait d'abord pouvoir mesurer la vulnérabilité.

1.2. Les différentes mesures de la vulnérabilité bancaire

Plusieurs méthodes ont été utilisées pour mesurer la vulnérabilité bancaire. Il s'agit entre autres des systèmes d'alertes précoces, les stress test et le Z-score.

Les systèmes d'alerte précoce peuvent être définis comme « un ensemble de processus, de procédés, de modèles, d'indicateurs, etc., qui synthétisent les informations et les données nécessaires pour identifier les institutions financières risquées et le système financier en général et qui permettent d'anticiper l'apparition d'une crise future ». Il en existe deux types à savoir La méthode du signal d'alerte précoce et Les modèles logit et probit, binomial et multinomial. Angora et Tarrazi (2011) proposent un cadre de surveillance fondé sur un modèle logit multinomial original et aboutissent à la conclusion selon laquelle les variables macroéconomiques sont les principaux indicateurs de la vulnérabilité du secteur bancaire de l'UEMOA. En utilisant un modèle Logit, Urgan et al (2008) Dans une étude empirique sur le système bancaire russe mettent en évidence une augmentation significative des dépôts en réponse à une augmentation des ratios de capital et de liquidité bancaire.

Même si la littérature sur la vulnérabilité bancaire à l'aide des systèmes d'alertes précoces est très développée, dans la pratique, l'usage de ces systèmes est réduit. En outre, leur capacité prédictive est assez faible, car un nombre important de signaux s'avère souvent faux.

Les stress-tests ont pour objectif de mesurer la résilience des institutions financières en cas de très fortes tensions macro-financières, à travers des scénarios extrêmes et peu probables. Froyland et Larsen (2004) ont utilisé le stress-test pour analyser la vulnérabilité des institutions financières. Leurs résultats indiquent que la chute des prix et les écarts de croissance favorisent le non recouvrement des créances bancaires et par conséquent fragilisent le système bancaire.

Une limite des stress-tests est la difficulté d'agréger les résultats des tests effectués par les banques et la difficulté d'interpréter et de comparer ces résultats, car les institutions recourent à des techniques différentes.

Introduit par Altman en 1968 l'indicateur Z-score permet d'approximer le risque de défaillance et de tester la fragilité des banques. Camara (2006) constate qu'il existe une relation négative entre le capital et le Z-score, ce qui correspond à une relation positive entre le capital et le risque de défaillance. Les banques qui ont un ratio de capital plus important présentent un risque de défaillance élevé. En utilisant le Z-score comme mesure de risque de défaillance, Dannon et Lobe (2014) ont trouvé dans le cadre de l'UEMOA que, les banques qui ont un ratio de capital plus important présentent une probabilité de défaillance plus faible.

La méthode du Z-score semble être plus appropriée pour notre étude. En effet, en plus du fait qu'elle soit probabilisable, cette méthode est plus adaptée pour notre horizon temporel qui est assez réduit.

2. Méthodologie

2.1. Spécification du modèle

Nous étudions le rôle de la régulation bancaire sur la vulnérabilité du système bancaire de la CEMAC, à l'aide d'un modèle de données de panel. Ce modèle a déjà été utilisé par Dannon et Lobe (2014) lors d'une étude sur l'efficacité de la régulation bancaire dans l'UEMOA.

$$Z_{it} = \alpha_i + \beta CAP_{it} + \beta' LIQ_{it} + \beta'' DEPINS + \beta''' CONTROL + \epsilon_{it}$$

L'hypothèse principale à tester anticipe qu'il existe une relation positive et significative entre la régulation bancaire et le Z-SCORE. Autrement dit la régulation bancaire a un effet négatif sur la vulnérabilité du système bancaire de la CEMAC, elle contribue plutôt à sa stabilité.

2.2. Variables de l'étude

2.2.1. Variable dépendante

Nous retenons dans cet article comme mesure de la vulnérabilité bancaire le Z-SCORE couramment mobilisée dans la littérature pour capter la vulnérabilité bancaire : Roy (1952), Boyd et Graham (1986), Solhi et Mehdi (2012), Dannon et Lobe (2014).

$$Z - score = \frac{ROA + \text{fonds propres/actifs total}}{\sigma(ROA)}$$

Le système bancaire est vulnérable pour des valeurs faibles du Z-score.

2.2.2. Les variables indépendantes

La réglementation sur les fonds propres est appréhendée par les variables « COOKE » et « TIER1 », COOKE est le ratio de solvabilité dit « ratio Cooke » qui est défini comme le rapport entre les fonds propres effectifs et les risques pondérés. TIER1 est le ratio de solvabilité TIER1. Il s'agit de la restriction faite sur les fonds propres de base (noyau dur).

La réglementation sur la liquidité est captée par les variables « RALIQ » et « RATRANS ». Il s'agit du ratio de liquidité générale (RALIQ) et du ratio de transformation (RATRANS).

Le système d'assurance de dépôt est appréhendé par la variable « DEPINS » c'est une variable dichotomique qui prend la valeur 1 si le système d'assurance existe et 0 dans le cas contraire.

Comme variables de contrôle nous avons introduit certaines variables tels que la variable « CDTC » qui représente le ratio des créances douteuses sur le total de crédit et permet d'apprécier la qualité des actifs détenus par le système bancaire. La variable « ROA » représente le rendement des actifs bancaires et permet de prendre en compte la performance des banques et la variable « CROISS » pour la croissance.

2.3. Source des données

Les données de cette étude proviennent pour l'essentiel des publications de la COBAC, de la revue sur la stabilité financière en Afrique Centrale (RSF-AC). Ces données recouvrent la période allant de 2010 à 2016 et concerne les pays membres de la CEMAC à savoir : Cameroun, Congo, Gabon, Guinée, RCA, Tchad, soit un total de 42 observations.

3. Interprétation des principaux résultats

Pour réaliser les estimations nous avons d'abord analysé les statistiques descriptives relatives aux variables de notre étude. Il a été observé à la lecture de ces statistiques (voir annexe) que, le ratio de solvabilité « COOKE » est en moyenne de 16,93% et le « TIER1 » de 16,20%. En rappelant que les banques doivent détenir un ratio de capital pondéré du risque au moins égal à 8 % et un ratio de TIER1 pondéré du risque au moins égal à 4 %, nous observons que les sous-systèmes bancaires de la CEMAC ont un très bon niveau de capitalisation. Il ressort également de l'analyse de l'écart type que les ratios de liquidité sont très volatiles.

Le problème de multicolinéarité a également été analysé ce qui a permis d'exclure certaines variables de notre modèle. Ensuite l'analyse du problème d'endogénéité a été réalisé. Ce problème correspond à la violation de l'hypothèse d'exogénéité des variables explicatives (non corrélation entre les variables explicatives et le terme d'erreur) des MCO. Dans le cadre de cette étude, on peut supposer que certains indicateurs de la régulation bancaire sont endogènes parce que mesurés avec des erreurs ou parce qu'il doit avoir des variables omises qui sont corrélées avec ces indicateurs et qui ont également un effet direct sur la vulnérabilité bancaire ou encore parce qu'il peut exister une relation causale inverse. Le ratio Cooke peut être source d'endogénéité parce qu'il est corrélé avec le terme d'erreur. Comme instrument la variable retenue est « CDTC » parce qu'elle remplit les conditions d'un instrument à savoir la non corrélation avec le terme d'erreur et la corrélation à la variable endogène. Le modèle avec variable instrumentale n'a pas été retenu au cours du premier test d'Hausman qui visait à comparer le modèle endogène et le modèle exogène.

Ensuite un deuxième test d'Hausman a été exécuté afin d'identifier le type de spécification adapté pour notre modèle ce qui a permis de retenir le modèle à effet fixe (voir annexe). Les tests post estimations ont permis de détecter la présence d'autocorrélation des termes d'erreurs et l'hétéroscédasticité qui ont été corrigés par les moindres carrés généralisés (MCG). Enfin il a été

introduit dans les estimations des variables indicatrices pour chaque pays afin de tenir compte de l'effet de ceux-ci sur la vulnérabilité ou la résilience du système bancaire. On aura donc les variables indicatrices (cmr, cong, gab, gui, rca, tcha.) Respectivement pour le Cameroun, le Congo, le Gabon, la Guinée, la Centrafrique et le Tchad. Nous avons laissé une variable indicatrice lors de la modélisation afin d'éviter une multicolinéarité parfaite.

Tableau 1 : Résultats des estimations du rôle de la régulation bancaire sur la vulnérabilité du système bancaire de la CEMAC

VARIABLES	ESTIMATEURS
COOKE	0.61229553***
RALIQ	-0.03602332*
DEPINS	-1.7213144
ROA	2.3391954***
CDTC	-0.01042191
cmr	-2.5535004
cong	0.15959673
gab	26.752902***
gui	3.5139057*
rca	-17.255341***
Wald chi2 (10)	955.13
Prob > chi2	0.0000

Légende : * p<0.05 ; ** p<0.01 ; *** p<0.001

A la lecture de la statistique Chi 2, on constate que le modèle est globalement significatif.

Il existe un lien significatif et positif entre le ratio de capital (COOKE) et l'indicateur Z-SCORE. Le système bancaire de la CEMAC de par son bon niveau de capitalisation présente un risque de défaillance plus faible autrement dit la réglementation sur les fonds propres contribue à la stabilité du système bancaire de la CEMAC. Ce résultat est conforme à celui de Dannonet Lobez (2014) dans l'UEMOA, Par contre il est différent des résultats obtenus par Camara (2006) qui constate qu'il existe une relation négative entre le capital et l'indicateur de défaillance (Z), ce qui correspond à une relation positive entre le capital et le risque de défaillance.

Le ratio de liquidité (RALIQ) a un lien négatif et significatif avec le Z-score, autrement dit-il influence positivement la vulnérabilité du secteur bancaire dans la CEMAC. En effet plusieurs rapports ont révélé que le système bancaire de la CEMAC était surliquide et cela se confirme avec l'observation des statistiques descriptive de la variable en question qui en moyenne se situe à 162% largement supérieur au 100% prévu par la réglementation en la matière. C'est donc la surliquidité ici qui rend le système bancaire vulnérable. Les conséquences de la surliquidité bancaire nous permettent d'interpréter ce résultat. Généralement on attribue à la surliquidité bancaire les effets tels que l'inflation l'appréciation du taux de change, la fuite des capitaux et l'inefficacité de la politique monétaire, autant de facteurs qui peuvent être à l'origine de l'instabilité du système bancaire. Au niveau des banques directement la surliquidité suscite généralement l'augmentation des créances douteuses et la violation des règles prudentielles. La réglementation en matière de liquidité rend le système bancaire de la CEMAC vulnérable car elle ne tient pas compte de la surliquidité des banques.

En ce qui concerne les variables de contrôle, le rendement des actifs (ROA) a un effet positif sur le Z-SCORE. Autrement dit la performance des banques contribue à la stabilité du système bancaire de la CEMAC.

En ce qui concerne les variables indicatrices, les variables significatives sont gab (+) gui(+), rca (-). Ce résultat stipule que le Gabon et la Guinée équatoriale contribue à rendre le système bancaire stable tandis que la Centrafrique rend le système bancaire vulnérable. Ce résultat n'est pas anodin car la Centrafrique a connu d'énormes difficultés tant sur le plan socio-économique que sécuritaire, autant de facteurs qui auraient pu empêcher au pays d'honorer ses engagements vis-à-vis du système bancaire.

De cette étude, il ressort que les mesures qui visent à renforcer les normes sur les fonds propres sont à encourager, afin d'éviter de revivre une crise bancaire dans la sous-région. Pour ce qui est de la surliquidité bancaire des réformes doivent être menées. Tout d'abord la BEAC peut mettre en place une politique d'open market avec émission des titres publics. Les banques doivent mener des politiques volontaristes de crédit aux PME. Le régulateur pourrait également définir un intervalle à l'intérieur duquel devrait varier le ratio de liquidité sans toutefois déroger à la norme internationale et obliger ainsi les établissements de crédit à le respecter sous peine de sanctions.

Conclusion

L'objectif de cet article était de mettre en évidence le rôle joué par la régulation bancaire en vigueur dans la CEMAC sur la vulnérabilité de son système bancaire. Pour cela nous avons présenté à l'introduction la régulation bancaire dans la CEMAC, afin de prendre connaissance de ses différents aspects notamment, les missions du régulateur et les normes prudentielles appliquées. Dans la première section il a été question de faire une revue de littérature qui présentaient les différents aspects de la régulation utilisés pour analyser le lien entre la régulation et la vulnérabilité bancaire ainsi que les différentes méthodes d'évaluation de la vulnérabilité. Dans la deuxième section il a été question de mener une analyse économétrique afin d'évaluer ce rôle. Pour y parvenir, l'analyse des données de panel a été utilisée. Les résultats obtenus loin de rejeter complètement notre hypothèse de travail peuvent être interprétés de deux façons différentes. Tout d'abord la réglementation portant sur les fonds propres ont un effet négatif sur la vulnérabilité du système bancaire, elle a tendance à assainir le système bancaire de la CEMAC. Les ratios de liquidité dans la sous-région sont en moyenne largement au-dessus de la norme prévue d'où la surliquidité bancaire dans la sous-région avec ces multiples conséquences tels que le risque d'augmentation des créances douteuses et le non-respect des règles prudentielles. La réglementation de la liquidité dans la CEMAC rend le système bancaire vulnérable car elle ne tient pas compte des spécificités de la sous-région. Pour ce qui est de l'effet pays nos résultats révèlent que la République centrafricaine rend le système bancaire vulnérable, tandis que le Gabon et la Guinée équatoriale tendent plutôt à rendre le système bancaire résilient. Des possibilités d'extension de cette étude existent avec la prise en compte des variables de type personnelles. Les études futures pourraient par exemple introduire la qualité des agents en charge de la régulation et leur effectif dans l'explication de la vulnérabilité du système bancaire.

Références bibliographiques

Altman, E. (1968), «Financial Ratios, Discriminant Analysis, and the prediction of corporate Bankruptcy». *Journal of Finance*, Vol 23, 589-609.

Angora, A. et Tarazi, A. (2011), « Crises bancaires dans les pays de l'UEMOA : Un système d'alerte avancée fondé sur une approche logit multinomiale ». *Brussels Economic Review*, Vol 54, 21-50.

Barth, J., Caprio, G. et Levine, R. (2004), « Bank regulation and supervision: What works best? ». *Journal of Financial Intermediation*, N° 13, 205 – 248

Besanko, D. et Kanatas, G. (1996), « The Regulation of Bank Capital: Do Capital Standards Promote Bank Safety? ». *Journal of Financial Intermediation*, Vol 5, 160-183.

Boussaada R. (2012), « L'impact de la gouvernance bancaire et de la relation bancaire sur le risque de crédit : cas des banques tunisiennes ». Thèse de Doctorat en Sciences Economique, Université Montesquieu de Bordeaux IV et Université de Tunis.

- Boyd, J. et Graham, S. (1986)**, « The profitability and risk effects of allowing bank holding companies to merge with other financial firms: A simulation study ». Federal Reserve Bank of Minneapolis, Quarterly Review, Vol 12, N°2, 3-20.
- Camara, B. (2006)**, « Régulation du capital et risque de défaillance des banques européennes : une analyse empirique ». Working paper LAPE.
- Dannon, P. et Lobeze, F. (2014)**, « la régulation bancaire dans l'union économique et monétaire ouest-africaine est-elle efficace ? ». Revue d'économie financière, N°116, 279-304.
- Delis, M. et Staikouras, P. (2011)**, « Supervisory Effectiveness and Bank Risk ». Review of Finance, Vol 15, 511-543.
- Eichengreen, B. et Arteta, C. (2000)**, «Banking crises in emerging markets: Presumptions and évidences». Center for International and Development Economics Research (CIDER), Working paper, N° 115, 1-60
- Eleazar, J. et Ndzana, M. (2016)**, « effets de la régulation et du développement institutionnel sur le secteur bancaire de la CEMAC ». European Scientific Journal, January 2016, Vol 12, N°1 ,300 – 322.
- Frøyland, E. et Larsen K. (2002)**, « How vulnerable are financial institutions to macroeconomic changes? An analysis based on stress testing ». Economic Bulletin, Q3-02, 92-98.
- Hausman, J. (1978)**, « Specification Tests in Econometrics ». Econometrica, Vol 46, N° 6, 1251-1271
- Ismâïel, L. (2008)**, « Les ratings (S&P et Moody's) de banques sont-ils cohérents avec les probabilités de défaillance bancaire dans les pays émergents ? ». MACROFI, Vol 5, 1-56
- Klomp, J. et Haanij (2011)**, « Banking risk and regulation: Does one size fit all? ». Journal of Banking & Finance, 3197–3212.
- Koehn, M. et Santomero, A. (1980)**, « Regulation of Bank Capital and Portfolio Risk ». Journal of Finance, Vol 35, 1235-1244.
- Laeven, L. et Levine, R. (2009)**, « Bank Governance, Regulation and Risk Taking ». Journal of Financial Economics, Vol 93, N° 14113, 259-275.
- Mishkin, F. (2013)**, The economics of money, banking and financial markets, 10th edition, Pearson Education, university of Columbia, USA, p 695
- Rapports annuels BEAC, 2013, 2016.
- Rapports annuels FMI, 2012.
- Rapports annuels COBAC ; 2009, 2010, 2012, 2013,2014, 2015, 2016, 2017.
- Revue sur la stabilité financière en Afrique Centrale, 2016.
- Rochet, J.C. (2008)**, « Comment reformer la réglementation prudentielle : les leçons à tirer de la crise des subprimes ». Revue d'économie financière, N° H-S 7, 387-390.
- Roy, A. (1952)**, « Safety First and the Holding of Assets », Econometrica, Vol 20, N°3,431-449.
- Scialom, L. (2018)**, « Conflits d'intérêts et gouvernance des banques systémiques : éléments d'analyse critique ». Revue d'Economie Financière, N° 130, 261- 275.
- Solhi S. et Mehdi, A. (2012)**, « Prévention du risque de défaillance des banques de la région MENA : analyse par équations simultanées en données de panel ». Economic Research Forum working paper, N° 693, 1-26.
- Tanda, A. (2015)**, « the role of regulatory pressure in bank's capital and risks decision ». university of Milan, Italy, Vol 8, 5-23.
- Tartari, D. (2002)**, « De la régulation en matière des capitaux propres du système bancaire, Thèse de Doctorat en Sciences Economique et Sociales ». Université de Fribourg,Suisse.
- Ungan, E., Caner, S. et Etozyildirim, S. (2008)**, « Depositors Assessment of Bank Riskiness in the Russian Federation ». Journal of Financial Services Research, Vol 33, N°2, 77-100.

ANNEXES

Tableau 2 : Statistiques descriptives des variables

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
ZSCORE	42	3.079389	1.90887	-.0912669	7.528637
COOKE	42	16.93095	8.975094	5.2	41.9
TIER1	42	16.20119	8.825217	5.3	40.3
RALIQ	42	162.1548	39.11759	94.75	283
RATRANS	42	130.3512	102.9419	32	601
DEPINS	42	.8571429	.3541688	0	1
CDTC	42	9.444445	6.89995	1.107236	29.2097
ROA	42	1.9	.9919186	-.2	4.2
CROISS	42	2.244518	7.8343	-36.69995	13.5501

Tableau3 : Analyse de la corrélation

	ZSCORE	COOKE	TIER1	RALIQ	RATRANS	DEPINS	CDTC
ZSCORE	1.0000						
COOKE	-0.3740*	1.0000					
TIER1	-0.4066*	0.9432*	1.0000				
RALIQ	-0.6240*	0.5041*	0.5369*	1.0000			
RATRANS	-0.0603	0.3564*	0.3911*	0.4369*	1.0000		
DEPINS	-0.1264	0.1004	0.0851	-0.0001	-0.0822	1.0000	
CDTC	-0.5446*	0.6424*	0.6905*	0.3062*	-0.0792	0.1226	1.0000
ROA	0.4834*	-0.1596	-0.0990	-0.4326*	0.2583	-0.2083	-0.2389
CROISS	0.1944	-0.4257*	-0.4019*	-0.0142	0.1042	-0.1184	-0.4627*
	ROA	CROISS					
ROA	1.0000						
CROISS	0.0285	1.0000					

Tableau4 : Test de spécification

	Coefficients			
	(b) fe	(B) .	(b-B) Difference	sqrt(diag(V_b-V_B)) S.E.
DEPINS	-1.721314	-1.718501	-.0028132	.
RALIQ	-.0360233	-.040613	.0045896	.
ROA	2.339195	2.007865	.3313302	.
COOKE	.6122955	.5984765	.013819	.
CDTC	-.0104219	-.0778421	.0674202	.

b = consistent under Ho and Ha; obtained from xtreg
B = inconsistent under Ha, efficient under Ho; obtained from xtreg

Test: Ho: difference in coefficients not systematic

$$\begin{aligned} \chi^2(5) &= (b-B)' [(V_b-V_B)^{-1}] (b-B) \\ &= 974.74 \\ \text{Prob}>\chi^2 &= 0.0000 \\ (V_b-V_B &\text{ is not positive definite}) \end{aligned}$$

Tableau 5. Test de dépendance des erreurs

Correlation matrix of residuals:

	__e1	__e2	__e3	__e4	__e5	__e6
__e1	1.0000					
__e2	0.3416	1.0000				
__e3	-0.8592	-0.4980	1.0000			
__e4	0.5132	0.8149	-0.4319	1.0000		
__e5	0.1076	0.4159	0.0569	0.4811	1.0000	
__e6	-0.2280	-0.1326	0.4103	-0.1542	0.3495	1.0000

Breusch-Pagan LM test of independence: $\chi^2(15) = 21.140$, Pr = 0.1324
Based on 7 complete observations over panel units

Tableau 6 : Test d'autocorrélation des erreurs

```
. xtserial Zscore COOKE DEPINS CDTC ROA RALIQ
Wooldridge test for autocorrelation in panel data
H0: no first-order autocorrelation
F( 1, 5) = 14.043
Prob > F = 0.0133
```

Tableau 7 : Test d'hétéroscédasticité

```
Modified Wald test for groupwise heteroskedasticity
in fixed effect regression model
H0: sigma(i)^2 = sigma^2 for all i
chi2 (6) = 330.87
Prob>chi2 = 0.0000
```

Tableau 8 : Résultat des estimations par les MCG

```
. xtgls Zscore COOKE DEPINS RALIQ ROA CDTC cmr cong gab gui rca
Cross-sectional time-series FGLS regression
Coefficients: generalized least squares
Panels: homoskedastic
Correlation: no autocorrelation
Estimated covariances = 1 Number of obs = 42
Estimated autocorrelations = 0 Number of groups = 6
Estimated coefficients = 11 Time periods = 7
Wald chi2(10) = 955.13
Log likelihood = -96.68985 Prob > chi2 = 0.0000
```

Zscore	Coef.	Std. Err.	z	P> z	[95% Conf. Interval]	
COOKE	.6122955	.0911658	6.72	0.000	.4336139	.7909772
DEPINS	-1.721314	1.113802	-1.55	0.122	-3.904326	.4616971
RALIQ	-.0360233	.0159537	-2.26	0.024	-.0672921	-.0047546
ROA	2.339195	.6977693	3.35	0.001	.9715928	3.706798
CDTC	-.0104219	.1476118	-0.07	0.944	-.2997356	.2788918
cmr	-2.5535	1.630897	-1.57	0.117	-5.75	.6429997
cong	.1595967	1.862975	0.09	0.932	-3.491767	3.810961
gab	26.7529	2.003711	13.35	0.000	22.8257	30.6801
gui	3.513906	1.677369	2.09	0.036	.2263235	6.801488
rca	-17.25534	2.118857	-8.14	0.000	-21.40822	-13.10246
_cons	13.10709	4.879602	2.69	0.007	3.543242	22.67093

La rhétorique du président du conseil d'administration et des managers de la banque sur la responsabilité sociale des entreprises au Cameroun

André TIOUMAGNENG, Agrégé en Sciences de Gestion

Elisabeth Flore NKAMA , docteure

Résumé : La communication RSE est une méthode de légitimation la plus prisée des grandes entreprises. De ce fait, les dirigeants d'entreprises vont au-delà d'une communication orale et usent des rapports annuels d'activités pour divulguer leurs stratégies de RSE à toutes leurs parties prenantes. Au sortir des crises et scandales financiers, l'amélioration de la réputation des banques serait-elle consécutive à l'établissement d'une certaine cohérence entre discours émis et réalité RSE telle que vécue par leurs managers ? Notre article est fondé sur une hypothèse de travail forte, celle de la nécessité pour les entreprises à communiquer non seulement par écrits mais aussi oralement sur la responsabilité sociale. Les principaux résultats de cette analyse démontrent un certain écart entre discours écrits par les présidents du conseil d'administration et les déclarations des managers sur la RSE et ses pratiques dans la banque.

Mots clés : Discours, Responsabilité Sociale de l'entreprise, Banque, Ecart

Abstract : CSR communication is the most popular method of legitimizing large companies. As a result, business leaders go beyond oral communication and use annual activity reports to disclose their CSR strategies to all their stakeholders. At the end of crises and financial scandals, the improvement of the reputation of the banks would be following the establishment of a certain coherence between speeches issued and CSR reality as experienced by their Managers? Our article is based on a working hypothesis, on the need to communicate with companies, but also on social responsibility. The main results of this analysis show a certain gap between the words written by the presidents of the board of directors and the declarations of the directors on CSR and its practices in the bank.

Keywords: Speech, Social responsibility of the enterprise, Bank, Gap.

Introduction

Depuis quelques décennies, les critiques émises dans les développements faits sur les banques⁵⁷ s'accroissent dans les articles et documentaires. Tout ceci témoigne de la mauvaise perception de leur mission dans la société (Barbot, 2010). En effet, le rôle principal de ces institutions financières était de fluidifier les échanges. Toutefois, les activités « intra-bancaire » (Heffernan, 2005) se distinguent d'une banque à l'autre selon le type de clients en présence.

L'un des signes précurseurs de la crise de 2008 est la mauvaise gestion des plaintes des clients des banques. Cette dernière revêt une très grande importance dans l'évaluation de la qualité des services bancaires (Hall, 1997). De part leur intangibilité, ces services offerts par les managers intermédiaires des banques, constituent un risque énorme encouru par les clients (Murray, 1991). Dès

⁵⁷ Dès lors, les banques de détail ont pour principaux clients les petites et moyennes entreprises (PME) (Roux, 2013). Tandis que les banques d'investissement traitent avec l'Etat et les grandes entreprises l'objectif premier est généralement de faire fructifier leurs liquidités (Chelly & Sébéloùé, 2014).

lors, il s'agit uniquement des « promesses de satisfaction » (Levitt, 1983). Ces derniers ne peuvent être appréciés par le client qu'une seule fois l'achat effectué ou le service consommé.

Cependant, durant les périodes avant la crise, la plupart des banquiers étaient préoccupés par la rentabilité de certains de leurs produits placés dans les marchés à hauts risques. Pour cela, il s'assurait de maximiser à court terme la valeur de leurs actions en augmentant de façon exagérée le montant de leur mise. Or, dans son processus de légitimation, ces acteurs sociaux devraient être à même de mettre à l'épreuve et de redéfinir leur légitimité organisationnelle grâce aux interactions permanents avec l'environnement (Baum et Oliver, 1991).

La Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) est devenue de nos jours, un moyen de communication afin de regagner une bonne réputation (Fahd, 2009). La démarche RSE dans les entreprises bancaires fait l'objet d'une réflexion (Cheynel, 2010) où l'entreprise doit faire valoir ses parties prenantes, le tissu social et l'environnement naturel. Le concept de RSE est loin d'être une obligation contraignante orientée vers les entreprises. Il traduit plutôt un ensemble de devoirs adressés aux acteurs sociaux qui passe par la communication d'action RSE à toutes les parties prenantes (Bouzon et Marty, 2015).

Par ailleurs, plusieurs accords et conventions tournant autour des notions de DD et de RSE ont été établis sur le plan international. Dès lors, la loi de la Nouvelle Régulation Economique (NRE) de 2001 a contribué à la multiplication des discours sur la RSE. Ce sont des discours centrés sur des préoccupations sociales et écologiques intégrées dans le management quotidien des entreprises (Igalens & Joras, 2002). Elle est suivie en 2010 de la loi Grenelle de l'environnement. Le rapport d'activité constitue sans doute un outil de légitimation des entreprises. Il est assez prisé dans l'analyse du contenu et du ressort des discours institutionnels et managériaux.

Néanmoins, la RSE est considérée par plusieurs auteurs comme un risque énorme pour les organisations. En effet, c'est un outil souple, malléable qui peut être modelé par plusieurs acteurs (Gond, 2006 ; Loneux, Huet, 2010). De ce fait, ils évoquent très souvent plusieurs questionnements (Lamarche, 2011) quant à la mise en œuvre de leurs actions.

Cette communication RSE était autrefois négligée par les entreprises (Arvidsson, 2003 ; Bukh et al., 2006). Elle est devenue aujourd'hui, un espace d'accroissement de la focalisation d'information d'entreprises (Arvidsson, 2009 ; Ihlen, 2008). Cependant, Il demeure difficile pour certaines multinationales de rester fidèle à cette pratique et valeurs que véhiculent la RSE face à un environnement contradictoire. De ce fait, très souvent ces dirigeants d'entreprises développent dans leur communication des stratégies d'hypocrisie organisationnelle qui dévoilent un écart entre discours et pratiques de RSE (Dumez, 2012).

L'objet de cet article est de comparer les discours émis à travers les différents rapports annuels d'activités aux stratégies de RSE réellement mis en œuvre dans la banque. Nous souhaitons d'une part, connaître les raisons pour lesquelles les banques s'engagent ou évitent de s'engager dans les questions de responsabilités. D'autre part, d'apprécier l'existence d'un certain accord ou désaccord entre les principes de RSE et les préoccupations manifestés par les banques à travers leur discours. Dans un premier temps, nous abordons la communication RSE comme une nécessité pour les entreprises. Cette première partie de notre contribution a pour objectif de recenser les différentes problématiques de la RSE telles que présentées dans la littérature. Dans un deuxième temps, nous analysons l'écart qui puisse exister entre discours des dirigeants des banques et vécu de la RSE. Ce qui nous permettra dans une troisième partie, de prendre position quant à la cohérence des discours théoriques et la pratique RSE dans les banques.

1- Revue de la littérature

Dans une revue de la littérature accordée à la communication dédiée à la RSE, D'Almeida (2006) définit l'entreprise suivant trois dimensions relevant de l'ordre matériel et immatériel. Pour cet

auteur, l'entreprise se présente à la fois comme le lieu de production de biens et/ou de services, le lieu de commercialisation de ces mêmes biens et/ou services, et le lieu de communication qui renvoie à une production d'un autre genre de produit, en l'occurrence le discours.

Ainsi, dans sa production discursive, l'entreprise a une faculté de mettre en récits des valeurs, des représentations et des sens qui forment l'univers de la firme en les adaptant à des supports spécifiques. D'après D'Almeida, cette mise en récits des entreprises est décrit comme « un phénomène contemporain puissant et international sur lequel il est bon de se pencher un instant » (D'Almeida, 2006, p.27). Ainsi, la production en nombre élevé de formes discursives accorde à l'entreprise la possibilité de faire sa propre publicité et de se forger un statut visible au sein de son environnement.

Par conséquent, le discours organisationnel est un canevas pour l'identité de la firme dans la mesure où il véhicule des idées, des représentations, des signes et des sens. La diffusion des discours en matière de RSE pourrait non seulement témoigner d'une véritable intégration des attentes de l'environnement de l'entreprise. Cependant, cela peut aussi être un moyen de couvrir des intentions ou comportements irresponsables. Ce qui entraîne des confusions donnant plusieurs sens à la communication d'entreprise.

1.1- L'entreprise est un creuset des logiques formelles et informelles (dans lesquelles s'inscrivent la communication écrite et orale).

La communication d'entreprise se traduit par la divulgation des discours organisationnels et des récits économiques. En effet, communiquer signifie « définir pour chaque public visé ce que l'on veut qu'il pense ou fasse, l'idée à communiquer pour qu'il en soit ainsi et les arguments clés à communiquer pour qu'il en soit ainsi » (Schwebig, 1988, p.51). De ce fait, la communication est une volonté de manipuler et de changer les choses selon les intérêts et les objectifs de la personne qui communique.

Selon Floris (1996), la communication institutionnelle, une variante dérivée de la communication générale, consiste en un ensemble de « démarches d'ingénierie sociale et symbolique, caractérisées par des techniques de manipulation et de persuasion » (Floris, 1996, p.11). En ce sens, le mot communication prend le sens de promotion et de relations publiques.

Par ailleurs, l'information regorge un caractère à la fois discursif et un processus destiné à informer des publics, de manière objective, régulière et localisée dans un périmètre déterminé, en respectant des règles et normes communes et appliquées à toutes les entreprises. Par contre, la communication se définit comme un processus « libre », qui n'obéit pas à des exigences ni temporelles ni spatiales et dont l'intention est de faire valoir l'image de l'entreprise de manière partielle et subjective.

Toutefois, ces deux concepts restent ambigus et prêt à confusion. Cette confusion de genres s'accroît en matière de RSE où « on n'est pas loin de l'autojustification, ce qui n'a rien d'étrange venant d'un monde économique en mal de légitimité » (De la Broise et Lamarche, 2006).

Pour certains auteurs comme Mattelart (1996), cette confusion provient du fait que la communication est un concept polysémique qui recouvre une multiplicité de sens. Tandis que pour d'autres auteurs comme Zarifian (2004), « informer » désigne un acte de transmission de données structurées sur un sujet donné dont l'objectif est d'« apporter quelque chose de nouveau, de différent par rapport à ce que la personne savait déjà » (Zarifian, 2004, p.67).

D'après cet auteur, cet enchevêtrement conceptuel peut s'illustrer en prenant l'exemple des entreprises qui mobilisent des informations sur leurs produits, leurs services, etc., pour communiquer avec leurs clients. A cet effet, communiquer est un acte central décisif pour l'entreprise dans le but non seulement d'informer mais de persuader, de manipuler et de convaincre. « Les informations sont une matière précieuse pour réussir une communication. (...) Toutefois, la communication devient plus difficile parce qu'il va falloir s'ajuster à des points de vues, des langages, des appartenances qui ne sont pas homogènes. Donc, la communication gère de l'hétérogène » (Zarifian, 2004 : 68).

1.2- La complexité de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise des banques

Considérées comme des agents économiques dont le rôle était de fluidifier les échanges (Barbot, 2010), l'irresponsabilité des banques est dévoilée suite à une remise en cause du pacte sociale entre banquier et la société (Gloukoviezo, 2006). Pour y remédier, les banques comme toutes entreprises, s'engagent à fournir plus d'informations décrivant leurs activités sociales et éthiques (Arvidsson, 2010) à toutes leurs parties prenantes (PP). Dès lors, les entreprises publient des rapports annuels sur la RSE, comme sources principales d'évaluation des critères de reporting social et environnemental (Garric, Leglise et Point, 2006).

Par ailleurs, la hiérarchisation des parties prenantes vers qui ces informations RSE devraient être adressées demeure problématique. Ainsi, à partir des travaux de Clarkson (1995), les auteurs comme Mitchell et al. (1997) identifient sept types de PP en analysant leur degré d'influence selon qu'ils possèdent un, deux ou trois des attributs. Ces derniers sont : le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles, le degré de légitimité dans les relations avec l'entreprise, le caractère urgent des droits que les PP peuvent se vanter d'exercer sur l'entreprise. Toutefois, Frooman (1999) ; Kochan et Rubinstein (2000, p.369) estiment qu'il faut introduire un aspect dynamique dans l'identification des PP en relation avec l'organisation.

La responsabilité dans le domaine des banques installées en Afrique peut s'analyser suivant deux points importants. Déjà, ce contexte connaît à l'heure actuelle, la présence d'au moins 4 types de banques effectuant des tâches bien différentes depuis le XIX^{ème} siècle. A savoir les filiales des banques occidentales, les filiales des banques panafricaines, les banques domestiques ou à capitaux nationaux, les IMF d'une certaine taille etc. Cette situation amène à se questionner sur la façon dont chaque type de banque gère la question de responsabilité. Enfin, la difficulté d'appréhender ce concept de responsabilité dans la banque est étroitement liée au contexte d'étude. Toutefois, la régulation bancaire de 1992 favorise un meilleur suivi des risques de contrepartie dans les banques commerciales en majorité grâce à la création de l'Organe de régulation en Afrique centrale (COBAC).

Par ailleurs, le climat de pauvreté régnant en Afrique, la RSE est la reproduction du modèle culturel dans ce contexte. Ce modèle accorde un privilège à la philanthropie (Djouomo, 2013). En effet, cette dimension philanthropique dépend de la dimension économique et/ou éthique (Carroll et Schwartz, 2003). De ce fait, la RSE peut être considérée comme un outil de communication afin de se protéger de la pression sociale des pp (Lavorata et Dupuis, 2010). Elle s'apparente ainsi à un marketing social comme le précise Attarça et Jacquot (2005).

En outre, le système bancaire africain est confronté à la récurrence des problèmes liés à la petite taille, son informalité, sa volatilité et sa mauvaise gouvernance (Saïdane, 2006). De même, le problème de rationnement de crédit s'est accentué en Afrique. Les PME et les ménages sont confrontés à de nombreuses contraintes qui rendent difficile leur obtention de crédit (Diamond, 2001). Elles s'orientent vers le financement informel ou les institutions de microfinances.

Paradoxalement à la difficulté de financer les projets de développements, les banques installées en Afrique sont en moyenne bien capitalisées et disposent d'abondantes liquidités. Ainsi, l'épargne et l'investissement sont favorisés en Afrique avec l'émergence des banques panafricaines. Les banques en fonction des régions, ont en majeure partie limité les conséquences liées à la crise financière de 2008 qui a impacté le monde (Allen et al., 2010). La récente crise financière a par ailleurs confirmé la nécessité de mieux contrôler les mécanismes de marché, de manière à ne pas hypothéquer la croissance économique et le développement humain (LuKunga, 2010).

Malgré la pauvreté des débats en Afrique sur la responsabilité des banques, le flux des débats gestionnaires enregistrés au Cameroun ces dernières années suscite un grand intérêt. En effet, ce terrain riche peut être vu comme une « Afrique en miniature » (Apitsa, 2013) au travers duquel peuvent être observés plusieurs phénomènes ayant une implication sur les pays sous-développés.

1.3- L'hybridation des formes rhétoriques

L'analyse des discours en sciences du langage s'inscrit dans un vaste domaine de recherche. Elle est marquée par une pluralité d'approches et de positionnements théoriques ainsi que de méthodes et d'outils de traitement (Maingueneau, 1995). De ce fait, l'analyse des discours en matière de RSE s'avère d'une importance capitale. En effet, elle procure des informations relatives d'abord à la source du discours elle-même, enfin les thématiques sur la RSE, le recours à des verbes d'action comme source de légitimation et l'emploi de la surenchère (Garric, Léglise & Point, 2006).

A cet effet, l'analyse des rapports d'activités et interviews des dirigeants des banques au sujet de la RSE s'inscrit dans une approche mixte. Généralement dans une telle approche, la comparaison de différents textes concourt à l'établissement des caractéristiques discursives. Dans cette analyse, nous mobilisons non seulement les données primaires qui sont issues des interviews réalisés de manière semi-directive auprès des dirigeants des banques, mais aussi des données secondaires issues des cinq dernières publications des rapports d'activités des banques. En effet, une telle analyse est utile à la caractérisation des discours produits par l'entreprise et ses dirigeants (Garric & Léglise, 2003, 2005 a, b) en matière de responsabilité.

De ce fait, nous analysons les perceptions de chaque dirigeant des différentes banques au sujet de la RSE à partir des trois types de raisonnements épistémologiques qui peuvent être utilisés dans une analyse des discours. Notre stratégie de recherche est l'étude de cas multiples. Elle induit une analyse comparative entre l'analyse du contenu des discours issues des rapports d'activités des banques filiales étrangères, des banques africaines (filiales panafricaines et domestiques) et les réponses obtenues lors de l'entretien avec les dirigeants de ces banques au sujet de la RSE.

1- Méthodes de collecte des données

Nous procédons à des analyses qualitatives avec pour stratégie de recherche l'étude de cas comparative. En effet, cette stratégie est « particulièrement recommandée lorsqu'on aborde des champs nouveaux, complexes où les développements théoriques sont faibles et où la prise en compte du contexte est déterminante pour l'élaboration d'un processus de compréhension » (Evrard, Pras et Roux, 1998, cités par Lepineux, 1992). Nous présentons dans cette section suivant le mode et traitement des données obtenus tant des discours que des entretiens réalisés auprès des dirigeants des banques étudiées.

2.1- Mode de recueil et traitement des données

Notre mode de recueil des données est mixte. D'une part, nous procédons à la recherche documentaire des rapports d'activités publiés par les banques. D'autre part, nous faisons recours aux entretiens semi-directifs. Quant au traitement de ces données, nous nous usons de plusieurs méthodes et techniques d'analyses qualitatives.

2.1.1- Mode de recueil des données

Bien que l'analyse de discours soit la méthode principale dans cette étude, nous estimons faire recours en priorité à une analyse de contenu dans notre analyse des données. Cette analyse de contenu qualitatif nous permettra de déterminer les différents thèmes développés dans le discours. De plus, elle est un cadre favorable à l'étude de la manière dont les dirigeants des banques s'approprient le thème de RSE à partir des interviews réalisées. Le but de cette analyse de contenu est de découvrir les unités sémantiques qui constituent l'univers des discours axé sur la RSE. Les unités les plus significatives seront catégorisées.

➤ Mode de recueil des données primaires

D'après les résultats des recherches empiriques de Quinn et Jones (1995), les dirigeants se considèrent comme des « agents de moralité » pour résoudre les problèmes éthiques et moraux survenant entre les différents protagonistes d'une entreprise. Selon Bird et Waters (1989), ce sont les dirigeants qui détiennent le pouvoir de clarifier et de communiquer les attentes sociales. De ce fait, leur présence et leur rôle sont des éléments importants, servant « d'huile de moteur » de l'éthique en entreprise (Hosmer, 1995).

La collecte des données a été rendue possible à l'aide d'un guide d'entretien soutenu par un protocole de recherche conçu pour la circonstance. Ainsi, la plupart des questions ont émergé après une ébauche de ce thème de recherche au travers des notions développées dans les séminaires doctoraux. Ensuite, grâce aux approches théoriques élaborées à ce sujet, plusieurs questions ont émergé. Au cours donc de cette phase pré-exploratoire, certaines questions concernant notre thème de recherche ont été posées aux huit dirigeants des banques retenues afin de valider cette démarche. Enfin de compte, ce guide d'entretien a été validé à partir des réponses données par ces acteurs qui ont évoqué les différents points étudiés dans la littérature.

Ce dernier était structuré en trois thèmes. La première thématique expose la perception par les dirigeants des banques du concept de RSE. La deuxième thématique porte sur l'identification des différentes parties prenantes prioritaires vers qui sont orientées ces pratiques et politiques. Enfin, la troisième thématique porte sur l'impact des pratiques socialement responsables en termes de légitimité. Cette phase a nécessité plusieurs descentes sur le terrain afin d'avoir l'information la plus complète possible sur le sujet étudié.

Dès lors, les entretiens semi-directifs ont duré entre trente minutes et une heure, voire un peu plus selon la disponibilité du responsable et sa volonté à fournir des informations sur sa structure. Ainsi, les heures de pauses ou les week-ends nous étaient accordés pour passer nos entretiens. Ces entretiens se sont déroulés dans les lieux de travail des principaux concernés (bureau du concerné). Grâce à ces entretiens, il a été possible de minimiser les biais dû à la sélectivité de la mémoire des interviewés (Webb et Weick, 1979). Ainsi, la sélection de personnes interviewées s'est faite en fonction du thème et du domaine de compétence.

Nous avons suggéré à nos différents interlocuteurs l'usage d'un magnétophone afin de gagner en temps, faciliter nos entrevues et nous permettre de recueillir toutes les informations exactes sur notre sujet. Ce qui a fait l'objet d'un refus catégorique car pour eux dans un milieu concurrentiel, la banque se doit de garder certaines informations confidentielles. Cependant, nous avons pris la peine de noter minutieusement, à chaque échange, les propos de chacun de nos interlocuteurs. Toutes ces actions ont été menées afin d'obtenir des données pertinentes.

Ainsi, nous avons pu interroger uniquement les dirigeants de chacune des banques étudiées. Ces derniers étaient très souvent assistés par leurs collaborateurs tels que les directeurs des ressources humaines et les responsables des services marketing. Ces autres responsables des banques ont pu apporter un supplément de réponses à nos questions.

➤ **Mode de recueil des données secondaires**

Les rapports d'activités est un support d'investigation très approuvé pour étudier le contenu et les ressorts du discours managérial et institutionnel (Jacquot, 2004). Ainsi, au cours de la phase exploratoire de cette étude, nous avons fait recours aux différents rapports annuels d'activités publiés à travers le site internet de chacune des banques installées au Cameroun.

En 2002, le Global Reporting Initiative exige à ce que figure en première page de tout rapport, le message introductif de tout Président-Directeur Général du groupe sur le développement durable. Ce message est la partie la plus considérée de tous les développements faits dans le rapport annuel d'activité (Courtis, 1982). Il doit non seulement mentionner les points forts du rapport, mais aussi les échecs enregistrés, ou encore l'évaluation des performances en comparaison des concurrents. Ainsi, il constitue un critère de décision. Les rapports d'activités des banques constituant le secteur bancaire camerounais s'arriment à cette exigence.

Dans la période 2007-2008, seul deux des quatorze banques constituant ce secteur (Ecobank et Afriland First Bank) ont pu publier des rapports d'activités. En effet, la plupart des banques étrangères débutent leur activité en 2009. En outre, c'est pendant la période d'après crise de 2007 que les banques prennent la responsabilité de communiquer leurs différentes stratégies à toutes leurs parties prenantes. Les derniers rapports d'activités publiés par les banques et qui ont été obtenus datent de 2015. Ces différentes raisons contribuent à circonscrire notre période d'étude de 2010 à 2015 et compter au total 43 discours présidentiels à analyser.

Par ailleurs, le discours présidentiel est un support cohérent et significatif des perceptions et inquiétudes des dirigeants qui s'adressent directement ou non à l'ensemble des parties prenantes de

l'entreprise. La plupart de temps, ces discours ont pour principaux destinataires des investisseurs et actionnaires. Néanmoins, la presse, les salariés, les partenaires, la clientèle, etc., en tant que autres parties prenantes de l'entreprise, sont à mesure de prendre connaissance de ce document.

Ces différents acteurs ayant des exigences divergentes rendent difficile le choix de la nature des informations à répandre (espérances de rentabilité financière pour les actionnaires et aspirations sociales ou sociétales pour le personnel ou la collectivité) (Attarça et Jacquot, 2005). Le paragraphe suivant, nous permettent de voir comment s'effectue le traitement des discours.

2.1.2- Traitement des discours : statistique lexicale et l'analyse thématique qualitative

Les auteurs comme Rodolphe Ghiglione⁵⁸, Molette et Landré ont pu développer le logiciel d'analyse textuelle Tropes©. Ce logiciel est édité et distribué par la société Acetic. Son emploi est effectif depuis plus d'une décennie dans les travaux de recherche en sciences sociales et en sciences de la gestion. Il est reconnu par des laboratoires de recherche, des entreprises, des enseignants..., comme un outil d'analyse textuelle capable de générer des modèles représentatifs de la structure du corpus et de son organisation thématique (Garric, Léglise, and Point, 2006).

En considérant les différents discours des dirigeants des banques, notre objectif est d'abord d'étudier les marques discrètes (le lexique) des textes composant notre corpus. En outre, nous cherchons à dresser un portrait représentatif de leur structure lexicale et sémantique. D'où notre recours audit logiciel qui autorise l'analyse sémantique des textes en répertoriant les thèmes, champs lexicaux ou univers de références présents.

En fait, Tropes fonctionne sur la base de classifications sémantiques et exploite une ressource linguistique appelée le dictionnaire des équivalents sémantiques pour détecter les univers de références qui façonnent un discours. Le manuel de Tropes V8 publié en ligne, permet de désigner les grands thèmes du texte analysé. Ces derniers mentionnent l'existence des nuances entre les appellations classes d'équivalents et univers de référence. En effet, « les classes d'équivalents regroupent les références (noms communs ou noms propres) qui apparaissent fréquemment dans le texte et qui possèdent une signification voisine.

Le logiciel procède également à un assemblage des mots en fonction de leur nature grammaticale en les groupant dans des catégories de verbes, d'adjectifs, de pronoms, de substantifs, de modalisateurs, de connecteurs, etc. Par la suite, il étudie leur ordre d'arrivée à la fois à l'intérieur des propositions et sur l'intégralité du texte en fournissant des graphiques illustratifs sous forme de rafales, d'épisodes... En résumé, Tropes effectue une étude globale de l'organisation du texte en segmentant le contenu en une suite de propositions, en établissant un réseau de liaisons sémantiques entre les unités linguistiques significatives et en fournissant des graphiques représentatives de la chronologie des contenus traités.

Tropes détermine également le style général du texte au regard des quatre modes discursifs proposés par Charaudeau (1992) (argumentatif, narratif, énonciatif et descriptif). Tropes est capable d'opérer une série d'analyses stylistiques, syntaxiques, sémantiques et à en fournir des chiffrages et des représentations graphiques (graphes des acteurs, en aires ou en étoile). Les résultats obtenus à

⁵⁸ Rodolphe Ghiglione (1941- 1999) est un psychologue français et fondateur du Groupe de recherche sur la parole (GRP) à l'université Paris 8. Il a mené des recherches pluridisciplinaires en psychologie sociale, en sociologie et en analyse de discours. L'intérêt de ses travaux se situe au niveau de sa conception du langage le considérant à la fois comme un instrument de communication transmettant des intentions et des significations et un objet manipulable que l'on déploie pour agir et exercer une influence sur l'autre. Il a institué un modèle d'analyse de discours appelé « analyse propositionnelle du discours », connu sous l'abréviation APD, et dont se sont inspirés les développeurs du logiciel Tropes.

l'aide du Tropes sont rassemblés dans différentes catégories linguistiques. Ce sont : stylistique-rhétorique (style du texte); syntaxique(catégories grammaticales des mots); thématique (univers de références ou champs thématiques contenus dans un texte); et discursive-chronologique(épisodes et rafales).

En outre, le recours à cet outil informatique d'assistance se justifie par le fait que les développeurs de ce logiciel se sont fortement inspirés de la théorie de Rodolphe Ghiglione considérant la communication comme un affrontement permanent entre deux visions du monde ou deux paroles. Il s'agit de la parole du locuteur confrontée à celle de son interlocuteur. Dans cette situation, l'argumentation est le fondement de la communication. Un tel affront implique le recours à des procédés lexicaux, syntaxiques, rhétoriques et énonciatifs qui inscrivent la présence et la personnalité du locuteur dans son discours.

2.2- Les résultats de l'étude

De l'analyse des discours des dirigeants des banques effectué grâce au logiciel Tropes, nous obtenons le récapitulatif de certains connecteurs grammaticaux qui sont les plus fréquemment utilisés.

D'abord, nous apprécions les verbes les plus fréquemment utilisés des discours des dirigeants des banques contenus dans leurs rapports annuels d'activités. Selon Garric, Leglise et Point (2006), les verbes d'actions sont susceptibles de permettre à l'entreprise de gagner en légitimité auprès de ses parties prenantes. Il est possible de constater que le verbe « être » est le plus utilisé dans les différents discours analysés de manière individuelle. Le tableau suivant démontre cette prédominance.

Tableau n° 1: Les principaux verbes les plus fréquemment utilisés des discours présidentiels des banques

Verbesutilisés	Fréquence	%	Verbesutilizes	Fréquence	%
1^{er} : être	491	29.649	15 ^e : créer	33	1.992
2^e : avoir	130	7.850	16 ^e : maintenir	31	1.872
3^e : faire	105	6.341	17 ^e : prendre	30	1.8112
4^e : pouvoir	70	4.227	18 ^e : connaître	29	1.751
5^e : permettre	65	3.925	19 ^e : établir	29	1.751
6^e : rester	59	3.561	20 ^e : porter	28	1.691
7^e : devoir	58	3.501	21 ^e : augmenter	27	1.630
8^e : continuer	53	3.201	22 ^e : réduire	27	1.630
9^e : mettre	50	3.019	23 ^e : passer	27	1.630
10^e : renforcer	41	2.476	24 ^e : poursuivre	26	1.570
11^e : atteindre	39	2.355	25^e : engager	25	1.510
12^e : réaliser	37	2.234	26 ^e : tenir	25	1.510
13^e : enregistrer	36	2.174	27 ^e : donner	25	1.510
14^e : améliorer	36	2.174	28 ^e : travailler	24	1.449

Source : L'auteur

Dans le tableau ci-dessus, le verbe « être » est directement suivi du verbe « avoir » puis du verbe « faire » avec des occurrences différentes. En effet, ces vingt-huit verbes les plus fréquemment utilisés dans les discours présidentiels des banques expriment d'abord l'idée des actions qui seront mis en œuvre par la banque. Ensuite, ces verbes permettent d'identifier la banque. De cette liste, deux autres peuvent retenir notre attention. Il s'agit du verbe « devoir » et « engager ». Le verbe « devoir » peut être relayé par le verbe « engager » dans toutes les phrases commençant par un pronom personnel. Ce qui témoigne l'intérêt pour le locuteur de donner à l'observateur une image d'une entreprise bancaire dynamique. Et ainsi, d'éviter d'être qualifié de banque formulant de beaux discours sans toutefois mettre en œuvre ses stratégies émises.

De ce fait, l'appréciation des verbes employés dans ces discours, nous donne de croire que les banques constituantes du secteur bancaire camerounais manifestent un engagement volontaire aux

pratiques et politiques que véhiculent la RSE. Les tableaux suivants nous permettent d'apprécier les termes, adjectifs et substantifs les plus fréquemment utilisés dans ces discours divulgués à travers les rapports d'activité des banques au Cameroun.

Tableau n° 2 : Les termes les plus fréquemment utilisés dans l'ensemble des discours présidentiels des bancaires

Mots utilisés	Fréquence	%	Mots utilisés	Fréquence	%
1^{er} : Finance	1103	2,479	15è : Sentiment	101	0,227
2è : Temps	521	1,171	16è : Nation	85	0,191
3è : Commerce	450	1,012	17è : Production	81	0,182
4è : Afrique	366	0,823	18è : Comportement	78	0,175
5è : Entreprise	339	0,762	19è : Emploi	77	0,173
6è : Croissance	333	0,749	20è : Politique	63	0,142
7è : Organisation	219	0,492	21è ; Rémunération	57	0,128
8è : Lieu	156	0,351	22è : Crise	54	0,121
9è : Économie	151	0,339	23è : Environnement	53	0,119
10è :	150	0,337	24è : Éducation	49	0,110
11è : Quantité	143	0,321	25è : Asie	46	0,103
12è : Communication	125	0,281	26è : Droit	43	0,097
13è : Cognition	107	0,241	27è : Contrôle	42	0,094
14è : Sécurité	102	0,229	28è : Média	42	0,094

Source : L'auteure

Des analyses fournies par le logiciel Tropes des discours des dirigeants des banques installées au Cameroun, le terme finance est le plus prépondérant. Ce terme constitue l'un des univers de référence le plus fort du recueil de texte. Sur 52 pages de discours (soit 44 400 088 mots), ce terme apparaît plus d'une centaine de fois dans les contextes quelques peu variés.

Quant aux adjectifs, substantifs les plus fréquemment utilisés dans les discours des présidents des banques, nous les avons étudiés par banque qu'elles soient domestiques (BD₁, BD₂) ; Filiales de banques panafricaines (FBP₁ ; FBP₂) ; Filiales de banques françaises (FBF₁ ; FBF₂) et Filiales de banques anglaises (FBA₁ ; FBA₂).

Tableau n° 2: Les adjectifs les plus fréquemment utilisés dans l'ensemble des discours présidentiels des bancaires

Banques	BD ₁	BD ₂	FBP ₁	FBP ₂	FBF ₁	FBF ₂	FBA ₁	FBA ₂
Adjectifs								
Bancaire	(16)		(12)		(14)	(8)	(6)	
Bon							(11)	
Brut						(8)		
Dernier							(7)	(20)
Difficile							(7)	
Economique	(13)		(14)	(11)			(6)	
Exécutif							(9)	
Favorable						(8)		
Financier							(6)	
Fort						(13)	(10)	
Grand	(10)							
Important								(15)
Indépendant							(7)	
International	(7)	(9)						
Mondial(e)	(13)					(9)		(14)
National(e)						(12)		
Net			(10)			(8)		
Petit								(12)
Premier						(8)		
Significatif		(3)						
Stratégique		(6)						
Subsaharien			(9)					

Source : L'auteure

Tableau n° 3: Les substantifs les plus fréquemment utilisés dans l'ensemble des discours présidentiels des bancaires

Banques	BD ₁	BD ₂	FBP ₁	FBP ₂	FBF ₁	FBF ₂	FBA ₁	FBA ₂
Substantifs								
Activité			(28)	(7)			(17)	
Afrique			(21)	(9)				(15)
Année	(23)	(4)	(36)	(16)	(45)		(24)	(23)
Banque	(35)	(9)	(40)	(21)	(19)	(37)	(25)	(35)
Cameroun		(17)			(15)	(39)		
Clientèle	(16)	(4)	(16)		(27)	(16)	(26)	(16)
Communication				(17)				
Conseild'administration			(28)				(25)	
Croissance	(25)		(23)	(21)	(22)	(17)	(19)	(25)
Développement					(14)			
Economie						(19)		(12)
Gestion							(17)	
Groupe			(22)	(10)	(14)		(23)	
Marché							(19)	
Pays								
Performance					(15)		(14)	
Résultat						(19)		
Risque							(15)	
Taux						(15)		
Valeur							(14)	

Source : L'auteur

De ces différents tableaux issus de l'analyse des rapports d'activités, nous constatons que la plupart des termes, adjectifs et substantifs fréquemment utilisés dans les discours divulgués, se rapportent en majorité à la dimension économique de la RSE. Ce qui pourrait traduire une réticence de ces banques aux autres dimensions légales, éthique et discrétionnaires ou philanthropique que renferme la RSE. Or, toutes les dimensions de RSE sont valorisées par les dirigeants des banques interviewés. Ce qui nous emmène à faire une comparaison entre discours des dirigeants et vécu en matière de RSE des banques.

Tableau de synthèse : Comparaison entre discours des dirigeants et pratiques de RSE dans la banque

Formes de Communication	Communication écrite (Rapports annuels d'activité des banques)	Communication Orale (Discours recueillis auprès de certains dirigeants des banques)
Eléments de comparaisons		
Communication RSE à tous les parties prenantes	Engagement volontaire de certaines banques (Filiales françaises et panafricaines)	Tous les dirigeants des banques déclarent manifester un engagement volontaire à l'exercice des pratiques et valeurs RSE
Dimension de la RSE privilégiées dans les discours	Dimension Economique (Termes, adjectifs, substantifs, verbes)	Dimension Economiques, Légale, Discrétionnaire ou philanthropique
Parties prenantes prioritaires	Non spécifiées	Non spécifiées
Parties prenantes communes aux banques	Non spécifiées	Régulateurs, Clients, Actionnaires, Investisseurs, personnels, OIF, Entreprises polluantes
Parties prenantes spécifiques	Non spécifiées	Banques africaines : Etat, CNPS, Syndicat, Prestataires, Concurrents, EMF Filiales de banques occidentales : ONG, Hôpitaux
Pratiques RSE recensées	Dons dans les orphelinats,	Dans les filiales des banques occidentales : Introduction des critères RSE ; Innovations dans les produits et canaux de

	hôpitaux etc.	distributions ; politiques de rémunérations et d'incidences sociales. Or, les autres banques africaines se trouvent limitées par l'appréciation de leur risque financier. Les DRH des banques africaines : Engagement favorable aux pratiques de RH envers les salariés. Les DRH des filiales des banques occidentales se trouvent limités par leur cultures, la stratégie et performance.
--	---------------	---

Source : L'auteur

De ce tableau de synthèse, il en ressort que :

- Il est possible de retrouver dans les messages présidentiels des banques quelques termes, adjectifs et verbes tels que : RSE, Social, opérationnel, être, avoir et devoir, démontrant l'engagement volontaire de certaines banques étrangères à la communication RSE à toutes leurs parties prenantes. Ces éléments grammaticaux ont obtenus des occurrences variées mais plus élevées dans les filiales de banques étrangères. Or, tous les dirigeants des banques interviewés affirment s'engager volontairement à l'exercice des pratiques et valeurs de la RSE.
- La Dimension économique est la plus valorisée dans les discours divulgués à travers les rapports d'activités. Or, dans la réalité, les dirigeants des banques font mention de toutes les autres dimensions de la RSE qui sont prises en compte dans leur stratégie d'entreprise.
- Il reste difficile d'identifier les parties prenantes prioritaires des différentes banques à travers leur communication écrite. Cependant, dans la pratiques six parties prenantes leurs sont communes (**les régulateurs, les clients, les investisseurs/actionnaires, le personnel, l'OIF, les entreprises polluantes**). Tandis que, d'autres parties prenantes demeurent spécifiques à chaque banque. De ce fait, les banques domestiques font mention de l'Etat, CNPS, les syndicats, les prestataires, les concurrents, les EMF. A contrario, les ONG, les Hôpitaux sont aussi deux parties prenantes pris en compte dans l'activité des filiales des banques occidentales.
- De ce fait, certaines pratiques RSE sont mises en œuvre dans certaines banques mais restent difficiles à introduire dans l'exercice des autres banques. A cet effet, l'introduction des critères RSE dans l'analyse des dossiers; Innovations dans les produits et canaux de distributions; politiques de rémunération et d'incidences sociales (Dirigeants des services marketing et communication des Filiales des banques occidentales). Or, ceux des banques africaines se trouvent limitées par l'appréciation de leur risque financier. Cependant, ils attestent offrir à leurs clients des micro-financements, des micro-épargnes aux étudiants et des crédits coup de pouce aux salariés.
- **Les DRH des banques africaines** démontrent un engagement favorable aux pratiques de RH envers les salariés. Ainsi, leurs actions RSE vont de la formation du personnel à la mise en place des assurances médicales et au respect du ratio en matière de genre. En revanche, les filiales bancaires de multinationales occidentales limitées par leur culture, la stratégie et la performance, ce qui corrobore les travaux de Persais (2010). En effet, certains travaux antérieurs ont trouvé que la culture africaine d'essence sociale s'inscrit dans l'anti-relativisme qui rentre en contradiction avec le modèle occidental (Godelier, 2012; Hernandez, 1997; Henry, 1991).

3- Discussion : Points de convergences et de divergences

L'analyse des discours des banques dans leurs rapports annuels d'activités, lorsqu'ils sont confrontés aux entretiens réalisés auprès de certains dirigeants, nous permet de relever certains écarts entre théorie et réalités culturelles. Ce résultat est l'occasion pour nous de contribuer à travers cette étude, à la compréhension du concept RSE en milieu bancaire. De ce fait, nous aboutirons à la création du sens pour une plus grande communauté (Weick, 1995).

➤ Des appréhensions différentes du concept de RSE par les dirigeants des banques

Certains dirigeants des banques étudiées manifestent une certaine volonté de communiquer leurs actions RSE à toutes leurs parties prenantes. D'autres évitent d'évoquer les connecteurs grammaticaux ayant traits aux conséquences sociaux et environnementaux de leurs activités. Dans la pratique, les dirigeants des banques témoignent que leur engagement en matière de RSE se fait soit sous des contraintes institutionnelles, soit encore par la nécessité de s'adapter à l'évolution de

son environnement (concurrentiel, social, réglementaire...). Cette attitude est qualifiée de déterministe sociétal par les auteurs comme Attarça et Jacquot (2006), différent du volontarisme sociétal qui se fonde sur des valeurs, une culture d'entreprise ou des choix stratégiques.

A cet effet, Markus (1984) affirme que ces deux démarches sont l'expression des désaccords existants entre deux conceptions de la responsabilité sociale. En effet, la RSE est à certains moments de son évolution appréhendée comme une régulation, dans le sens où l'environnement est vu comme un champ de contraintes. Et à d'autres, elle est considérée comme une forme d'autorégulation qui renvoie à un champ d'opportunités. Cette attitude caractéristique la perception des banques occidentales en matière de RSE. En effet, ces dirigeants privilégient les discours valorisant le volontarisme sociétal. Bien que cette posture soit rassurante pour les parties prenantes, elle reste étroitement liée à la culture même de l'entreprise et de la personnalité de ses dirigeants (Attarça et Jacquot, 2006).

Dès lors, la dimension économique de la RSE est la plus valorisée des discours des dirigeants des banques contenus dans les rapports d'activité. Or dans la réalité, toutes les dimensions que renferme la RSE sont reconnues être mises en œuvre par les dirigeants des banques. Ce résultat corrobore les travaux des certains auteurs qui estiment que très souvent les entreprises développent dans leur communication des stratégies d'hypocrisie organisationnelle qui dévoilent un écart entre discours et pratiques de RSE (Dumez, 2012). Bien que le modèle d'information passe à un modèle de communication, le rapport RSE s'éloigne de la réalité sociale (Bodet et Lamarche, 2011). Or, la RSE est pour les auteurs comme Bazu et Palazzo (2008), une obligation nouvelle de rendre compte des incidences liées à leur activité. Or, pour d'autres auteurs, les firmes multinationales trouvent désormais un intérêt à faire face à leur responsabilité sociale (Persais, 2010).

➤ **Ecart entre stratégies évoquées et pratiques RSE réelles des banques**

De l'analyse des discours présidentiels des banques étudiées, il en ressort que l'aspect social de la RSE demeure un défi pour la banque. En effet, bien que le terme responsabilité sociale apparaisse très faiblement dans les discours de certaines filiales de banques françaises et panafricaines, la majorité des discours analysés sont loin d'intégrer les préoccupations RSE dans l'élaboration de leur stratégie. De ce fait, la RSE devient une problématique rattaché mais non intégrée aux autres problématiques managériales notamment organisationnelles, financières et commerciales (Attarça et Jacquot, 2006).

A cet effet, le manque d'équilibre entre les dimensions économique, social, éthique et environnementale de la RSE, tel que le précise Carroll (1991), contribuerait à susciter en les dirigeants d'entreprises surtout multinationales à adopter des stratégies d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 2003) dans un environnement contradictoire. D'où l'existence d'un écart entre discours et pratiques en matière de RSE (Dumez, 2012). Ainsi, l'analyse des discours présidentiels des différentes banques étudiés dévoile le privilège accordé à la dimension économique de la responsabilité des entreprises bancaires par rapport aux autres dimensions que revêt le concept de RSE.

➤ **Une distinction remarquable dans le choix des PP prioritaires**

L'identification des parties prenantes prioritaires des banques étudiées a été très difficile. Car ces groupes de pressions ou individus dont l'entreprise dépend pour sa survie (Freeman et Reed, 1983) sont mentionnés différemment tant dans les discours présidentiels que dans les interviews réalisés auprès des dirigeants. Par ailleurs, une certaine classification des parties prenantes prioritaires (Mitchell, Agle et Wood, 1997) ne peut être perçue tant des discours RSE écrits et divulgués que dans la pratique. Cependant, certaines parties prenantes primaires et secondaires (Clarkson, 1995) sont citées lors des entretiens par ces dirigeants.

Dès lors, certains parties prenantes comme Etat et régulateurs apparaissent sous forme de substantifs utilisés d'une part dans les discours des banques africaines et filiales de banques françaises, et d'autre part dans les filiales des banques anglo-saxonnes. D'après la théorie institutionnelle, l'adaptation des entités constituantes serait gouvernée par un « isomorphisme »

(Dimaggio et Powell, 1983). Ce dernier dans notre étude, qui s'avère « coercitif », contribue à obliger les entreprises bancaires à se conformer aux règles édictées par les institutions pour ne pas perdre leur légitimité et pour pouvoir assurer leur survie (DiMaggio, 1988 ; DiMaggio et Powell, 1983 ; Meyer et Rowan, 1977).

➤ **L'influence de la culture sur les pratiques et politiques de RSE**

La RSE devrait être plus appréhendée comme une attitude et moins comme un état (Wood, 1991). De ce fait, la mise en œuvre des valeurs véhiculées par la RSE dépend de l'adaptation des entreprises filiales à l'environnement culturel local (Ghauri et Mayrhofer, 2016). D'après l'analyse de contenu des entretiens, les actions socialement responsables qui sont mise en œuvre dans les banques africaines et énumérées par les DRH et responsables de services marketing, semblent plus adaptées à notre contexte de pays en voie de développement par rapport à ceux des banques occidentales.

En effet, les travaux en management africain parviennent à conclure que la culture africaine est une culture d'essence sociale. Ainsi, elle se fonde sur la sociabilité et le communautarisme. Ainsi, pour de nombre d'études interculturelles, cette culture s'inscrit dans l'anti-relativisme, rentre en contradiction avec le modèle occidental (Godelier, 2012 ; Henry, 1991). A cet effet, cette culture locale se trouve confrontée à une désobéissance de la part des filiales de banques occidentales. Car, elles s'obligent à perpétuer la culture de la maison mère, caractérisée par la recherche du profit.

➤ **La banque en quête de légitimité dans un environnement sociale**

Selon Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), la RSE est de nos jours devenue un élément-clé capable de légitimer les actions d'une entreprise aux yeux de ses parties prenantes. En effet, l'entreprise s'oblige dans un contexte de globalisation de l'économie caractérisé par la dérégulation des marchés, à démontrer que ses activités ne contribuent pas à la détruire les conditions de vie tant environnementales que sociales, humaines, etc. Cependant, elle aide à poser « sa pierre à l'édifice » dans la constitution d'un monde plus équitable (Scherer, Palazzo, 2007). Suchman (1995) souligne que le discours sociétal se présente comme un instrument stratégique susceptible de légitimer le comportement des dirigeants vis-à-vis de ses parties prenantes directes, c'est-à-dire son environnement sociétal en général.

Conclusion

Cet article ainsi achevé, était fondé sur une hypothèse de travail forte, celle de la nécessité pour les entreprises de communiquer non seulement par écrits mais aussi oralement sur la responsabilité sociale. Cette préoccupation trouve son intérêt dans la complexité de la RSE qui rend son évaluation en occurrence son existence difficile. Nous sommes parvenus par présenter la problématique du parler et d'écrire sur la Responsabilité Sociale telle que examinée dans les travaux académiques. Ensuite, nous avons pu analyser la communication RSE telle que véhiculée par les dirigeants à travers leurs discours et leurs pratiques dans les banques. A partir d'une étude de cas multiple portant sur les banques installées au Cameroun, nous avons étudié la rhétorique exercée au travers des discours de la RSE et leurs pratiques. Enfin, nous avons pu faire une comparaison entre la communication écrite et orale sur la RSE des banques, afin de mettre en relief l'écart existentiel qui rend difficile son évaluation.

Il ressort des résultats obtenus de nos analyses que six parties prenantes sont considérées comme prioritaires tant dans les banques africaines qu'occidentales, parmi lesquelles figurent les clients et les salariés. Aussi, avons-nous trouvé que les banques évitent de communiquer leurs actions socialement responsables à ces parties prenantes à travers leurs différents rapports annuels

d'activité. Pourtant, dans la pratique, les dirigeants des banques usent des valeurs RSE pour être efficaces dans leur environnement.

Toutefois, sous le contrôle du siège, les filiales de banques occidentales accordent un privilège à l'aspect économique de la RSE dans la mise en œuvre de leurs pratiques et politiques. Ce qui rend difficile leur adaptation dans un contexte de pays en voie de développement. De ce fait, banques africaines dans la pratique se montrent plus responsables que les banques occidentales dans leur environnement.

4- Références bibliographiques

Apitsa S.M. (2013), « L'hybridation des pratiques de GRH à l'international par le truchement de l'ethnicité en Afrique », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, vol. 3, n° 113, p. 51-61.

Attarça M et Jacquot T. (2005), « La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales », *Communication présentée à la XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Angers, France.

Arvidsson S. (2003), « Demand and Supply of Information on Intangibles: The Case of Knowledge-Intense Companies », PhD dissertation, Department of Business Administration, Lund University, Sweden.

Arvidsson S. (2009), « Non-Financial Information and the Annual Report », Working Paper, Department of Business Administration, Lund University, Sweden.

Barbot G. (2010), « L'utilité sociale de la banque en question. Quelques réflexions pour l'après-crise », *Vie & sciences de l'entreprise 2010*, vol.3, n° 185-186, p. 120-147.

Baum J.A.C. et Oliver C. (1991), « Institutional linkages and organizational mortality », *Administrative Science Quarterly*, vol.36, p.187-218.

Bouzon A. et Marty S. (2015), « Communication organisationnelle et développement durable », *Vers un monde enchanté ?*, QUALITA, Nancy, France.

Brunsson N. (2003), *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press.

Bukh P. N., C. Nielsen, J. Mouritsen and P. Gormsen (2006), « Disclosure of Information on Intellectual Capital in Danish IPO Prospectuses », *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 18, n° 6, p.713-732.

Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), « Les entreprises seront-elles un jour responsables ? », *Editions La Découverte*.

Carroll A. B. (1991), « The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, July-August, p. 39-48.

Charaudeau P. (1992), « Grammaire du sens et de l'expression », Paris : Hachette.

Chelly D. & Sébérou S. (2014), « Les métiers de la banque du financement et de l'investissement ». *Observatoire des métiers de la banque*. En ligne http://www.observatoire-metiersbanque.fr/mediaServe/Etude_metiers_BFI.pdf?ixh=2957565573327749173

Cheyne H. (2010), « Responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans les entreprises bancaires », *Observatoire des Métiers, des Qualifications et de l'Egalité Professionnelle entre les Femmes et les Hommes dans les Banques*, p. 1-22.

Clarkson M. E. (1995), « A Stakeholder Framework for Analysing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, p. 92-117.

Commission Européenne (2001), « Livre Vert : Promouvoir un cadre européen pour la Responsabilité Sociale des Entreprises », Bruxelles, *Comptabilité, Contrôle de Gestion et Audit, Economica*, p. 407-419.

Courtis J. K. (1982), « Private Shareholders Response to Corporate Reports », *Accounting and Finance*, November.

D'Almeida N. et Merran-Ifrah S. (2005), « Le récit patronal. La tentation autobiographique », *In RFG*, p. 31, 159 et 109-125.

De La Broise P. et Lamarche T. (2006), « Responsabilité sociale : Vers une nouvelle communication des entreprises? », *Préface de Michel Capron, France : Éditions Septentrion Presses Universitaires*, p. 220.

Dimaggio P.J. & Powell W.W. (1983), « The Iron Cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields », *American Sociological Review*, vol. 48, n° 2, p. 147- 160.

- Dumez H. (2010), « Eléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion -Ou que répondre à la question : quelle est votre posture épistémologique-? », *Le Libellio d'Aegis*, vol. 6, n°4, p. 3-16.
- Fahd R. (2009), « Banque et RSE », *Magazine de la Communication de Crise Sensible*, p. 14-16.
- Floris B. (1996), « La communication managériale : la modernisation symbolique des entreprises », France : Presses Universitaires de Grenoble, p. 272.
- Frooman J. (1999), « Stakeholder Influence Strategies », *Academy of Management Review*, vol. 24, n° 2, Avril, p.191-205.
- Garric N., Leglise I., Point S. (2006), « Le rapport RSE, outil de légitimation? Le cas Total à la lumière d'une analyse de discours », *Responsible Organization Review*, 2006, p. 5-19.
- Giordano Y. (2003), « Conduire un projet de recherche, une perspective qualitative », *Editions Management et Sociétés*, Paris.
- Girod-Séville M., Perret V. (1999), « Fondements épistémologiques de recherche », in *Thiéart R.A. et coll., Méthodes de recherche en management*, Dunod, p. 13- 33.
- Gloukoviezoff G. (2006), « L'inclusion bancaire des particuliers un nouveau défi pour l'Etat social », *Colloque sur l'Etat et la régulation sociale, organisé par l'université Paris 1, les 11-13 Septembre 2006, Paris*.
- Gond J.P. (2006), « Construire la relation (positive) entre performance sociétale et financière sur le marché de l'ISR : de la performance à l'autoréalisation », *Revue d'économie financière*, n° 85, p. 63-79.
- Hall M.F. (1997), « What's Most Important to Customer Satisfaction? », *ABA Banking Journal*, Vol. 89, Issue 9, pp. 73-76.
- Heffernan S. (2005), *Modern banking*, Chichester: John Wiley & Sons.
- Henry A. (1991), « Vers un modèle du management africain », *Cahiers d'Etudes Africaines*, vol. 124, p.447-473.
- Igalens M. et Joras J. (2002), « La Responsabilité Sociale de l'Entreprise, comprendre, rédiger le rapport annuel », *Editions d'Organisation*.
- Ihlen O.(2008), « Mapping the Environment for Corporate Social Responsibility: Stakeholders, Publics and the Public Sphere », *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 13, n° 2, p.135-146.
- Jacquot T. (2004), « L'analyse textuelle dans les processus de recherche en sciences de gestion : réflexions sur les « postures » du chercheur et tentative d'élaboration d'un processus opératoire », Communication au Colloque « Méthodes de recherche innovantes pour créer des connaissances opérationnalisables », co-organisé par la Division « Méthodes de Recherche » de l'Academy Of Management et par l'ISEOR, Université de Lyon - Lyon, 18 – 20 Mars 2004.
- Kochan T. A. & Rubinstein S. A. (2000), « Toward a Stakeholder Theory of the Firm: The Saturn Partnership », *Organization Science*, vol. 11, n° 4.
- Lamarche T. (2011) « Responsabilité sociale des entreprises, régulation et diversité du capitalisme », *Revue de la Régulation*, n°9, 1er sem <http://regulation.revues.org>
- Loneux C, Huët R. (2010), « Responsabilité sociale des entreprises, éthique et communication », in *Grosjean S., Bonneville L., (Dir.), Communication organisationnelle : approche, processus et enjeux*, Chenelière Editions, Montréal, novembre, p. 281-309.
- Maigne D. (1995), « Présentation, Langages », *Paris : Larousse, n° 117, Les Analyses du discours en France, mars*, p. 7.
- Mitchell R. K., Agle B. R. & Wood D. J. (1997), « Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n° 4, p. 853- 886.
- Murray, Keith B. (1991), «A Test of Service Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities », *Journal of Marketing*, Vol. 55 (January, 1991), p. 10-25.
- Persais E. (2010), « La gestion de la RSE dans un contexte international : vers une « glocalisation » des pratiques ? Une étude de cas d'entreprises françaises implantées au Mexique1 », *Management international 142 (2010): 11–30. DOI: 10.7202/039546ar*
- Porter M. E. et Kramer M. R. (2006), *Strategy and Society: The link Between competitive*, Harvard Business Review, HBR Spotlight, December.
- Quinn D.P. & Jones T.M. (1995), « An agent morality view of business policy », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 1, p. 22-42.

Roux, M. (2013), *Management de la banque*, Paris : Vuibert

Rowley T.J. (1997), « Moving Beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences », *Academy of Management Review*, Issue: 22, n° 4, p. 887-910.

Stiglitz J. E. & Weiss A. (1981), « Credit Rationing in Markets with Imperfect Information », *The American Economic Review*, vol. 71, n° 3, p. 393- 410.

Suchman M.C. (1995), « Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n° 3, p. 571- 610.

Wacheux F. (1996), « Méthodes Qualitatives et Recherche en Gestion », *Economica*, p.203.

Wood D. J. (1991), « Corporate Social Performance Revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n° 4, p. 691-718.

La protection des consommateurs des produits et services bancaires au Cameroun

TCHEUMALIEU FANSI Manuel Roland

Chargé de cours- FSJP- Université de Yaoundé II (SOA)

Introduction Générale

Le vocable « *protection* » signifie défendre ou protéger tandis que le vocable « *consommateur* » est relatif à l'utilisateur d'un produit ou des usagers d'un service déterminé. La protection du consommateur renvoie donc à la mise en œuvre d'un dispositif juridique nécessaire à la défense des droits ou des causes des utilisateurs d'un produit ou des usagers d'un service donné. La notion de défense du consommateur est apparue avec la société de consommation⁵⁹, même si ses racines sont plus anciennes⁶⁰. La consommation qui se distingue de « *consom'action*⁶¹ » a connu son plein essor avec la disparition des corporations. La disparition des corporations a débouché sur l'avènement du libéralisme économique qui a donné naissance à l'ère industrielle. L'ère industrielle a entraîné le développement de la production de masse. Cette massification a causé une baisse de la qualité du produit ou de service nécessitant l'action combinée de trois protagonistes soucieux de la défense des consommateurs : L'action des pouvoirs publics, l'action des associations de consommateurs et enfin, l'action individuelle⁶² émanant de chaque particulier.

Il convient tout de même de préciser que la défense du consommateur est d'abord née du droit civil notamment, de son article 1134⁶³ qui traite de la bonne exécution des contrats avant son extension à la problématique de la sécurité du produit pour enfin irriguer tous les autres champs d'action. Le

⁵⁹ Le mouvement des consommateurs est né aux États-Unis sous l'impulsion des campagnes de Ralph Nader pour la sécurité des automobiles à partir de 1959 (notamment contre le Chevrolet Corvaire). En 1971, Ralph Nader crée l'association pionnière *Public Citizen*. Du côté des pouvoirs publics américains, la prise de conscience peut être remontée à la lutte du président Théodore Roosevelt contre les trusts, au début du XX^e siècle. La formulation explicite de l'attention aux droits du consommateur remonte au président John Kennedy (1960-1963) qui définit en 1962 les quatre droits fondamentaux du consommateur (sécurité, information, représentation, choix), *Discours du président John Kennedy devant le Congrès américain, 1962*, Cf. https://fr.wikipedia.org/wiki/D%C3%A9fense_du_consommateur, version en ligne du 28 mai 2019.

⁶⁰ Les souverains ont de tout temps été tentés de réglementer l'activité économique.

⁶¹ La « *consom'action* » a une connotation politique. Elle veut faire de la consommation un acte politique.

⁶² L'action individuelle s'exerce à travers les plaintes et réclamations. Parfois ces plaintes et réclamations sont mises en œuvre par les entreprises elles-mêmes à travers les services dédiés à l'instar des services de réclamation, ou des services après-vente « SAV » etc.

⁶³ L'article 1134 du Code civil français applicable au Cameroun limitait d'abord la bonne foi au seul domaine de l'exécution des contrats. Il disposait dans son alinéa 3 que les conventions légalement formées « *doivent être exécutées de bonne foi* ».

périmètre d'action de la bonne foi d'abord limité à l'« *exécution* » du contrat tel que prévu par l'article 1134 du code civil s'est de nos jours élargi à toutes les phases contractuelle avec l'article 1104 du même code civil qui dispose que « *les contrats doivent être négociés, formés et exécutés de bonne foi. Cette disposition est d'ordre public* ». Cet article est la base légale de droit commun pouvant fonder l'action de tout consommateur contre son cocontractant fournisseur auteur des pratiques abusives. En matière bancaire, la défense des consommateurs est tributaire des moyens d'action qui peuvent être pris par les divers protagonistes : pouvoirs publics à travers leur organe de contrôle et de supervision ; associations de consommateurs. Les moyens d'actions pris par les acteurs intéressés par la problématique de défense des consommateurs ont donc pour objectifs de lutter contre toutes les éventuelles pratiques abusives des banquiers⁶⁴.

En effet, la complexité des activités bancaires et des opérations de banque impose un certain nombre d'obligations au banquier en tant que prestataire des services bancaires. Cette complexité met à la charge du banquier professionnel, un éventail d'exigences dans le souci de satisfaire la clientèle. Les opérations de banque sont caractérisées par leur extrême complication et parfois par leur opacité notamment lorsque la transparence des informations bancaire fait défaut. Les rapports entre les clients profanes ou non et leur banquier sont manifestement empreints d'une certaine inégalité, ce qui nécessite un rééquilibrage des forces. La réglementation bancaire étant substantiellement à l'échelle sous régionale⁶⁵, le dispositif de protection des consommateurs du système bancaire au Cameroun est la conséquence de cette volonté du législateur sous régional de se pencher sur l'enjeu de cette protection au niveau de chaque Etat membre. C'est ainsi que dans un rapport de 2008, la COBAC affirmait déjà en substance que « *les banques camerounaises s'obstinent à prélever des frais de tenue de compte sur les particuliers au mépris des prescriptions de la BEAC* »⁶⁶. Le rapport en question prescrivait la prohibition des prélèvements par les banques, des frais de tenue de compte sur les particuliers. C'est dans ce contexte que l'on peut situer l'arrêté n°000005/MINFI du 13 janvier 2011 portant institution du Service Bancaire Minimum Garanti « *SBMG* » au Cameroun. Ce service bancaire minimum garantit en fait au consommateur, la gratuité d'un éventail de services⁶⁷. En pratique, la gestion des informations bancaires et microfinancières reste très opaque. Cette situation profite aux seuls établissements de crédit et de

⁶⁴ Au sein de l'Union européenne, il existe par exemple en matière bancaire l'« *ACABE* » Association Contre les Abus des Banques Européennes qui défend les consommateurs en intervenant éventuellement auprès des banques.

⁶⁵ Il s'agit de la convention du 16 octobre 1990 portant création d'une Commission Bancaire de l'Afrique Centrale ; de la Convention 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation Bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale ; du règlement n°02/03/CEMAC/UMAC/CM du 04 avril 2003 relatif aux systèmes, moyens et incidents de paiement.

⁶⁶ KWAME MOUAFO, « *Rappel aux consommateurs : les services bancaires gratuits* », In <https://www.legavox.fr/blog/dr-kamwe-mouaffo/rappel-consommateurs-services-bancaires-gratuits-15553.htm>, 14 /07/2014.

⁶⁷ La gratuité des services est prévue par l'article 3 de l'arrêté n°000005/MINFI du 13 janvier 2011 Portant institution du Service Bancaire Minimum Garanti « *SBMG* ». Cette gratuité concerne les services suivants :

- L'ouverture des comptes ;
- La délivrance du relevé d'identité bancaire ou attestation de compte ;
- La délivrance des chèquiers ;
- La délivrance au guichet des formules de retrait d'espèces au profit du titulaire d'un compte ;
- La délivrance des livrets d'épargne ;
- Le paiement par carte bancaire auprès d'un commerce au Cameroun ;
- La consultation du compte sur place ;
- La délivrance d'attestation de non redevance ;
- Le paiement par chèque ;
- Le versement d'espèces dans les agences d'une même banque ;
- Le retrait d'espèces sur la même place bancaire ;
- Le virement de compte à compte dans une même banque ;
- Le retrait de billets dans les guichets automatiques bancaires de la banque du porteur de la carte ;
- Le changement d'adresse ;
- La délivrance du relevé de compte mensuel.

microfinance au mépris des droits des consommateurs qui sont démunis face aux professionnels bancaires. L'enjeu de protection adéquate des consommateurs des produits et services bancaires se pose donc toujours avec une réelle acuité et interpelle aussi bien les associations des consommateurs, les professionnels bancaires et financiers eux même que l'organe de supervision et de contrôle de l'activité bancaire et microfinancière. Le mécanisme de protection des consommateurs de cette industrie bancaire et microfinancière n'est pourtant pas inexistant dans l'architecture juridique et législative de notre droit positif. Les éléments susceptibles de contribuer à la protection des consommateurs peuvent être décelés ci-et-là. Cette recherche sera limitée au cadre camerounais de défense des droits des consommateurs des produits et services bancaires et ce n'est que subsidiairement que le cadre général en CEMAC pourra être abordé compte tenu de la supervision de l'activité bancaire qui est à l'échelle sous-régionale. Dès lors, on est en droit de s'interroger sur l'efficacité du mécanisme de protection du consommateur des services bancaires prévu au Cameroun. En d'autres termes, le dispositif de protection prévu par le droit positif camerounais est-il efficace pour assurer une meilleure défense des consommateurs des produits et services bancaires ?

Cette interrogation qui sonne comme un cri d'alarme nous conduit à l'idée qu'il pourrait y avoir un dispositif de protection à mettre en œuvre à chaque étape de la relation entre l'utilisateur de ces produits et services bancaires avec les professionnels. C'est ainsi que le dispositif de protection mis en œuvre lors de l'entrée en relation avec les professionnels bancaires sera analysé (I) avant le dispositif de protection mis en œuvre lors de l'exécution et lors de la rupture du contrat bancaire (II).

I : La fragilité du dispositif de protection au démarrage de la relation contractuelle

Au Cameroun et même dans la zone CEMAC, les pouvoirs publics ont ressenti la nécessité de doter progressivement le système bancaire ou financier des moyens de protection des consommateurs ou usagers des produits et services bancaires et financiers. C'est un réel espoir pour le rééquilibrage des forces en présence car les professionnels bancaires et financiers sont très puissants face à leurs clients pour au moins deux raisons. D'une part, les opérations bancaires et financières sont caractérisées par leur extrême complexité. D'autre part, le fonctionnement de l'industrie bancaire et financière est caractérisé par son opacité. Cette situation rend davantage impérieux, l'intérêt de la protection des usagers des produits bancaires et financiers dès leur premier contact avec les professionnels de ce milieu si particulier. Dans tous les cas, les conditions générales de ces contrats bancaires sont généralement formulées sous forme de contrats-types ou contrats d'adhésion⁶⁸. Ces formulations préétablies par le banquier sont simplement soumises par le banquier à tout nouveau client en vue de l'apposition de sa signature sans aucune possibilité de négociation ou de

⁶⁸ Ces contrats sont définis par le code civil (français) comme étant ceux dont les conditions générales, soustraites à la négociation, sont déterminées à l'avance par l'une des parties (C. civ., art. 1110, al. 2) ; ils s'opposent donc aux contrats de gré à gré, dont les stipulations sont librement négociées entre les parties (C. civ., art. 1110, al. 1^{er}). Le contrat d'adhésion est en outre défini comme un « ensemble de clauses non négociables déterminées à l'avance par l'une des parties ». Lorsqu'un client accepte un contrat d'adhésion, il est présumé avoir accepté toutes les dispositions prévues dans le contrat, comme les tarifs ou les délais. Toutefois, les consommateurs pourront invoquer les dispositions de l'article 1171 du code civil selon lesquelles les clauses créant un déséquilibre significatif doivent être déclarées non écrites. En France par exemple, l'ordonnance du 10 février 2016 portant réforme du droit des contrats introduit la notion de contrat d'adhésion dans le Code civil. La notion issue de ce texte est couplée à un régime spécifique destiné à permettre une protection accrue des adhérents, qu'ils soient consommateur ou professionnel. Cf, <https://www.lettredesreseaux.com/P-1826-451-A1-le-nouveau-droit-des-contrats-d-adhesion.html>, version en ligne du 20 mai 2019. Par ailleurs, il est établi par la jurisprudence que le contrat d'adhésion s'interprète contre celui qui l'a proposé. C'est en effet, l'application du principe d'interprétation « *contra proferentem* » qui signifie que dans le doute, la convention s'interprète contre celui qui a stipulé et dont les juges du fond ont souvent fait application (Cass. civ. 1^{ère}, 22 oct. 1974, Bull. civ. I, n° 271),

renégociation des clauses. Le dispositif de protection sera analysé à la lumière du droit au compte (A) et du droit de rétractation (B).

A : Consécration du droit au compte et ses difficultés d'application

Le droit au compte est une résultante de la lutte contre les exclusions. Dans sa matérialité, le droit au compte est une prérogative reconnue à toute personne de pouvoir solliciter l'ouverture d'un compte bancaire auprès d'un établissement bancaire ou de microfinance en vue de la sécurisation de ses revenus ou avoirs. La réglementation bancaire en Afrique centrale dispose en substance que : « *Toute personne physique ou morale domiciliée dans un État membre de la CEMAC et dépourvue d'un compte de dépôt, a droit à l'ouverture d'un tel compte dans l'établissement de son choix* ». ⁶⁹ Toutefois, cette liberté de choix du teneur de compte peut se heurter comme en France au droit de refus du banquier. Ainsi, si le banquier brandit son droit de refus, le client dispose de la possibilité de saisir la Banque centrale comme dernier rempart.

Cependant, pour saisir la Banque centrale en zone CEMAC, le client demandeur, contrairement au droit français ⁷⁰ doit justifier d'au moins trois refus. La réglementation en zone CEMAC dispose que : « *En cas de refus établi, d'au moins trois établissements choisis, la personne peut saisir la Banque centrale afin qu'elle désigne un établissement assujéti qui est tenu d'ouvrir le compte de dépôt et d'assurer sur ce compte au minimum les services de base liés aux opérations de dépôt, de retrait et de virement au guichet, au traitement d'avis de prélèvement et à la remise de toute autre formule de retrait* ». ⁷¹

Par ailleurs, le demandeur peut saisir la Banque centrale pour la mise en œuvre de son droit au compte après trois refus successifs auprès de l'unique établissement de crédit assujéti de son lieu de résidence. ⁷²

Pour au moins deux raisons, les conditions de mise en œuvre du droit au compte sont très périlleuses pour le demandeur en zone CEMAC contrairement au demandeur en droit français.

Premièrement, pour saisir la Banque centrale en vue de la mise en œuvre de son droit au compte, le client demandeur doit prouver au préalable que sa demande d'ouverture de compte de dépôt a été refusée par au moins trois établissements de crédit. Or, une personne confrontée à un refus d'ouverture est probablement une personne économiquement vulnérable. Il lui sera non seulement très difficile d'apporter les preuves des refus auprès des établissements de crédit mais, il lui sera également compliqué de se présenter à la Banque centrale pour se plaindre.

Deuxièmement, contrairement à la France ⁷³ où l'établissement de crédit qui fait usage de son droit de refus doit aider le client à saisir la Banque de France pour faire droit à la sollicitation du client, en zone CEMAC, le client doit lui-même saisir la Banque centrale (BEAC ⁷⁴) surtout en justifiant de trois refus auprès des établissements de crédit. Ce qui est pour le moins, laborieux.

Cependant, comme en France, l'établissement de crédit finalement désigné en zone CEMAC d'ouvrir un compte au client frustré, peut limiter cet instrument aux opérations basiques à l'exemple

⁶⁹ Article 7 alinéa 1 du règlement n°02/03/CEMAC/UMAC/CM relatif aux systèmes, moyens et incidents de paiement.

⁷⁰ En France, un seul refus d'ouverture du compte bancaire est suffisant pour le déclenchement de la mise en œuvre du droit au compte.

⁷¹ Article alinéa 2 du règlement n°02/03/CEMAC précité.

⁷² Article 7 alinéa 3 du règlement n°02/03/CEMAC précité.

⁷³ Depuis 1984, le droit au compte permet d'instaurer un service bancaire minimum gratuit au bénéfice des personnes dépourvues de compte de dépôt en France. Le traitement des demandes d'exercice du droit au compte relève de la Banque de France, qui, après avoir vérifié leur régularité, désigne un établissement de crédit qui est tenu d'ouvrir un compte. La procédure de droit au compte consiste en une désignation, d'office, par la Banque de France d'un établissement bancaire qui devra, dans les conditions prévues par la loi, vous ouvrir un compte de dépôt. Cela est valable même si vous êtes interdit bancaire, inscrit au fichier des incidents de crédit aux particuliers ou au fichier central des chèques ou en situation de surendettement.

Concrètement, si vous ne parvenez pas à vous faire ouvrir un compte bancaire, la banque qui vous a refusé l'ouverture d'un compte peut, sur votre demande, transmettre une demande de droit au compte à la Banque de France. Vous pouvez également vous rendre directement au guichet d'une succursale de la Banque de France pour remplir votre demande ou la lui adresser par courrier. Cf, <https://www.abe-infoservice.fr/banque/droit-au-compte>, version en ligne de mars 2019.

⁷⁴ Il s'agit de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC).

des opérations de retraits, de dépôts et de virements. Toutefois, la délivrance des formules de chèques lui est refusée à l'exception des chèques de banque qui sont nécessaires pour les retraits au guichet. Le refus de la délivrance des formules de chèque au bénéficiaire du droit au compte est non seulement une mesure de protection du client lui-même mais s'analyse également comme une mesure d'assainissement du système bancaire entier car, les interdits bancaires parfois multirécidivistes se retrouvent souvent dans cette situation.

Toute décision de clôture d'un tel compte sur l'initiative de l'établissement de crédit ne peut produire d'effet moins de soixante (60) jours calendaires après communication par celui-ci d'une notification écrite et motivée de la décision adressée au client et à la Banque centrale pour information. Les conditions de mise en œuvre de ce droit pourtant consacré restent très périlleuses en zone CEMAC, ce qui ne va pas dans le sens de protection du consommateur. Quid du droit de rétractation ?

B : Une consécration du droit de rétractation

Le droit de rétractation tel qu'il est consacré en France est une prérogative reconnue à tout consommateur demandeur d'un service ou d'un produit bancaire de pouvoir disposer même après signature, d'un temps de réflexion pour revenir sur sa décision soit pour annuler complètement le contrat signé, soit pour le modifier. En France, le délai de rétractation était jadis de sept (07) jours. Depuis la loi Hamon⁷⁵, ce délai a été porté à quatorze (14) jours et applicable à tous les contrats conclus à partir du 14 juin 2014.

En effet, aux termes de l'article L 121-20-12 du code de la consommation français, « *Le consommateur dispose d'un délai de quatorze jours calendaires révolus pour exercer son droit de rétractation, sans avoir à justifier de motif ni à supporter de pénalités* ».

Dans les espaces juridiques où ce droit est efficacement consacré, le banquier ou l'agent microfinancier quelconque doit en principe informer au préalable son futur client de l'existence de ce droit et de la faculté qu'il dispose d'en faire usage. L'absence ou le défaut d'information imputable au banquier professionnel est lourdement sanctionné⁷⁶. Le délai de rétractation est favorable aussi à la caution. D'après la jurisprudence, la méconnaissance du délai de réflexion ou de rétractation par l'emprunteur est sanctionnée par la nullité de l'engagement de la caution⁷⁷.

La reconnaissance de ce droit dans l'espace CEMAC et particulièrement au Cameroun est de nature à assurer au consommateur des produits et services bancaires ou microfinanciers quel qu'il soit, une protection efficace. Concrètement, lors de l'entrée en relation avec le banquier, le consommateur ne dispose pas toujours du temps matériel nécessaire pour dépouiller et analyser les nombreuses dispositions contenues dans les conditions générales préétablies par le banquier professionnel qui lui sont proposées à la signature sur le champ. Toutefois, il convient de faire remarquer qu'en amont, tout client par principe de précaution peut décider d'observer un délai de réflexion avant de s'engager dans la relation contractuelle avec le banquier.

En effet, ces conditions générales, sortes de contrats d'adhésion ou contrats types prévues pour toutes les typologies de contrats bancaires et microfinanciers sont soigneusement conçues en amont

⁷⁵ Il s'agit notamment de loi n° 2014-344 relative à la consommation du 17 mars 2014.

⁷⁶ Préalablement à la conclusion du contrat, l'entreprise doit informer son client, de manière lisible et compréhensible, de son droit de rétractation (conditions, délai, modalités d'exercice, prise en charge des frais de renvoi). L'entreprise devra, en outre, mettre à sa disposition le formulaire type qui devra être utilisé à cet effet (un Décret est attendu sur ce point). A défaut d'information précontractuelle sur le délai de rétractation, ce délai est prolongé de 12 mois (si l'entreprise apporte, dans cette intervalle, les informations nécessaires, le client consommateur disposera alors d'un délai de 14 jours à compter de la réception de ces informations). Il faut savoir que tout manquement aux obligations en matière de droit de rétractation entraîne pour le professionnel l'application d'une amende de 15 000 € (pour un professionnel, personne physique) ou 75 000 € (pour une société). , « *Loi Hamon relative à la consommation : 14 jours pour se rétracter* », In <http://www.cpme-pdl.fr/loi-hamon-relative-a-la-consommation-14-jours-pour-se-retracter.html>, Version en ligne du 01 novembre 2017.

⁷⁷ Cour de cassation, première chambre civile, 25 novembre 2010, n°09-14336 et n°09-68321). Selon la jurisprudence, l'emprunteur ne peut accepter l'offre d'un prêt immobilier avant l'expiration du délai de réflexion suivant sa réception ; il ne peut renoncer au bénéfice de ces dispositions d'ordre public (Cour de cassation, première chambre civile, 9 décembre 1997, n°95-15.494).

par ces professionnels de l'industrie bancaire. Le consommateur ne dispose pas du temps matériel pour les lire avec recul et de l'expertise appropriée pour les analyser afin d'y formuler ses éventuelles critiques ou manifester sa légitime réticence.

Seule la consécration d'un droit de rétractation après la signature du contrat peut permettre à un client même profane, de dénoncer un contrat signé lorsqu'il est encore dans le délai de réflexion. Le législateur bancaire en zone CEMAC notamment la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) n'a pas encore formulé expressément les normes relatives au droit de rétractation. Et pourtant l'urgence de la consécration d'un tel droit de réflexion favorable au consommateur à l'échelle communautaire se pose de plus en plus. C'est pourquoi, au niveau interne, le législateur Camerounais compte tenu de cet enjeu lié à la protection des consommateurs en général et des usagers des produits et services bancaires en particulier, a songé à combler ce vide juridique.

En effet, ce dessein protecteur a conduit le législateur camerounais à arrimer sa législation aux normes de protection. Cette volonté s'est traduite par l'adoption de la loi cadre n°2011/012 du 06 mai 2011 portant protection du consommateur au Cameroun dont l'article 7 a formellement consacré le droit de rétractation.

En substance, l'article 7 de cette loi n°2011/012 précitée dispose que : « *Le consommateur a le droit de se rétracter dans un délai ne pouvant excéder quatorze (14) jours à compter de la date de signature ou d'exécution d'un contrat, de réception d'une technologie, d'un bien ou d'un service lorsque le contrat a été conclu, indépendamment du lieu, à l'initiale du fournisseur, du vendeur ou de ses employés, agents ou serviteurs* »⁷⁸.

La mise en œuvre du droit de rétractation impose ainsi au banquier prêteur, de communiquer au consommateur, tous les détails liés au contrat de prêt à la consommation qu'il propose. C'est pourquoi, il est prévu que :

« *S'agissant de l'octroi des crédits au consommateur pour la fourniture de technologies, de biens et services, le fournisseur ou prestataire est tenu d'informer le consommateur par écrit sur le prix comptant, le montant de l'intérêt, le taux annuel à partir duquel cet intérêt est calculé, le taux d'intérêt sur les arriérés, le nombre de traites payables, la fréquence et la périodicité de ces traites et le montant total à payer* »⁷⁹.

Toutefois, la consécration du droit de rétractation au Cameroun est relative pour au moins deux raisons :

Premièrement, en France à titre de droit comparé, la loi fait obligation au banquier prêteur ou à tout prestataire de services, d'informer le consommateur⁸⁰ de l'existence du droit de rétractation et de la possibilité que ce dernier dispose de faire usage ou pas. Cette obligation d'information se fait lors de la conclusion du contrat de prêt. Cette formalité n'est pas prévue par la loi camerounaise portant protection du consommateur. Or, le consommateur de la zone CEMAC et notamment au Cameroun ne s'est pas encore véritablement approprié les dispositions législatives relatives à sa protection et reste profane voire ignorant en cette matière. Une généralisation de la culture juridique et bancaire est souhaitée pour permettre au consommateur de rééquilibrer les forces en présence.

Deuxièmement en France, l'absence d'information du banquier ou prestataire de service de l'existence du droit de rétractation expose le professionnel fournisseur aux sanctions conséquentes notamment par le rallongement du délai de rétractation qui peut s'étaler jusqu'à 12 mois dès la signature du contrat. Ce droit de rétractation s'applique même dans les contrats conclus à distance. En effet, aux termes de l'article L. 121-21 alinéa 1er du Code de la consommation, « *le consommateur dispose d'un délai de quatorze jours pour exercer son droit de rétractation d'un contrat conclu à distance à la suite d'un démarchage téléphonique ou hors établissement sans avoir à motiver sa décision ni à supporter d'autres coûts que ceux prévus aux articles L. 121-21-3 à*

⁷⁸ Article 7 de la loi cadre n°2011/012 du 06 mai 2011 portant protection du consommateur au Cameroun.

⁷⁹ Article 9 de la loi cadre n°2011/012 du 06 mai 2011 précitée.

⁸⁰ D'après la jurisprudence notamment française, le consommateur dont il s'agit est exclusivement une personne physique. C'est ainsi que la Cour de cassation considère qu'une personne morale ne peut être qualifiée de consommateur. Cf, Cass. Civ. 1ère, 15 décembre 1998.

L. 121-21-5 car toute clause par laquelle le consommateur abandonne son droit de rétractation est nulle ».

Dans le même sens, au Sénégal, le défaut de cette information est sanctionné par le rallongement du délai de réflexion à trois (03) mois⁸¹. Cette sanction n'est pas prévue par la loi camerounaise, ce qui relativise le droit de rétractation pourtant consacrée. Dans ces conditions, ses effets ne peuvent qu'être limités.

A titre de droit comparé, dans les Etats membres de l'UEMOA, ce droit de rétractation a également fait son apparition⁸² et contribue à renforcer le dispositif de protection des consommateurs en dépit de quelques écueils qu'il faut prendre en compte. La fragilité de protection de l'utilisateur dans la phase de formation du contrat bancaire est avérée ce qui ne sera pas sans répercussions sur les rapports de force dans la phase d'exécution et même d'extinction des contrats formés.

Il semble donc que l'essentiel du dispositif à l'entrée de la relation se base sur l'obligation d'information qui pèse sur le banquier et le droit de rétractation du client.

II : le relatif dispositif de protection en cas d'exécution et extinction des contrats bancaires

Le dispositif de protection du consommateur des produits et services bancaires ou microfinanciers reste très relatif à cause de l'opacité qui entoure les informations bancaires (A). A cette opacité s'ajoute l'ineffectivité du contrôle. Cette situation rend davantage problématique le respect des normes relatives à protection prévues par la réglementation (B).

A : L'opacité des informations bancaires et fragile dispositif de protection du consommateur

Même en cours d'exécution des contrats bancaires, le déséquilibre des forces entre le banquier et l'utilisateur de ses produits et services est très flagrant. L'utilisateur ne dispose toujours pas de pouvoirs nécessaires pour amener le banquier professionnel à lui communiquer de bonne foi, les informations qui sont essentielles à la bonne compréhension des écritures passées lors de la conduite de leurs affaires.

Par exemple, le banquier ne détaille toujours pas de facto, les agios prélevés pour chaque opération de banque accomplie en faveur de son client. L'information du banquier professionnel sur l'application des agios pratiqués peut se faire par affichage au hall d'accueil ou auprès des guichets ou au *front office* consultable par tous et de nature à éclairer toute personne. En l'absence d'informations appropriées sur ces agios, le banquier professionnel reste seul maître du jeu au grand détriment du consommateur.

Or, les opérations bancaires sont naturellement caractérisées par leur extrême complexité. Cette complexité rend difficile l'analyse des relevés et écritures bancaires par le client même avisé intellectuellement. Pour le client profane ou moins avisé intellectuellement, en l'absence de

⁸¹ Article 12 du décret sénégalais n°2008-718 du 30 juin 2008 relatif au commerce électronique pris pour l'application de la loi n° 2008 -08 du 25 janvier 2008 sur les transactions électroniques.

⁸² C'est ainsi que « *Pour tout contrat conclu par voie électronique, le consommateur dispose d'un délai de sept jours ouvrables pour se rétracter, sans indication de motif et sans pénalités.*

Toutefois, si le fournisseur électronique de biens ou de services n'a pas satisfait aux obligations d'information prévues à l'article 10 de la loi sur les transactions électroniques, le délai de rétractation est de trois mois.

Le consommateur exerce son droit de rétractation sur tout support durable ». Cf, Article 12 du décret sénégalais n°2008-718 du 30 juin 2008 relatif au commerce électronique pris pour l'application de la loi n° 2008 -08 du 25 janvier 2008 sur les transactions électroniques.

clarification de bonne foi par le banquier professionnel, la situation de toute évidence devient davantage plus compliquée. C'est ainsi que certains professionnels tardent à mettre en application la gratuité de certaines opérations pourtant prévues au titre des services bancaires minimum garanti (sbmg).

En procédant à l'installation des membres de la Commission d'arbitrage du service bancaire minimum garanti le 08 septembre 2016, le ministre des finances d'alors prenant en compte l'opacité qui caractérise encore le milieu bancaire tirait alors sur la sonnette d'alarme avait fait remarquer en substance que « *dans la relation qui lie le consommateur et les prestataires de services financiers, il n'est pas exclu que les griefs puissent être portés à l'endroit des professionnels de la finance* ». Cette opacité a vocation à disparaître avec l'émergence de la bonne gouvernance bancaire et microfinancière.

B : L'ineffectivité du contrôle des normes et exposition du consommateur aux pratiques abusives

La COBAC dans un rapport de 2008 affirmait déjà sous forme de cri d'alarme que « *les banques camerounaises s'obstinent à prélever des frais de tenue de compte sur les particuliers au mépris des prescriptions de la BEAC*⁸³ ». Pour faire face à ces dérives, les organes de contrôle de l'industrie bancaire, la COBAC à titre principal et accessoirement le ministère des finances doit, chacun à son niveau, exercer un contrôle effectif et efficace. Les clients aussi doivent également s'armer par le développement de leur propre culture juridique et bancaire. Pour ce faire, ils doivent s'approprier surtout les dispositifs de protection consacrés en leur faveur à l'instar de la gratuité des services bancaires minimum garanti pour mieux les défendre en cas de violation par le banquier professionnel.

En outre, en cas de clôture de compte bancaire, le client doit rester vigilant afin de vérifier que les soldes débiteurs ou créditeurs que le banquier lui présente reflètent bien la photographie réelle de son compte. L'absence de contrôle efficace expose davantage le client aux pratiques abusives du banquier. L'organe de supervision de l'activité à l'occasion de ses missions de contrôle doit vérifier la conformité des agios pratiqués avec ceux consacrés.

Enfin, d'autres aspects de protection des droits des consommateurs sont analysés au regard des dispositions qui régissent le sort des fonds en compte qui appartiennent aux épargnants. En cas de démantèlement juridique d'un établissement de crédit par la procédure de liquidation par exemple, l'action des organes de supervision de l'activité bancaire consiste à vérifier la bonne utilisation du fonds de garantie des dépôts bancaires. Ce fonds doit être mis à contribution pour satisfaire les épargnants en commençant par les petits épargnants. Cet impératif de garantie des fonds en compte a été ressenti par le législateur communautaire CEMAC qui a adopté le règlement n°01/04 CEMAC/UMAC/COBAC portant création du Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale (FODAGAC) par le Comité ministériel. L'article 1^{er} de ce règlement dispose en substance qu' « *il est institué un Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale ci-après dénommé « le Fonds », en abrégé FOGADAC, destiné à indemniser les déposants des établissements de crédit en liquidation* ».

La procédure d'indemnisation, est décrite au chapitre III du Règlement COBAC R-2009/03. Les principales phases de cette procédure sont les suivantes :

⁸³ KWAME MOUAFO, « *Rappel aux consommateurs : les services bancaires gratuits* », In <https://www.legavox.fr/blog/dr-kamwe-mouaffo/rappel-consommateurs-services-bancaires-gratuits-15553.htm>, 14/07/2014.

- En cas d'indisponibilité des dépôts éligibles, la COBAC fait le constat et sollicite l'intervention du FOGADAC ;
- Le FOGADAC procède à la publication, par tous moyens laissant trace écrite, de l'indisponibilité des dépôts dans l'établissement en cause ;
- Dès la publication, les déposants disposent d'un délai de deux mois pour faire valoir leur droit d'intervention ;
- A l'expiration de la période ouverte aux déposants pour faire valoir leur droit d'intervention, le Fonds indemnise les ayants droits sur une période qui ne saurait excéder quatre mois. L'intervention du Fonds entraîne le retrait d'agrément de l'établissement⁸⁴.

Le plafond d'indemnisation est prévu par le règlement COBAC R-2009/03 relatif à l'organisation et au fonctionnement du fonds de garantie des dépôts en Afrique Centrale.

L'article 31 de ce règlement dispose en effet que « *le Fonds rembourse les avoirs éligibles au titre de la protection des dépôts avec un maximum de 5 millions par ayant droit et par établissement de crédit* ».

Toutefois, tous les fonds en compte ne sont pas concernés. Certains fonds en compte sont éligibles⁸⁵ tandis que d'autres sont exclus⁸⁶ du FOGADAC.

Au sein de chaque Etat membre, la gestion administrative du Fonds de garantie est réservée à l'association professionnelle des établissements de crédit (APEC)⁸⁷. En l'espèce seuls les établissements de crédit agréés qui ont vocation à collecter des dépôts du public sont tenus d'adhérer au mécanisme de garantie prévu par le FOGADAC⁸⁸.

À l'analyse, l'on s'aperçoit que le vocable établissement de crédit⁸⁹ utilisé ici confine le Fonds de garantie des dépôts bancaires aux seuls déposants des comptes bancaires ouverts auprès des établissements de crédit d'où, l'exclusion des établissements de microfinance⁹⁰. Les établissements

⁸⁴ *Mise en place et fonctionnement du Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale (FOGADAC)*, http://www.sgcobac.org/jcms/ess_5369/fr/fond-de-garantie-version-en-ligne-du-19-mars-2019.

⁸⁵ Sont garantis au bénéfice des personnes physiques ou morales, les fonds libellés en francs CFA et résultant de fonds laissés en compte ou des situations transitoires provenant d'opérations bancaires normales que l'établissement de crédit doit restituer conformément aux conditions légales et/ou contractuelles applicables. Il s'agit :

- Des dépôts à vue ou à terme ;
- Des bons de caisse ;
- Des comptes sur livret ;
- Du solde créditeur des comptes courants ou des comptes ordinaires ;
- De toute autre somme due à la clientèle au titre des opérations effectuées avec l'établissement ainsi que des sommes dues au titre de la compensation du jour de l'arrêt du compte. Cf, article 15 alinéa 1 du règlement n°01/04 CEMAC/UMAC/COBAC précité.

⁸⁶ Sont exclus du bénéfice du FOGADAC, les dépôts appartenant à l'Etat, aux collectivités locales, aux établissements de crédit, aux actionnaires détenant au moins 10% du capital, aux dirigeants, aux commissaires aux comptes et aux compagnies d'assurance. Cf, article 15 alinéa 2 du règlement n°01/04 CEMAC/UMAC/COBAC

⁸⁷ Article 5 du règlement n°01/04 CEMAC/UMAC/COBAC portant création du Fonds de Garantie des Dépôts en Afrique Centrale (FODAGAC)

⁸⁸ Article 13 du règlement n°01/04 CEMAC/UMAC/COBAC précité.

⁸⁹ Les établissements de crédit sont des organismes qui effectuent à titre habituel des opérations de banque. Celles-ci comprennent la réception des fonds du public, l'octroi de crédits, la délivrance de garanties en faveur d'autres établissements de crédit, la mise à la disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement. Cf, convention du 17 janvier portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale.

⁹⁰ « *La microfinance est une activité exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque ou d'établissement financier tel que défini à l'annexe à la convention de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique Centrale et qui pratiquent à titre habituel, des opérations de crédit et ou de collecte de l'épargne et offre des services financiers spécifiques aux populations évoluant pour l'essentiel en marge du circuit bancaire traditionnel* ». Cf, article 1 du

de crédit comprennent « *banques, établissements financiers, caisses d'épargne postale, les sociétés financières d'investissement et de participation* »⁹¹. Cette situation est pour le moins regrettable dans la mesure où la majorité des comptes ouverts par les bancarisés sont effectués auprès des établissements de microfinance parce que les conditions d'accès sont généralement plus souples que celles pratiquées par les banques classiques. En cas de liquidation des établissements de microfinance, ses déposants ne sont pas couverts par le fonds de garantie.

Pour ne pas laisser les déposants des établissements de microfinance qui entrent en liquidation aux abois, la doctrine⁹² a même suggéré deux solutions pouvant leur permettre d'espérer. Il s'agit d'une part de l'éventualité d'une scission-liquidation⁹³ de l'EMF en liquidation d'une part et la possibilité de reprise par l'Etat de l'EMF⁹⁴ en liquidation. En tout état de cause, l'association professionnelle des établissements de crédit agissant pour le compte du Fonds, est subrogée dans les droits et actions du déposant indemnisé⁹⁵.

Conclusion générale

Le dispositif de protection des utilisateurs des produits et services bancaires et microfinanciers commence à se formaliser progressivement. Cette dernière décennie, la consécration du droit de rétractation s'est presque vulgarisée en Afrique et même particulièrement au Cameroun. Cette consécration offre ainsi au consommateur, une arme redoutable qui peut être opposée au banquier professionnel surpuissant dans ce rapport de force par nature déséquilibré. Toutefois, cette consécration du droit de rétractation au Cameroun reste relative de même que le droit au compte qui est consacré mais dont la mise en œuvre est soumise à des conditions très périlleuses.

L'espoir vient cependant de la création au Cameroun depuis fin d'année 2018, d'une association nationale pour la protection des intérêts des consommateurs des produits bancaires, financiers et d'assurances sous le même modèle de l'association Contre les Abus des Banques Européennes

règlement n°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC du 13 avril 2002 relatif aux conditions d'exercice et de contrôle de l'activité de microfinance dans la CEMAC. Les établissements de microfinance « EMF » sont classés en 3 catégories : les EMF de 1^{re} catégorie procèdent à la collecte de l'épargne de leurs membres qu'ils emploient en opérations de crédit, exclusivement au profit de ceux-ci. Les EMF de 2^e catégorie collectent l'épargne et accordent des crédits aux tiers. Les EMF de 3^e catégorie accordent des crédits aux tiers, sans exercer l'activité de collecte de l'épargne. Cf, article 5 du règlement n°01/02/CEMAC/UMAC/COBAC précité.

⁹¹ Article 2 du décret n°90/1469 du 09 novembre 1990 portant définition des établissements de crédit.

⁹² Sarah NANDJIP MONEYANG, « *La protection du déposant des établissements de microfinance* », Revue de l'ERSUMA, n°3, Septembre 2013, <http://revue.ersuma.org/no-3-septembre-2013/doctrine-25/article/la-protection-du-deposant-des>, version en ligne de mars 2019.

⁹³ La scission-liquidation permettrait de repartir sur de nouvelles bases afin de sauver l'épargne et éventuellement les emplois. C'est une opération qui permet tout au moins de sauvegarder le patrimoine de l'entreprise et de préserver ainsi le gage des créanciers sociaux, même si ceux-ci ne peuvent avoir l'assurance de rentrer totalement dans leurs droits. Elle consiste pour le repreneur, à analyser la situation de la compagnie dans les moindres détails et de proposer une sorte de séparation entre ce qui est irrémédiablement compromis et ce qui est « *redressable* ». Cf, Sarah NANDJIP MONEYANG, « *La protection du déposant des établissements de microfinance* », Revue de l'ERSUMA, n°3, Septembre 2013, <http://revue.ersuma.org/no-3-septembre-2013/doctrine-25/article/la-protection-du-deposant-des>, version en ligne de mars 2019.

⁹⁴ Il serait souhaitable que l'Etat procède à une reprise du passif en rentrant dans le capital de l'EMF, avec l'espoir de rentrer dans ses frais dès que la conjoncture serait équilibrée. Il pourrait alors s'inspirer de la solution de la banque centrale européenne lors de la crise des subprimes de 2007 : La banque centrale reprend à son compte les titres de créances de l'EMF et lui fournit en échange de la monnaie. En d'autres termes, les remboursements des créances iront directement sur les comptes de la banque centrale, en contrepartie des liquidités prêtées. Cf, Sarah NANDJIP MONEYANG, « *La protection du déposant des établissements de microfinance* », Revue de l'ERSUMA, n°3, Septembre 2013, <http://revue.ersuma.org/no-3-septembre-2013/doctrine-25/article/la-protection-du-deposant-des>, version en ligne de mars 2019.

⁹⁵ En effet, la notification de la décision de substitution par l'APEC au liquidateur de l'établissement défaillant entraîne, dans la limite du montant de l'indemnité servie aux déposants, la subrogation de l'APEC dans tous les droits et actions de ceux-ci. Cf article 14 alinéa 1 et 2 du règlement n°01/04 CEMAC/UMAC/COBAC précité.

« *ACABE* » dans la zone Euro qui défend les consommateurs en intervenant éventuellement auprès des banques. Cette association pourra être un vrai creuset de promotion et d'appropriation des normes de protection consacrées d'une part et d'autre part, un redoutable rempart contre les éventuelles pratiques abusives des banques à travers les actions en justice pour la défense des droits de ses membres.

Marketing de contenu et comportements d'engagement des clients en ligne : une étude dans le secteur bancaire camerounais

Altante Désirée BIBOUM

Maitre de conférences Agrégé en sciences de gestion, Université de Douala

&

KPOUMIE NJOYA Robert Anselme

Doctorant, Université de Douala

Résumé : L'objectif de cette recherche est de montrer que les caractéristiques du marketing de contenu sont de possibles facteurs explicatifs des comportements d'engagement des clients des banques en ligne. Pour se faire, 26 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de deux banques au Cameroun. Les résultats montrent que: la pertinence du contenu, et la qualité de communication sont des facteurs explicatifs important des comportements d'engagement des clients d'une part (1), et que le type de contenu est un facteur peu explicatif des comportements d'engagement des clients d'autre part (2).

Mots-clés: Marketing de contenu, Type de contenu, Pertinence, Qualité de communication, Comportements d'engagements.

Introduction

Depuis l'avènement d'Internet, les entreprises ont conscience de l'importance d'être présent dans les réseaux sociaux numériques (LEVY, 2010). Cette prise de conscience peut être mise en évidence par l'émergence du marketing digital qui permet de développer des relations durables avec les consommateurs en ligne et de générer des ventes (RYAN, 2009). Le développement de ces relations passe par la communication digitale qui a comme principal élément le contenu (RANCATI et GORDINI, 2014). Le contenu doit délivrer aux consommateurs des valeurs tangibles en contre partie de leur temps, leur attention, leur approbation et leurs données (HELLER et PARASVIS, 2011). Il renvoie à ce que les utilisateurs lisent, apprennent, voient ou expérimentent sur un site web (HALVORSON et RACH, (2012).

L'utilisation des contenus de valeur doit permettre aux entreprises d'attirer l'attention des clients qui recherchent déjà des informations, des conseils, des produits, ou des services en ligne (HOLLIMAN et ROWLEY, 2014). Cependant, seuls 5% des clients en ligne interagissent avec les entreprises (banques) en ligne (HELLER et PARASVIS, 2011). Ce qui peut s'expliquer par le fait que certains clients sont plus intéressés par des messages objectifs en ligne (MÖLLER, 1994 ; KOHEN, 2013), alors que d'autres sont intéressés par des messages subjectifs (PARK et LEE, 2009) ; LEE et KOO,(2012). Par ailleurs, 49% d'entreprises (banques) ont une insuffisance de stratégie de contenu lors de l'utilisation des réseaux sociaux (CONTENT MARKETING INSTITUTE, 2016a). En effet, il n'existe pas de consensus quant à l'orientation que doit prendre les contenus en ligne. Pour HALVORSON et RACH (2012), le contenu en ligne doit soutenir un objectif commercial clé et satisfaire les clients, alors que pour DAVIS (2012), il doit se focaliser sur le public que l'on cherche à attirer. Il devient de ce fait important pour les entreprises qui veulent

optimiser leur présence en ligne et engager leurs clients de disposer de moyens, de ressources, et d'une démarche précise. C'est donc dans cette optique que le marketing de contenu (MC) se présente comme une solution pour y parvenir. Le MC permet de rendre plus efficace la présence en ligne des entreprises à travers la création de contenu pertinent (KOTLER, 2017). C'est une approche qui encourage les entreprises à adopter une perspective centrée sur les clients, et sur leurs attentes et engendre un niveau de confiance et d'engagement plus élevé de la part de ces derniers (HOLLIMAN et ROWLEY, 2010).

Les banques sont conscientes de l'importance de développer des relations durables avec les clients en ligne dans la mesure où ceux-ci font appel à Internet pour comparer les offres de produits et services bancaires et dialoguer (ROUX, 2013). En effet, grâce aux réseaux sociaux, les clients des banques sont de mieux en mieux informés, et peuvent donner leurs points de vue et donc sont plus exigeants en ce qui concerne les informations qui leur sont destinées (ROUX, 2013). La présence en ligne des banques doit par conséquent être authentique du fait de la nécessité d'écouter les clients pour savoir ce qu'ils veulent, et de répondre à leurs questions et préoccupations ce qui est l'un des objectifs poursuivi par le MC (KOTLER, 2017). Cependant, les banques ne semblent pas s'engager totalement dans une stratégie de personnalisation des discours avec les clients en ligne, et dans le même ordre d'idée ne cherchent pas à créer des interactions d'ordre interpersonnel avec ceux-ci ce qui peuvent pourtant augmenter les intentions comportementales des clients (NOTEBAERT, et MENDES, 2010).

Le secteur bancaire camerounais est de plus en plus compétitif du fait de la libéralisation des établissements de micro-finance dans les années 1990 dont le nombre a fortement augmenté ces dernières années (TIOUMAGNENG, 2012). Les banques au Cameroun doivent donc créer des liens, et se focaliser sur le développement des relations durables avec leurs clients (BIBOUM, 2013). Pour créer ces liens, interagir et fidéliser les clients en ligne, elles saisissent les opportunités qu'offrent les réseaux sociaux et prennent la parole à travers la création des contenus digitaux (NGODJI, et TONYE, 2015). Les travaux de NGODJI, et TONYE (2015) sur la présence en ligne des banques au Cameroun montrent cependant qu'elles rencontrent des difficultés, notamment un faible taux d'engagement de la part des clients en ligne et une maîtrise approximative des techniques de créations des contenus digitaux. Il convient donc d'identifier dans un tel contexte les caractéristiques du MC et ses possibles liens avec les comportements d'engagement des clients (CEC) en ligne. L'importance que revêt la compréhension du MC et son utilité pour le développement des interactions et des relations durables avec les clients des banques en ligne nous amène à la question suivante: **Quelles sont les caractéristiques du MC et *in fine* ces caractéristiques peuvent-elles susciter ou expliquer les comportements d'engagement des clients des banques en ligne?** Cette recherche a pour objectif l'examen des possibles liens entre le marketing de contenu et les comportements d'engagement des clients en ligne.

La présente recherche est articulée autour de quatre parties : la première partie présente le cadre conceptuel du marketing de contenu et des comportements d'engagement des clients, la deuxième partie fait état de l'approche méthodologique retenue pour cette étude ; dans la troisième partie, nous présentons les résultats qui sont discutés à la quatrième partie.

1. Cadre conceptuel

1.1 Le marketing de contenu dans le secteur bancaire

La révolution numérique a amené les banques à repenser leur stratégie de communication dans le but d'optimiser l'expérience client et développer des relations durables avec ceux-ci (BEZIADE, ASSAYAG, 2014). Cela passe par l'élaboration des stratégies en ligne qui place le client en avant et non plus les produits et services de la banque (ROUX, 2013). Deux stratégies relationnelles sur Internet peuvent être identifiées dans le secteur bancaire (NOTEBAERT, et MENDES, 2010) : le marketing individualisé et le marketing communautaire. Le marketing individualisé est une démarche qui s'inscrit dans le cadre de la coproduction (contenu) avec les clients, et renvoi à un marketing qui considère le client sur Internet comme un collaborateur qui doit bénéficier de la relation avec la banque. Cette démarche est caractérisée par la possibilité qui est donnée au client de consulter son compte en ligne, ou d'obtenir des informations sur les produits et service de la

banque en ligne. Le marketing communautaire pour sa part a pour objectif de faire communiquer les clients entre eux afin de compenser le manque de relation entre les agences et leurs clients sur Internet ce qui passe par la création des contenus susceptibles d'établir des liens entre les clients. Il se caractérise par l'existence de forum de T'chat, ou encore d'agents virtuels (*avatar*) Quelque soit la stratégie adoptée, elle passe par la définition d'une stratégie de contenu.

Le marketing de contenu est né de l'ère numérique et permet aux banques d'entrer en contact avec leurs clients, et prospects en ligne (KOTLER, 2017). Dans un autre sens, PULIZZI et BARRET (2009) assimilent le MC à l'art de comprendre exactement ce que le client cherche à savoir et le lui délivrer d'une manière pertinente et convaincante. Pour GILLIN (2009), il consiste à faire en sorte que les clients vous invitent à interagir avec eu afin de créer une relation qui va bien au-delà de la transaction. CONTENT MARKETING INSTITUTE (2016) va plus loin et définit le MC comme une stratégie marketing focalisée sur la création et la distribution des contenus pertinents, cohérents et précieux pour les consommateurs, afin de susciter en eux une action rentable. Cette dernière définition montre que le MC prend en compte les attentes des clients et la résolution de leurs problèmes, et repose sur une approche relationnelle qui est celle adaptée au secteur bancaire (BERRY, 1995). En effet, ce secteur est en évolution permanente sous l'action d'une concurrence exacerbée, d'une population exigeante et des innovations technologiques qui amènent les banques à privilégier l'approche relationnelle dans leurs pratiques du marketing bancaire (ROUX 2013).

Le marketing bancaire est une stratégie marketing appliqué aux produits et services bancaires et exige que le client soit placé au centre de toute la stratégie afin de garantir les interactions, et le développement des relations sur le long terme avec ce dernier (ROUX, 2013 ; LAMARQUE, 2003). Cette exigence est également reconnue au MC dans la mesure où comme le précise KESSLER (2009), le marketing de contenu c'est d'abord penser aux besoins du public. Dans le même ordre d'idée, les acteurs du secteur bancaire reconnaissent l'intérêt de mettre le client en avant dans leur communication en ligne. Cet intérêt se manifeste par la mise sur pied de *community management* destiné à leur permettre d'être transparentes avec les clients et de s'en approcher à travers des contenus intéressants (ROUX, 2013).

De nombreux travaux sur le marketing de contenu ont porté sur les éléments du MC (CASSANDRA, 2017 ; PEPPERS, et ROGERS, 2011), et sur les contenus digitaux (PARSONS, 2013 ; HOLLIMAN et ROWLEY, 2010). Les résultats de ces travaux montrent que le MC se caractérise par la pertinence de contenu, le type de contenu, et la qualité de communication.

La pertinence du contenu fait référence à la perception qu'une personne a d'un contenu compte tenu de ses objectifs, valeurs, et intérêts (ANDREWS et al. 1990). Un bon contenu doit être utile et en accord avec les besoins des clients (ASHLEY et TUTEN, 2015). Le contenu en ligne renvoie à ce que les utilisateurs lisent, apprennent, voient ou expérimentent sur un site web (HALVORSON et RACH, (2012). Pour ce qui est du **type de contenu**, il fait référence à un message qui donne une information sur un sujet précis que l'on peut retrouver sur un site web, un média social, ou plus globalement sur Internet. Une vingtaine de type de contenu peut être identifiés sur Facebook avec des objectifs différents (PARSONS, 2013). On a par exemple les contenus informatifs qui donnent des informations sur les services et produits de l'entreprise, ou sur l'entreprise elle-même. En ce qui concerne enfin la **qualité de communication**, elle se définit comme le partage formel et informel d'informations fiables et périodiques entre les partenaires dans la relation (ANDERSON et NARUS, 1984). Elle se caractérise par les réponses aux interrogations des consommateurs, le dialogue actif et bidirectionnel sur leurs besoins, leurs intérêts et leurs préférences (ELISSAR TOUFAILY et al., 2010). Ce dialogue n'est possible que si des points de contact sont identifiés. En effet, pour interagir sur un contenu publié, faudrait déjà que celui-ci parvienne aux consommateurs d'où l'importance du canal de diffusion du contenu pour assurer une bonne qualité de communication en ligne.

1.2 Cadre theorique des comportements d'engagement des clients en ligne (cec)

Les CEC sont des manifestations comportementales du client envers une marque ou une entreprise, au-delà de l'achat, résultant de facteurs de motivation (VAN DOON et al, 2010). Grâce à la dématérialisation induite par Internet, les clients des banques deviennent des acteurs principaux

dans la production des services bancaires car les agences externalisent certaines transactions courantes (NOTEBAERT, et MENDES, 2010), ce qui modifie le comportement des clients. La consultation des comptes par exemple est gérée par certains clients, qui par la même occasion cherchent les opinions des autres clients pour réduire les risques (GOLDMITH et HOROWITZ, 2006). Dans le même ordre d'idée, les comportements des clients en ligne peuvent se manifester par la participation, le bouche à oreille électronique, et l'intention d'achat (LTIFI, et NAJJAR, 2015 ; NOTEBAERT, et MENDES, 2010).

La participation représente le degré d'intérêt d'un client pour l'exécution d'actions (BOLTON et SAXENA-IYER, 2009). Elle se manifeste à travers les interactions entre l'entreprise et les consommateurs. Les activités d'aimer, de commenter, et de partager caractérisent ses interactions sur Facebook (KABADAYI et PRICE, 2014). **Le bouche à oreille électronique (BOAE)** est une déclaration faite par des clients potentiels, actuels, ou anciens à propos d'un produit ou d'une entreprise (banque) qui est mis à la disposition d'une multitude de personnes et d'institution en ligne (HENNING-THURAU et al., 2004). Le BAOE permet aux banques d'améliorer leur image de marque (LTIFI, et NAJJAR, 2015). **L'intention d'achat** est la probabilité d'achat subjective d'un produit donné ou d'une marque donnée (DUSSART, 1983). Elle serait plus forte en ligne, notamment en ce qui concerne les biens d'expérience comme les services bancaires (MULHOLLAND, et LAGRANDEUR, 2004). Il s'agit d'un comportement qui intervient lorsque le client est engagé avec une marque (SASHI, 2012).

2. Méthodologie de la recherche

Le design de cette étude propose de faire une analyse qualitative, et se focaliser sur les entretiens individuels semi-directifs. Ces entretiens sont réalisés en mettant les interviewés en situation réelle (FILSER, 2002).

Les données ont été collectées auprès de 26 clients des banques au Cameroun (Alpha, et Bêta). Les banques étaient respectivement anglophone et francophone avec une présence en ligne qui durait depuis plus de 5ans avec chacune une stratégie individualisée en ligne, mais seule la banque Alpha avait une stratégie communautaire en ligne. Le nombre de répondants a été déterminé à partir du critère de la saturation sémantique (GLASSER et STRAUSS, 1967).

Tableau 1 Présentation des différentes banques

	Banque A (Internationale)	Banque B (Internationale)
Origine	Alpha	Bêta
Durée	5 ans	5 ans
Historique	Elle a été créée en 1948. C'est une banque Nigériane qui compte plus de 7 millions de clients dans le monde. Elle est présente dans plus de 15 pays africains parmi lesquels le Cameroun.	Elle a été créée en 1962 en France. En 1977 elle passe de BICIC à BICEC. Elle compte plus de 380000 clients et 57 agences au Cameroun.
Stratégie individualisée	Possibilité de consulter son compte, informations sur les nouveaux produits et services en ligne	Possibilité de consulter son compte, informations sur les nouveaux produits et services en ligne
Stratégie communautaire	Présence d'un <i>avatar (agent virtuel)</i> , forum de discussion en ligne	Inexistant

Un guide d'entretien comportant deux thèmes a été élaboré à partir de la littérature pour une meilleure compréhension du sujet d'étude. Le premier thème portait sur **la perception du marketing de contenu** (pertinence du contenu, type de contenu, et qualité de communication), et le deuxième sur **les liens entre les caractéristiques du MC et les comportements d'engagement des consommateurs en ligne** (participation, BAOE, et intention d'achat).

Au total 11 femmes et 15 hommes ont été interrogés avec une moyenne d'âge de 28 ans, et des fréquences de visite de la page Facebook différentes. Le guide d'entretien était associé à une mise en situation où nous permettions aux interviewés de parcourir la page Facebook de leur banque et de nous donner leurs avis sur les différents « post » publiés sur la dite page. Les contenus étaient sélectionnés par l'interviewé et ce n'est qu'après cette sélection que les différents thèmes étaient abordés.

Les entretiens ont été réalisés pendant une durée variant de 15 à 20 minutes auprès des consommateurs. Nous avons pris des notes sur une feuille, et utilisé deux téléphones portables multimédia. L'un pour enregistrer les réponses des interviewés afin de reporter leurs discours et l'autre pour leur permettre de naviguer sur la page Facebook de leur banque. Les données issues des entretiens ont été traitées manuellement selon la démarche de l'analyse de contenu (MILES et HUBERMAN, 1994).

3. Résultats de la recherche

3.1 Pertinence du contenu comme catalyseur du CEC

Pour ce qui est de la pertinence des différents contenus, certains répondants ont trouvés leur contenu pertinent et d'autres pas. Il faut également noter que la pertinence des contenus était évaluée par les répondants en fonction de certaines dimensions dont les plus importantes sont : la précision, les détails, la logique, la clarté, la compréhension du message, les bénéfices et intérêts, les valeurs culturelles des répondants, et même leur centre d'intérêt. On a par exemple le répondant R5A qui atteste, « *Je suis intéressé par tout ce qui concerne l'entrepreneuriat* ». On peut également citer le répondant R8B qui affirme, « *Je le trouve pertinent dans la mesure où suis passionné par le sport* », ou encore le répondant R11B qui montre l'importance de la compréhension lorsqu'il déclare, « *Mon frère déjà je ne comprends rien du tout. Je ne lis pas l'anglais* »

Une analyse des différents contenus permet de constater que pour les contenus en rapport avec les services de l'entreprise par exemple, la précision, les détails, la clarté, le gain perçu (Van Doorn et al, 2012) étaient mis en priorité quel que soit la banque. Le répondant R7A déclare, « *la précision, les détails, sont importantes dans ce genre de message. Mais pour moi c'est intéressant parce que je vois la remise* », le répondant R7B déclare « *La précision, les détails, sont importantes dans ce genre de message. Mais pour moi c'est intéressant parce que je vois la remise* », mais pour ce qui était des informations en rapport avec l'entreprise, les centres d'intérêts, les valeurs culturelles du répondant étaient les dimensions de pertinence. La dimension culturelle par exemple est illustrée par le répondant qui R11A affirme, « *When you posting something about your company in Facebook, you don't post because you know that Facebook have translation, you post because the customers look at are originally coming from other region* ».

Les résultats de notre étude montrent que 69% (09) des répondants des différentes banques interagissent avec leur banque du fait de la pertinence des contenus publiés. Le répondant R9A affirme, « *pour que je like, je commente, faut déjà que je comprenne* », ou encore le répondant R8B qui déclare, « *oui oui je peux en parler en ligne. C'est clair et intéressant* ». Pour certains répondants, l'absence de fiabilité de l'information, et de cohérence les empêchait d'interagir avec leur banque. On le répondant R6A par exemple qui déclare, « *ils disent que A est partout mais là je me rend compte que c'est faux. Je ne peux pas liker ça encore moins en parler en ligne* ».

Le tableau2 Pertinence et CEC

Répondants	Quelques déclarations des répondants
R4A	<i>On like quand on voit que c'est satisfaisant. Le message est bon mais ne vous pousse pas à venir épargner ici.</i>
R5A	<i>Je peux le liker cent fois et même partager dans la mesure où ce n'est pas tous les jours qu'on voit un directeur général se lever et aller dans un meeting.</i>
R7B	<i>Je ne pourrais pas en parler à des proches ou à d'autres personnes sans avoir d'avantages d'informations</i>
R9B	<i>Pour que je like, je commente, faut déjà que je comprenne le message</i>
R10A	<i>Je peux vouloir acheter un nouveau service si le contenu est clair. Oui bien sûr je suis prêt à tout faire des lors que le contenu est intéressant</i>
R12A	<i>Déjà par rapport à ça je ne peux pas trouver ça intéressant(...) Non non ! je ne peux pas partager, je ne peux pas liker</i>
R13B	<i>Moi déjà quand je vois une publication de B qui est intéressante je like.</i>

Source : Données après enquête

3.2 LE TYPE DE CONTENU : UN ELEMENT PEU DETERMINANT DU CEC

Selon Parsons (2013), plusieurs catégories ou types de contenu peuvent être identifiés sur Facebook parmi lesquels les informations sur l'entreprise et les informations ses produits et services que l'auteur qualifie d'informatif. Lors de nos différents entretiens, principalement deux types de contenu ont été identifiés par les répondants des différentes banques, notamment les contenus en rapport avec les services et produits de la banque et les contenus en rapport avec les banques elle-même.

Les informations sur l'entreprise sont des contenus qui donnent exclusivement des informations sur l'entreprise (les heures d'ouverture et de fermetures des agences, les manifestations organisées par l'entreprise, les pays couverts par l'entreprise...). On peut citer le répondant R9A qui fait état des informations relatives aux heures d'ouverture de la banque lorsqu'il déclare, « *La banque ferme jusqu'à 15h donc ça nous donne la possibilité de faire autre chose le weekend et après venir faire nos transactions* ».

Les informations sur les produits et services de l'entreprise font référence aux informations qui concernent les modalités de souscription au service, les délais de souscriptions, l'ouverture d'un compte, les promotions et. On a le répondant R4A qui affirme, « *Bon là je vois qu'on parle des cartes prépayées* ». Le répondant R7B déclare, « *Bon ! ce message parle des services de la sécurité de ses services bancaires* ». Cependant, d'autres types de contenu ont été identifiés par les répondants, notamment les photos. Le répondant R5A par exemple déclare, « *là on dirait qu'ils sont en pleine séance de travail dans une salle* ».

Pour certains répondants, les contenus n'ont pas la même influence. Les photos par exemple susciteraient plus d'émotions. Le répondant R13A affirme, « *Je pense qu'il y'a des images qui parlent beaucoup. Par exemple cette image qui parle de l'entrepreneuriat, quand tu vois cette photo, tu as envie de savoir ce qu'il y'a derrière* ». Par ailleurs, il faut noter que contrairement à la publicité dont l'objet est de vendre les produits et services de l'entreprise, le marketing de contenu vise à permettre aux consommateurs de réaliser leurs propres objectifs personnels ou professionnels. Cependant, cette orientation n'est pas totalement perçue par les consommateurs des différentes banques. On a par exemple le répondant R6A qui affirme, « *Ce sont des contenus publicitaires* ».

Compte tenu du type de contenu sur lequel portait l'entretien, notamment les informations sur la banque, et les informations sur leurs produits, et services, certains répondants ont déclarés être à mesure d'avoir des comportements d'engagement. On a par exemple le répondant R1A qui affirme, « *Je serais plus à même d'interagir pour un contenu qui concerne les produits que sur un contenu qui parle de l'entreprise elle-même* ». On a également le répondant R13B qui affirme, « *Généralement quand ça concerne l'entreprise je like direct* ».

Cependant, seule 38% (10) des répondants ont attesté que le type de contenu pouvait influencer leurs comportements d'engagement. Malgré l'existant de possible rapprochement entre le type de contenu et les comportements d'engagements des consommateurs en ligne, les répondants sont pour la plupart restés indifférents quant à cette possibilité. Il faut par ailleurs noter que les consommateurs de la banque A étaient plus sensibles aux contenu en rapport avec les produits et services que ceux en rapport avec la banque.

Le tableau 3 Type de contenu et CEC

Répondants	Quelques déclarations des répondants
R1B	<i>Je serais plus à même d'interagir pour un contenu qui concerne les produits que sur un contenu qui parle de l'entreprise elle-même.</i>
R4A	<i>Déjà quand je vois ce message avec la banane là moi je ne vais pas liker ça</i>
R5B	<i>Pas vraiment non !! peu importe ce sur quoi porte l'information</i>
R6A	<i>Ouais je peux parler de l'entreprise ou de ses services en ligne et aussi acheter les services surtout que ce qu'elle propose sur leur page Facebook ce sont les services et puis pourquoi ne pas se projeter la dessus ?</i>
R8B	<i>Je préfère ceux qui me parlent d'argent car là je peux pourquoi pas poser des questions.</i>
R10A	<i>Par contre, celui sur l'entrepreneuriat je peux participer, recommander car dans les réseaux sociaux, on peut retrouver des jeunes comme moi qui aiment l'entrepreneuriat et qui peuvent avoir des idées</i>

intéressante, de la valeur.

R13A *Déjà les images. Je pense qu'il y'a des images qui parlent beaucoup, et qui pousse à réagir.*

Source : Données après enquête

3.3 LA QUALITE DE COMMUNICATION : UN ANTECEDENT DE CHOIX DU CEC

D'après Elissar Toufaily et al. (2010), la qualité de communication peut être évaluée à partir des réponses aux interrogations des partenaires, le dialogue actif et bidirectionnel sur les intérêts et préférences des partenaires. Le répondant R11A fait état de l'importance de la réponse aux interrogations en affirmant, "*(...)I never received an answer that is the reason why I don't come back to page*". On a également le répondant R9B qui déclare, *«ils répondent rarement aux commentaires* ». Selon Morgan et Hunt (1994), la qualité de communication est le partage formel ou informel d'informations fiables, de manière régulière et en accord avec les besoins des clients. A l'issue de nos différents entretiens, il en ressort que la fréquence des publications est importante. Le répondant R13 affirme, *« Il faudrait que le consommateur soit notifié à chaque fois que A poste une publication »*. Une absence de notification peut être considérée comme une absence d'information et donc influencer les interactions. De plus, certains répondants ont déclarés qu'ils n'étaient pas au courant de certaines offres de service proposées par les banques. Cependant, ce manque d'informations pourrait s'expliquer par le fait que certains répondants ne consultent pas la page Facebook régulièrement, ou n'ont jamais consulté ce qui soulève le problème du choix du canal de distribution des contenus. En effet, le consommateur devrait pouvoir accéder à toutes les informations, partout et à tout moment.

L'analyse thématique nous montre que 69% (10) des répondants ont déclaré ne pas recevoir d'informations de leur banque. Le répondant R10B par exemple en affirmant, *« je suis en ligne régulièrement mais je ne reçois pas d'informations venant de la banque »*. Par ailleurs, le répondant R12A affirme, *«ça me fait peur parce que je peux mettre mon argent me disant que je peux prendre mon argent partout, pourtant A n'est pas partout* », ce qui montrent l'importance de la fiabilité de l'information qui est un déterminant de la confiance.

Nos résultats montrent que le fait de ne pas être informés des nouvelles publications de la banque rend difficile la possibilité d'interagir avec celle-ci. Le répondant R4A affirme, *«(...) ouais !ouais ! Mais pas tout de suite je ne savais pas que UBA faisait aussi dans les assurances»*. Par ailleurs pour certains répondants, leurs comportements d'engagements étaient liés à Facebook et donc au choix du canal de distribution. Le répondant R6B déclare, *« quand je suis sur Facebook, je ne fais rien d'autre que regarder car il y'a trop de fake news. En revanche sur Twitter suis prêt à tout faire »*.

Nous avons également constaté que le temps de réaction des banques lorsqu'un internaute pose son problème, et le dialogue déterminent les comportements d'engagement des consommateurs. En effet, 46% (06) des répondants de la banque B précisent ces dimensions de la qualité de communication rendent difficile les interactions avec la banque. Le répondant R11B déclare, *« ils ne répondent pas aux commentaires du coup moi je ne commente plus »*, on a également le répondant R2B qui affirme, *« Même lorsque tu apprécie leurs services y'a même pas un merci... moi je ne visite plus leur page depuis des mois »*. Par ailleurs, le comportement de certains répondants était animé par la pression sociale ce qui est en accord avec les résultats de Fishbein et Ajzen (1975). Le répondant R6A par exemple déclare, *« Ouais ! la seule existence de la page Facebook atteste déjà de la crédibilité sur la plateforme, si les personnes s'en servent pourquoi pas moi ? Moi aussi je peux le faire »*.

Le tableau4 Qualité de communication et CEC.

Répondants

Quelques déclarations des répondants

R6A

Bon ! je peux les commenter, les partager à partir du mauvais service qu'il peut me rendre au niveau de l'agence. Ouais je peux parler de l'entreprise ou de ses services en ligne et aussi acheter les services surtout que ce qu'elle propose sur leur page Facebook ce sont les services et puis pourquoi ne pas se projeter la

dessus? Ouais ! la seule existence de la page Facebook atteste déjà de la crédibilité sur la plateforme, si les personnes s'en servent pourquoi pas moi ? Moi aussi je peux le faire.

R7B *Ce message ne peut pas m'amener à en parler en ligne mais ça peut me pousser à me rapprocher plus prêt pour plus d'information. Déjà je ne suis pas sur Facebook pour liker, je préfère Twitter car là je peux tout faire car c'est personnalisé, c'est plus restreint*

R9B *Naturellement, je peux le recommander aux autres en ligne. Si ça ne m'aide pas ça peut aider quelqu'un d'autre. Je peux en parler en ligne, et le recommander (information sur les services de la banque) mais je ne peux pas acheter un service dont je n'ai pas besoin.*

R10A *En tant que client de la banque, je peux liker, le commenter, mais le partager ça dépendra parce que quand il s'agit d'argent on est prudent. Je peux en parler aux proches mais pas en ligne. C'est un truc qui peut m'amener si je n'ai pas de compte à vouloir ouvrir un compte. Par contre, celui sur l'entrepreneuriat je peux participer, recommander car dans les réseaux sociaux, on peut retrouver des jeunes comme moi qui aiment l'entrepreneuriat et qui peuvent avoir des idées intéressantes, de la valeur.*

R12A *Non non ! je ne peux pas partager, je ne peux pas liker. Si je fais la publicité d'UBA et après on me demande de définir UBA je vais répondre quoi? La définition déjà ne correspond pas avec ce que je vois sur cette photo. Non je ne peux pas souscrire en voyant ça.*

Source : Données après enquête

4. DISCUSSIONS, IMPLICATIONS, ET LIMITES

Les résultats font état de possibles liens entre la pertinence et les comportements d'engagement des clients des banques en ligne au Cameroun compte tenu des dimensions de la pertinence qui ont été identifiées par les répondants. En effet, en dehors de ceux définis par la littérature, notamment les valeurs, et les intérêts (ANDREWS, 1990), la précision, la compréhension, les détails, et les valeurs culturelles des répondants étaient utilisées par ceux-ci pour évaluer la pertinence. Ces résultats vont dans le même sens que ceux de CASSANDRA (2017) dont les travaux montrent l'influence de la pertinence du contenu sur les comportements d'engagement des consommateurs. Cependant, contrairement aux résultats de CASSANDRA (2017) qui montrent une pertinence orientée expérientielle c'est-à-dire sur le besoin des consommateurs de se distraire en ligne, nos résultats plaident pour une pertinence orientée rationnelle du fait des buts précis (les bénéfices qu'offrent les nouveaux services, les heures d'ouvertures des banques...) que recherchent les consommateurs des banques.

Le type de contenu bien qu'il soit une caractéristique du MC, ne constitue pas un déterminant avéré des CEC d'après nos résultats. Les contenus en rapport avec les services de l'entreprise ont cependant suscité plus de comportements d'engagement de la part des clients de la banque anglophone et ceux en rapport avec l'entreprise ont suscité plus de comportement, notamment la participation et le BAOE de la part des clients de la banque francophone. Ce qui pourrait s'expliquer par la diffusion à travers la création de contenu de la culture de chaque banque.

Les contenus informatifs ont été les plus identifiés par les répondants malgré le fait plusieurs autres types de contenus se trouvaient sur la file d'actualité des différentes banques (conseils santé, liens, appel à participation etc.). En effet d'après la classification de PARSONS (2013), les contenus informatifs sont les plus publiés sur Facebook. Nos résultats sont également en accord avec ceux de KOHEN (2013) qui précisent que les clients sont plus intéressés par les contenus objectifs quand ils sont en ligne que par des contenus subjectifs, mais invalident ceux de STENGER et COUTANT (2013) qui disent que les utilisateurs des médias sociométriques comme Facebook ne sont pas intéressés par les contenus marchands.

D'après les résultats, il existerait également des liens entre la qualité de communication et les CEC, en dehors du fait qu'elle permet une meilleure efficacité du MC pour les banques. En effet, les réponses aux interrogations, le dialogue bidirectionnel, et la fréquence des publications (ELYSSAR TOUFAILY et al, 2010 ; DAVIS, 2010) sont perçus comme importantes par les clients. Nos résultats sont en accord avec ceux de NGODJI, et TONYE (2015) dans la mesure où ils mettent en évidence l'importance pour les banques d'avoir des *community manager* compétents pour optimiser l'impact de leur MC à travers des dialogues interactifs et instantanés. Par ailleurs, le canal de diffusion était perçu comme étant un facteur déterminant de la qualité de communication. Facebook

était perçu comme moins crédible que Twitter par exemple et donc suscitait moins ou pas du tout d'interactions.

Les contributions théoriques portent sur les caractéristiques du MC et ses possibles liens avec les CEC en ligne. En effet, la pertinence, le type de contenu, et la qualité de communication sont des facteurs importants pour les clients des banques lorsqu'ils sont en ligne. Les résultats montrent que les clients des banques accordent un certain intérêt au sujet sur lequel porte le « poste » mais également au canal de diffusion qui est utilisé, et sur les actions de l'entreprise après la publication du « poste » notamment les réponses aux interrogations.

Comme contributions managériales, les banques doivent contextualiser leur contenu pour plus de pertinence en créant des contenus qui répondent à des questions et préoccupations précises. Elles doivent tenir compte des valeurs culturelles des clients en traduisant toutes les publications en anglais et en français ou alors avoir une version anglaise et une version française pour tous les contenus qui sont publiés. Dans le même ordre d'idée, les banques doivent répondre de manière instantanée aux commentaires des consommateurs sans chercher à les éviter le sujet sur lequel porte le commentaire, encore moins de l'ignorer. Les entreprises au Cameroun, en particulier les banques sont de plus en plus présentes dans les réseaux sociaux (MEFOUTE, 2017). Cette présence peut être visible à travers les milliers de *followers* qui les suivent sur ces réseaux, même si au final très peu s'engagent avec elles en ligne (NGODJI, et TONYE, 2015). Une veille permanente, et une écoute systématique de ce qui est dit par les consommateurs sur les contenus créés, ou sur le secteur d'activité peuvent permettre d'être plus proactif et d'apporter plus de valeurs ajoutées à ceux-ci et donc de se différencier, et par conséquent les amener à interagir.

Quelques limites sont à relever dans le cadre de cette recherche. La première tient du fait que ces résultats ne peuvent pas être généralisés compte tenu du nombre de banques sur lesquelles a porté l'étude. La deuxième limite porte sur le fait qu'un seul secteur d'activité a été retenu pour l'étude. En effet, d'autres secteurs comme celui des télécommunications, ou de la grande distribution pourraient être étudiés et cela constituerait de sérieuses pistes de recherche.

Au regard de nos résultats, il serait intéressant d'approfondir cette recherche en l'appliquant sur un échantillon plus représentatif, et de faire des tests statistiques ce qui permettrait de mettre en évidence les liens qui existeraient entre le MC, et les CEC dans le secteur bancaire camerounais, et par la même occasion de pouvoir généraliser nos résultats.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Andre, T. (2010). Banques et comportement d'endettement des entreprises. *Recherche en Sciences de Gestion*, (89), 81-99.

Andrews, J. C., Durvasula, S. et Akhter, S.H. (1990). A framework for conceptualizing and measuring the involvement construct in advertising research. *Journal of Advertising*, 19(4), 27-40.

Ashley, C. et Tuten, T. (2015). Creative Strategies in Social Media Marketing: An Exploratory Study of Branded Social Content and Consumer Engagement. *Psychology and Marketing*, 32(1), 15-27.

Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Service-Growing Interest, Emerging Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 226-245.

Biboum A.D. 2013. « Comment les clients perçoivent-ils la performance des entreprises ? Une appréciation à travers le prisme des relations clients-fournisseurs au Cameroun ». *International Marketing Trends, Paris*.

Bolton, R. et Saxena-Iyer, S. (2009). Interactive services: A framework, synthesis and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 91-104.

Cassandra G.B (2017) Etude du marketing de contenu et son influence sur les comportements d'engagement. Google Scholar.

Casserly, Meghan (2013). Whysmall business are losing on Social media. *Forbes*, (March 10, 2014).

Charlotte, B., et Serges, A. 2014, L'impact du numérique sur les métiers de la banque, *Observatoire des métiers, des qualifications, et de l'égalité professionnelle des hommes et femmes dans la banque*.

Content Marketing Institute, (2015), Benchmarks, Budgets, and Trends, North America. Récupéré de http://contentmarketinginstitute.com/wpcontent/uploads/2015/2016_B2C_Research_Final.ppt

- Davis, F., Bagozzi, R. et Warshaw, R. (1989), User Acceptance Technology: A comparaison of two theoretical models, *Management Sciences*, (35), 983-1003
- Dussart, C. (2016), "Les médias sociaux en 8 points". *Gestion*, 40(4) 86-92.
- Elissar, T., Lova, R., Jean-Mathieu, F., Line, R. et Raoul G. (2010). Les caractéristiques relationnelles du site web ont-elles un impact sur la confiance des clients en ligne? *Management Prospective Ed*, (2)192-209.
- Filser M. (2002). Le marketing de la production d'expérience: statut théorique et implications managériales. *Décisions Marketing*, 13-22, Octobre-Décembre.
- Garborino, E. et Johnson, M.S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.
- Glaser, B.G., Strauss, A.L. (1967), "The discovery of Grounded theory: strategy of qualitative research", New York, Aldine et Gruyter.
- Godes, D., Mayzlin (2009). Using online conversations to study word-of-mouth communication. *Marketing science*, 23(4) 545-53.
- Goldsmith, R.E. et Horowitz, D. (2006). Measuring motivations for online seeking. *Journal of Interactive Advertising*, 6(2), 3-14.
- Halvorson K., Rach M. (2012). Content Strategy for the web metrics. *Pearson*, 2(34).
- Heller, K. et Parasnis, G. (2001). From social media to social customer relationship management, *Strategy and leadership*, 39 (5).
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P., Walsh, G. et Gremler, D. D. (2004). Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet? *Journal of Interactive Marketing*, 18(1), 38-52.
- Holliman, G. et Rowley, J. (2014). Business to business digital content marketing: Marketers' perceptions of best practice. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(4), 269.
- Iglesias, O., Ind, N. et Alfaro, M. (2013). The organic view of the brand: A brand value co-creation model. *Journal of Brand Management*, 20(8), 670-688.
- Kabadayi, S. et Price, K. (2014). Consumer-brand engagement on Facebook : liking and commenting behaviors. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8(3), 203-223.
- Katz J.E., Paul L. (1955-2008). Influence personnelle. Ce que les gens font des médias. Armand Colin, Paris.
- Koiso-Kanttila, N. (2004). Digital content marketing: a literature synthesis. *Social Spending. Journal of Marketing Management*, 20(1-2), 45-65.
- Lamarque, E. (2005). Management de la banque. *Pearson Education France*, 112-131.
- Levy, J. (2010). Facebook marketing: Designing your next marketing campaign. États-Unis: Pearson Education. Récupéré de Google books <https://books.google.ca>
- Matos, C.A., et Rossi, A.C.V. (2008). Word-of-Mouth Communications in Marketing: A Meta-Analytic Review of the Antecedents and Moderators. *Journal of Academy of Marketing Science*, 36, 578-596.
- Mefouté, (2017). Les influences culturelles dans l'achat en ligne en Afrique: cas des consommateurs au Cameroun. *Revue marocaine de Management et de Marketing*, (6).
- Miles M. et Huberman A.M. (1994), "Qualitative data analysis", Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Mittal, V., Kumar, P., et Trios, M. (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions over time: A Consumption-System Approach. *Journal of Marketing*, 63, 88-101.
- Moez, L., et Fouazi, N. 2015, L'impact du bouche à oreille électronique dans le secteur bancaire, *La revue de Gestion, et Organisation*, 116-124.
- Ngodji, L., et Tcheutoua, A. 2015, « banques camerounaises «discours relationnel» sur facebook: sociosémiotique des instances et modalités de performance ». *CASA: Cadernos de Semiótica Aplicada*, 13, (2), 281-318.
- Notebeart, J.F., et Laurence, A.M. (2010). La résistance du client au travail sur Internet : le cas français. *Management, et Avenir*, (31), 209-227.
- Palmatier, R.W., Dant, R.P., Grewal, D., et Evans, K.P. (2006). Constructing Professional Identity: the Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity Among Medical Residents. *Academy of Management Journal*, 49, (2), 235-262.

- Parsons, A. (2013), Using Social Media to Reach Consumers : A Content Analysis of Official Facebook Page, *Academy of Marketing Studies Journal*, 17(2), 27-36.
- Peppers, D. and Rogers, M. (2011). Managing Customer Relationship. *Strategic Framework*. 2nd ed., Wiley: Hoboken, N.J.
- Philip Kotler et al, (2017). Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital.
- Philippe, H. (2007). Rentabilité du secteur bancaire et défaillance du financement du développement: le cas de la CEMAC. *Revue Tiers Monde*, (N°192), 771-788.
- Philippe, H. (2007). Rentabilité du secteur bancaire et défaillance du financement du développement: le cas de la CEMAC. *Revue Tiers Monde*, (192), 771-788.
- Pradiptarini (2011). Social Media marketing : measuring its effectiveness and identifying the target market. UW-LJ. Undergraduate Res, 1-11.
- Ramsey, M. (2010). Social media etiquette : A guide and checklist to the benefits and perils of social marketing. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(3/4), 257-261.
- Rancati E., Gordini J. (2014). Content marketing metrics: theoretical aspects and empirical evidence . *European Scientific Journal*. Decembre edition, 10(34).
- Rose, R. et Pulizzi, J. (2011). Managing Content Marketing: The Real-World Guide for Creating Passionate Subscribers to Your Brand. Ohio : CMI Books.
- Roux, M. (2013). Management de la banque: des nouveaux risques aux nouvelles formes de gouvernance. *Magnard-Vuibert*.
- Rowley, J. (2008). Understanding digital content marketing. *Journal of marketing management*, 24(5-6), 517-540.
- Ryan, (2014) "Understanding digital marketing", Marketing strategies for engaging the digital generation. Kogan Page Publishers.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.
- Schau, H.J., Muniz, A.M., et Arnould, E. (2009). How Brand Community Practices Create Value. *Journal of Marketing*, 73, 30-51.
- Van Doon, J., Lemon, K.N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pinner, P. et Verhoef, P.C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

Motivations et freins liés à l'adoption des produits innovants dans les pays en développement: le cas de la banque mobile au Cameroun

Altante Désirée BIBOUM

Maitre de conférences Agrégé, Groupe de recherche CERAME, Université de Douala
&

France Aimée AMABIGNINA NDANGA

Doctorante, Groupe de recherche CERAME, Université de Douala

Résumé : Le développement numérique a révolutionné les services bancaires en leur permettant de fournir aux clients des prestations avec une plus grande valeur ajoutée. Bien que l'utilisation de la banque mobile témoigne du succès des innovations technologiques dans les pays développés, son utilisation dans les pays en développement se heurte encore à de nombreuses difficultés. L'objectif de cet article est de ressortir les motivations et les freins liés à l'utilisation de la banque mobile dans un pays en développement notamment au Cameroun. Après avoir mené deux vagues d'enquêtes (six entretiens semi-directifs avec des responsables des banques, et quinze entretiens semi-directifs avec les clients des banques), il en résulte que la flexibilité, l'utilité et l'expérience vécue sont des facteurs motivant les clients à l'adoption de la banque mobile d'une part ; et, d'autre

part, le risque perçu et la culture inhibent son adoption.

Mots clés : Banque mobile, Motivations, Freins, culture, Pays en développement

Abstract: Digital development has revolutionized banking services by enabling them to provide customers with more value-added services. Although the use of mobile banking demonstrates the success of technological innovations in developed countries, its use in developing countries still faces many challenges. The purpose of this article is to highlight the motivations and brakes related to the use of mobile banking in a developing country, particularly in Cameroon. After conducting two waves of investigations (six semi-structured interviews with bank officials, and fifteen semi-structured interviews with bank customers), it follows that flexibility, usefulness and lived experience are factors motivating customers to adopt mobile banking on the one hand; and, on the other hand, perceived risk and culture inhibit its adoption.

Key words: Mobile Banking, Motivations, Brakes, Culture, Developing Countries

Introduction

L'avènement des technologies digitales a entraîné une véritable mutation dans le secteur de services (Dupuis et Prunet, 2001). En effet, le service qui se rendait dans les agences traditionnelles en présence d'un personnel de contact tend à céder peu à peu la place à un service dépourvu de toute contrainte temporelle et spatiale. Les bénéfices qu'offrent la digitalisation aux entreprises ne sont plus à démontrer ; d'une part, les nouveaux modèles économiques se basant sur l'économie numérique mondiale se sont fondés en grande partie sur sa croissance et son innovation⁹⁶ et d'autre part, elle leur favorise l'accès à de nouveaux marchés. Pour tirer parti des avantages offerts, les entreprises de services ont compris qu'elles doivent se tourner de plus en plus vers les canaux technologiques (Dupuis et Prunet, 2001) afin d'apporter une meilleure satisfaction aux attentes des clients et par ricochet être plus productives (Dabholkar, 1996). Pour Porter (2001), les entreprises qui veulent rester compétitives doivent intégrer dans leurs stratégies les technologies actuelles. Dans le même sillage, une étude menée par Eurogroup consulting en 2014 prévoit qu'en 2020, les entreprises financières qui n'auront pas adopté la digitalisation vont être dépassées par leurs concurrents. Ainsi, les banques doivent comprendre et accepter les bouleversements orchestrés par les TIC pour tirer avantage des opportunités qui en découlent si elles veulent garder leur place sur le marché et assurer leur avenir. De ce fait, la digitalisation s'avère être un grand et important enjeu dans le secteur bancaire. Face à ces recommandations, les banques se sont ruées vers le numérique (mise en place des guichets automatiques, du *e-banking* et banque mobile). Cependant, cette irruption des technologies dans les banques engendre de nombreuses difficultés pour les clients qui sont pour la plupart du temps analysées sous le prisme de la sécurité, de la fiabilité des opérations et de la cybercriminalité (Fernandez-Bollo, 2015).

Au Cameroun, quelques chiffres témoignent des entraves auxquelles sont confrontées les banques qui digitalisent leurs processus de servuction. En effet, une étude menée par la Banque Mondiale et le Groupe Consultatif d'Aide aux Populations les Plus Pauvres (2013) révélait déjà que sur un total de 1 391 960 personnes possédant un compte bancaire au Cameroun, seules 473 926 étaient détentrices d'une carte bancaire. En 2013, une étude menée par PRESIDIE (Programme de Recherche sur les Stratégies de Développement par l'Intelligence Economique) fait ressortir que plusieurs clients d'une banque au Cameroun ont été débités de leurs cartes de crédit en quelques jours à partir de 116 distributeurs automatiques. Cette intrusion dans le réseau de cette banque n'a

⁹⁶ Finances et développement (Septembre 2016), l'envol de la technologie intelligente, révolution des robots.

pas été sans conséquence pour elle, car elle s'est vue perdre près de trois milliards de FCFA et près de la moitié de ses clients. Digital Business Africa dans son rapport de septembre 2015, fait état de ce que quarante-trois comptes de la banque ECOBANK ont été « *hackés* » en vingt-quatre heures⁹⁷. Cette même banque était victime d'une rumeur annonçant sa fermeture en 2017 dont la principale cause était selon la direction de l'entreprise, l'intégration des canaux numériques qui a poussé à la fermeture de plusieurs de ces agences sur l'étendue du territoire. Tout récemment encore, Smart Magazine a présenté les résultats d'une étude qu'elle a menée en mars 2018 auprès des consommateurs de services financiers mobiles. Il en ressort qu'à peu près 7 201 690 personnes ont ouvert des comptes pour les transferts mobiles au Cameroun et seulement 2 924 830 de ces comptes ouverts sont actifs.

Cependant, dans la littérature, les recherches portant à la fois sur les motivations et les freins liés à l'adoption de la banque mobile sont encore rares et les recherches sur les facteurs explicatifs de l'adoption de la banque à distance au Cameroun demeurent presque inexistantes, or les banques ont déjà digitalisé leurs processus d'où un intérêt particulier doit être accordé à ces recherches. Intérêt qui doit être davantage suscité par ces chiffres alarmants relevés plus haut dans l'environnement bancaire. Face à ces manquements dans la littérature et aux problèmes rencontrés par les banques, on est en droit de se poser la question suivante :quels sont les facteurs explicatifs du comportement des consommateurs faceau digital bancaire ?En d'autres termes, quels sont les freins et motivations liés à l'adoption du digital bancaire au Cameroun ?L'objectif de cette recherche est d'essayer de comprendre les facteurs qui poussent le client à utiliser les services de la banque mobile d'une part, de saisir les freins qui sont à l'origine de la résistance de l'adoption de la banque mobile par le consommateur d'autre part.

Le plan de cette recherche est structuré en quatre parties. La première partie porte tout d'abord, sur le cadre théorique ainsi que les facteurs explicatifs de l'adoption des produits innovants. Ensuite dans la seconde partie, nous exposons la méthodologie que nous avons adoptée dans le cadre de cette recherche. La troisième partie quant à elle, fait ressortir les différents résultats obtenus. Et enfin, la dernière partie, propose les discussions de ces résultats et ouvre la voie à de nouvelles perspectives.

1. Fondements théoriques et facteurs explicatifs des motivations et contraintes liées à l'adoption des produits innovants.

Dans cette partie, nous présentons les fondements théoriques ainsi que les facteurs explicatifs de l'adoption/non adoption des innovations technologiques par les consommateurs.

1.1. Fondements théoriques de choix des produits innovants

La littérature fait ressortir plusieurs définitions de produit innovant. Pour Angelmar (1990), un produit innovant désigne un produit qui est nouveau pour le marché sur lequel il est introduit. Pour lui, les innovations de produit varient selon leur degré de nouveauté. Dans le manuel d'Oslo (2005), un produit innovant est défini comme un bien ou un service nouveau ou sensiblement amélioré sur le plan de ses caractéristiques ou de l'usage auquel il est destiné. A la suite de ces définitions, plusieurs modèles et théories (théorie de l'action raisonnée, théorie du comportement planifiée, le modèle de l'acceptation de la technologie, la théorie de la diffusion des innovations) ont été développés pour comprendre le comportement des individus à l'égard de ces produits innovants. La principale critique faite à ces modèles est de mobiliser pour la plupart des construits similaires. Suite à cette limite, Venkatesh et al. (2003), se proposent de développer une théorie intégratrice qui fait la synthèse de huit théories (la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR), le Modèle de l'Acceptation de Technologie (MAT), le Modèle Motivationnel (MM), la Théorie du Comportement Planifié (TCP), le Modèle d'Utilisation des Ordinateurs (MUO), la Théorie de

⁹⁷ www.digitalbusiness.africa, septembre 2015, Cameroun : la cybercriminalité prend de l'ampleur, consulté le 5 décembre à 05h10.

Diffusion d'Innovation (TDI), la Théorie Sociale Cognitive (TSC), le modèle combiné de la Théorie du Comportement Planifié et du Modèle de l'Acceptation de la Technologie (C-MAT-TCP) afin de ressortir les facteurs explicatifs de l'adoption des innovations technologiques. Ces auteurs présentent ainsi la théorie unifiée de l'acceptation et de l'usage des technologies (UTAUT) pour expliquer le comportement d'adoption des innovations technologiques par les consommateurs. D'après ces auteurs, l'intention d'adoption des technologies par les individus est régie à partir de quatre facteurs fondamentaux : la performance attendue, l'effort attendu, l'influence sociale, et les conditions facilitantes. Bien que tous ces avantages soient reconnus à cette théorie, elle présente quelques insuffisances et elle est encore à parfaire.

Dans cette perspective une seconde théorie sur la résistance des consommateurs face à l'adoption des innovations technologiques est présentée dans cette recherche. Le modèle de l'autorité culturelle (Ritser, 1995 ; Horkheimer et Adorno, 1974) est l'un des modèles développés pour comprendre la résistance du consommateur. Horkheimer et Adorno (1994) pensent que par leurs pratiques du marketing, les entreprises réussissent à imposer un mode dominant de consommation (culture de consommation) aux individus. Les entreprises, grâce à leurs actions, influencent les pensées, les idées, les opinions des consommateurs, par la même occasion, obtiennent un contrôle sur leur environnement et parviennent ainsi à former leurs besoins et leurs comportements. Les individus adhèrent ainsi à la culture de consommation imposée par les normes et les pratiques des entreprises. Jusqu'ici, la théorie ne prévoit aucun conflit entre les consommateurs et les entreprises. Mais il apparaît lorsque les individus perçoivent l'écart entre le monde réel incarné par la vraie personnalité de l'individu et le monde idéal projeté par l'image des entreprises publicitaires. Cette discordance pousse les individus à comprendre qu'il leur est impossible d'atteindre la perfection et cela fait naître de la résistance chez certains consommateurs (Rumbo, 2002).

Cette théorie relève toute son importance dans le cadre de notre recherche, car les banques présentent un produit avec de multiples fonctionnalités et avantages. Lorsque les clients vont se rendre compte des limites que le service peut présenter, ils peuvent développer des comportements de résistance.

1.2. Motivations et contraintes liées à l'adoption de la banque mobile : proposition d'un cadre conceptuel

1.2.1. Les motivations liées à l'adoption de la banque mobile

Lendrevie et al. (2009) définissent la motivation comme un état psychologique de tension qui conduit à un comportement dont l'objet est de réduire ou d'éliminer cette tension. Plusieurs motivations liées à l'adoption des produits innovants (Davis, 1989 ; Venkatesh, 2003) sont identifiées dans la littérature. Parmi celles-ci, les variables socioculturelles et les avantages perçus sont les plus déterminantes.

- Les variables socioculturelles

Plusieurs auteurs (Ram et Sheth, 1989;Brahim et Dridi, 2016) ont identifiées variables socioculturelles qui influencent l'adoption des innovations par les individus.L'influence sociale, le réseau social, l'acculturation sont assimilés aux variables socioculturelles permettant d'expliquer le comportement du consommateur face aux produits innovants.

Pour Venkatesh et al. (2003), l'influence sociale est définie comme le degré avec lequel un individu pense que la plupart des personnes importantes pour lui croient qu'il devrait utiliser le nouveau système. Certains auteurs utilisent des terminologies différentes pour présenter cette variable ; Ajzen et Fishbein (1975) l'identifient à la norme subjective ; Thompson et al. (1991) quant à eux, l'assimilent aux facteurs sociaux ou encore aux normes sociales. Bien que ce concept porte des

étiquettes différentes, chacune de ces constructions contient la notion explicite ou implicite selon laquelle le comportement de l'individu est influencé par la façon dont il pense que les autres le percevront comme ayant utilisé la technologie (Venkatesh et al., 2003).

Pour Biljon et Kotzé (2008), les technologies dépendent entièrement d'un réseau social pour leur adoption et leur utilisation. Dans la même perspective, Granovetter (1973) pense que le réseau social peut faciliter la circulation de l'information entre les individus tout en les rapprochant. Il identifie deux types de liens entre les individus : le lien fort et le lien faible. Il montre que le lien faible (relations distantes et étendues développées entre les individus) est plus puissant que le lien fort (relations développées entre amis, proches et famille). Cette thèse défendue par cet auteur trouve toute sa pertinence dans l'explication du succès des réseaux sociaux qui établissent des liens faibles entre les individus.

Dans la littérature, plusieurs définitions de l'acculturation sont proposées. Cuche, (1996), la définit comme l' « ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles culturels initiaux de l'un ou de l'ensemble des groupes ». Pour Bastide (1998), l'acculturation est l' « ensemble des phénomènes résultant du contact direct et continu entre des groupes d'individus de cultures différentes avec des changements subséquents dans les types de culture originaux de l'un ou des autres groupes »⁹⁸. Ces définitions relèvent toutes l'idée d'un échange entre deux ou plusieurs groupes pouvant se solder par l'adoption de la culture d'un groupe par l'un ou l'autre groupe. Berry (1980) identifie quatre situations dans lesquelles peut se produire l'acculturation : l'individu peut délaisser son identité culturelle au profit d'une autre (assimilation) (I) ; l'individu peut décider à la fois de maintenir son identité et d'adopter une autre culture (II) ; l'individu peut décider de maintenir son identité culturelle en faisant fi de la culture dominante (III) et la dernière situation consiste pour un individu à marginaliser sa culture en l'abandonnant sans pour autant accepter ou rejeter l'identité culturelle d'un autre groupe (IV). La transposition ces quatre situations d'acculturation peut intervenir peut se faire dans le cadre de l'adoption de la banque mobile dans le contexte africain. La société africaine étant communautaire et privilégiant les liens sociaux (Kamdem, 2002), certains individus peuvent se défaire de cette culture en adoptant celle voulue par la banque mobile qui tend à créer de la distance entre les individus et à réduire le contact physique tout en affaiblissant les liens sociaux.

- **Les avantages perçus**

Plusieurs avantages de banque mobile sont identifiés dans la littérature (Venkatesh, 2003 ; Cheikho, 2015). Parmi les avantages perçus, la performance attendue, la commodité, l'effort attendu et l'expérience semblent être capitales lors de l'adoption d'une nouvelle technologie.

La performance attendue revêt des dénominations diverses. Alors que, Davis (1989) dans sa théorie, l'assimile à l'utilité perçue, Moore et Benbasat (1991), pensent qu'il s'agit de l'avantage relatif. En réalité, la performance attendue est employée par de nombreux théoriciens (Cheikho, 2015; Hanafizadeh P. et al., 2014) pour expliquer l'adoption des technologies innovantes par les individus. Elle est perçue comme l'intensité, la force avec laquelle un individu est persuadé que l'utilisation d'une technologie ou d'un système accroîtra sa performance (Venkatesh et al., 2003).

Venkatesh et al. (2003) définissent l'effort attendu comme le degré de facilité associé à l'utilisation d'un système. Davis (1989) identifie cette variable à la facilité d'utilisation perçue qu'il définit comme la force avec laquelle un individu estime que l'emploi d'une innovation ne requiert pas trop d'efforts. Pour Thompson et al. (1991), ce concept est assimilable à la complexité qui renvoie à la mesure dans laquelle un système est perçu comme relativement difficile à comprendre et à utiliser. Plusieurs recherches montrent que l'effort attendu a une influence significative sur l'adoption des technologies bancaires (Amin et al., 2008 ; Lin, 2011 ; Cheikho, 2015).

⁹⁸ <https://www.universalis.fr>

La commodité est citée dans de nombreuses recherches (Kazi, 2013 ; Tashmia et Khumbula, 2011) comme un facteur d'adoption des technologies bancaires. Elle renvoie pour certains auteurs (Kazi, 2013 ; Lichtenstein et Williamson, 2006), à l'utilisation de la banque mobile en tout lieu et à n'importe quel moment. D'autres l'assimilent à la flexibilité à laquelle un individu peut prétendre en utilisant la banque mobile et à la facilité d'usage que confèrent ses services. En effet, la disponibilité, le gain de temps et l'aisance dans l'utilisation des services bancaires à distance, traduisent la commodité que ces services offrent aux utilisateurs.

L'expérience résulte des habitudes que les individus ont acquises au fil de certaines pratiques répétitives (Triandis, 1979). Pour cet auteur, les habitudes sont le résultat d'un apprentissage au cours duquel les actes deviennent répétitifs et automatiques et permettent à l'individu de capitaliser une expérience et augmentent sa capacité à exécuter un acte de façon ordinaire. A la suite de Triandis (1979), plusieurs montrent que les habitudes d'utilisation des technologies confèrent à l'individu une expérience passée qui lui permet d'adopter un comportement favorable à l'utilisation d'une technologie donnée. Cette expérience acquise selon Karahana et Straub (1999) permet aux individus d'évaluer facilement les possibilités d'achat en ligne et par conséquent, d'augmenter leur probabilité d'acheter sur internet (Agarwal et Prasad, 1997). Dans cette même perspective, Ratchford (2001) montre dans son étude que le temps et l'utilisation fréquente du web confèrent à un individu une certaine facilité qui permette d'utiliser internet de façon plus productive et moins coûteuse.

1.2.2. Les freins à l'adoption de la banque mobile

Lendrevie et al. (2009) pensent que les freins sont des raisons subjectives qui incitent un consommateur à ne pas acheter ou utiliser un produit ou un service. Plusieurs travaux ont traité de la résistance du consommateur face à l'adoption des innovations technologiques (Ram et Sheth, 1989; Hanafizadeh P. et al., 2014). Parmi ces freins, on peut identifier les freins liés aux variables psychologiques et ceux liés au système.

- Les variables psychoculturelles

Parmi les variables psychoculturelles qui entravent l'adoption des innovations technologiques par les individus, la littérature fait ressortir le risque perçu (Yurick, 2002), la tradition (Brahim et Dridi, 2016) et la culture (Venkatesh et Zhang, 2010).

Bauer (1960) est identifié dans la littérature comme l'auteur de la théorie du risque perçu. Selon ce dernier, l'individu peut percevoir un risque au moment de passer à l'acte d'achat. Pour Murray (1991), le risque perçu s'identifie à l'incertitude perçue par un individu en ce qui concerne les pertes ou les gains d'une transaction qu'il peut effectuer. La littérature identifie cette variable comme l'une des principales raisons qui poussent les individus à adopter des comportements réticents à l'égard de l'achat à distance (Cases, 2007) et sur internet (Yurick, 2002 ; Joines et al., 2003).

Pour Honold (2000), il n'est pas aisé de ressortir une définition unanime de la culture ; il pense qu'il est plus utile de trouver une définition de la culture qui convienne à un domaine de recherche spécifique que de produire une définition générale. En marketing, la culture peut-être définie comme un ensemble de connaissances, de croyances, de normes, de valeurs et de traditions acquises par l'homme en tant que membre d'une société (Kotler et al., 2015) et sont apprises dès l'enfance (Hofstede et Gerhard, 2007). Pour Amine (1999), la culture exerce une influence sur les comportements des individus par le biais des normes sociales et des codes qui y sont appris. Pour Kotler et al. (2015), les individus naissent dans une société et grandissent dans une certaine culture qui façonne leurs croyances, leurs normes et leurs valeurs qui, à leur tour, influent leurs goûts et leurs préférences. Cet environnement socioculturel affecte les comportements des individus à l'égard de la société, des entreprises (Kotler et al., 2015) ainsi que de leurs produits. La littérature relève une certaine convergence de vue des chercheurs quant au fait que le mode de vie des Africains (au sud du Sahara notamment) est beaucoup plus communautaire qu'en Occident (Paré-Kaboré, 2013) or, la banque mobile tend à créer de la distance entre les parties car ces dernières ne

se rencontrent plus physiquement et pousse ainsi au détachement affectif (Leek et al., 2003). Dans le même sens, Venkatesh et Zhang (2010) dans une étude comparative portant sur la Chine et les États-Unis montrent que la culture joue un rôle important l'adoption des technologies. Pour eux, les sociétés à fort penchant collectiviste seront moins enclines à l'adoption de certaines technologies notamment la banque mobile.

Srijumpa et al. (2002) pensent que la tradition peut jouer un rôle important dans l'adoption des innovations. Ils identifient la tradition aux facteurs inhibiteurs de leur adoption. Pour ces derniers, la tradition constitue une barrière car elle se rapporte aux changements que peut générer une innovation dans les routines quotidiennes du consommateur qui a une préférence pour le maintien de son comportement en utilisant les nouveaux produits (Brahim et Dridi, 2016). Chemingui et lallouna (2013) pensent que la tradition est le principal frein à l'utilisation de la banque mobile; Brahim et Dridi(2016) confirment ce résultat dans le contexte tunisien.

- Les variables liées au système

La sécurité (Cheiho, 2015) et le coût (Brahim et Dridi, 2016) perçus sont identifiés dans la littérature comme des variables liées au système.

Pour Yousafzai et al. (2009), la sécurité est un facteur déterminant pour les transactions en ligne et ils la définissent comme « *la perception du degré de protection contre les menaces* ». Agarwal et al. (2009) ; Iter et al. (2009), montrent dans leurs travaux que la sécurité perçue est un facteur important susceptible de pousser un utilisateur à la non adoption des technologies. Les utilisateurs des services bancaires à distance sont exposés à l'usurpation de leur identité personnelle et de leurs avoirs, ce qui les rend vulnérables lors des transactions. La confidentialité des données introduite par ceux-ci doit être garantie afin d'éliminer les dangers que ces derniers encourent.

Par ailleurs, le coût est élément qui permet d'apprécier la valeur perçue d'un bien ou d'un service (Zeithaml, 1988). C'est un facteur qui est intégré dans les recherches (Luarn et Lin, 2005 ; Iter et al., 2009 ; Hanafizadeh et al., 2014) pour expliquer l'adoption des technologies. Cheikho (2015), dans le cadre de la banque mobile, assimile le coût perçu au degré avec lequel une personne croit que l'utilisation de la banque mobile lui coûtera plus cher que l'utilisation des autres canaux électroniques bancaires. Le coût que les utilisateurs perçoivent résulte de la comparaison des canaux bancaires et optent pour celui dont le coût est le moins élevé comme le montre Chan et al. (2008) en Chine où les clients des banques privilégient le SMS-Banking par rapport aux autres services bancaires numériques, car ils estiment que cela leur est moins coûteux.

2. Méthodologie adoptée

Notre recherche a pour objectif d'exposer les motivations et/ou les freins qui peuvent pousser les consommateurs à adopter ou non la banque mobile. Pour ce faire, nous avons adopté l'approche qualitative pour mieux saisir le phénomène que nous voulons expliquer (Gavard-Peret et al. 2012). Ainsi, des entretiens semi-directifs ont été menés de façon individuelle en face à face avec des responsables des banques d'une part, et d'autre part, auprès des clients. Nous avons procédé à la triangulation des données notamment celle liée à la personne (Fortin, 1996 cité par Pinard et Potvin, 2004), car nous avons eu recours à diverses cibles (les clients et les responsables des banques. Cette méthode nous a permis de tirer des conclusions valables à propos des facteurs explicatifs de l'adoption de la banque mobile.

L'environnement bancaire camerounais est constitué de quatorze banques commerciales et est très métissé (car il comporte à la fois les banques des filiales des groupes français, les banques à capitaux nationaux et les banques anglo-saxonnes). L'accès étant difficile dans les banques nous sommes limités à celles qui étaient désireuses de nous fournir des informations en rapport avec notre recherche. Ainsi, le premier guide d'entretien a été administré à six responsables (dont un chef d'agence et cinq personnes responsables du service e-banking) de cinq banques (dont quatre anglo-saxonnes et une française) nous a permis de collecter les premières données. La banque travaillant

avec les particuliers a été un critère de sélection de l'échantillon. La présence des services de la banque mobile dans ces banques est récente et elle varie entre un an et cinq ans tout au plus. L'objectif de ce guide d'entretien était de questionner les banques sur les différents produits et services digitaux offerts à leurs clients, de comprendre leur fonctionnement et de relever les freins et les difficultés auxquels elles sont confrontées dans l'utilisation de ces services avec les clients. Au cours de cette exploration, nous nous sommes entretenus essentiellement avec six responsables (RU, RS1, RS2, RA, RE et RC) de banque en contact permanent avec les services digitaux.

Le second guide d'entretien a été administré aux clients des banques. Il comportait aussi deux thèmes : le premier portait sur la connaissance et l'utilisation de la banque mobile et le second quant à lui permettait de mettre en lumière les avantages et les freins liés à l'utilisation des services de la banque mobile. Au cours de cette seconde enquête, nous avons interrogé 15 clients (R1 à R15) dont 5 femmes et 10 hommes. Leur âge variait entre 33 et 62 ans. Nous avons diversifié les CSP des enquêtés (un retraité, trois ouvriers, une commerçante, huit agents de maîtrise et deux cadres). Ces enquêtés sont présents dans leurs banques depuis au moins quatre ans. Quatre de ces personnes (soit près de 27%) utilisent des services bancaires mobiles et les onze autres (soit un peu plus de 73%) ne les utilisaient pas encore.

Les entretiens avec les différents enquêtés ont duré 40 à 50 minutes chacun pour les cadres de la banque et 25 à 40 minutes pour les clients. Au cours de ces entretiens, nous avons effectué des enregistrements audio à partir d'un téléphone portable et pris des notes sur des papiers. Nous avons ainsi retranscrit ces enquêtes. Par la suite, nous avons procédé à l'analyse de contenu (Gavard-Peret, 2012) qui a permis d'obtenir différents thèmes dont les résultats sont exposés dans la partie suivante.

3. Résultats de l'étude

3.1. La connaissance et utilisation de la banque mobile

Notre première enquête révèle que les banques se sont déjà mises dans la mouvance du digital au Cameroun. Selon les banques enquêtées, les services de la banque mobile offrent de nombreux avantages aux clients lesquels avantages doivent les pousser à les adopter. Nous pouvons relever notamment les propos de RE qui pense que : « *les services digitaux offrent de nombreux avantages et facilités qu'il était impossible d'avoir par le passé* ». Nous pouvons aussi noter que les répondants RC et RU qui comparent la banque traditionnelle et la banque mobile et pensent que : « *...les services digitaux offrent plus de possibilités que la banque traditionnelle* » (RC) ; « *... je peux faire une panoplie de services qui étaient impossibles avant avec la banque classique* » (RU). Pour les clients, il existe une controverse au niveau de leur perception par rapport à l'utilisation de la banque mobile. Trois des clients que nous avons interrogés partagent le même point de vue que les banques à l'instar de R1 qui affirme que « *la banque à distance nous offre de nombreux services, moi je ne peux plus me passer de ça* » ; ou alors R3 qui soutient que : « *oui, oui je connais, la banque dans laquelle je suis offre ce service, j'ai même installé l'application dans mon téléphone et je l'utilise de temps en temps* » ; ou encore R2 qui pense que : « *je préfère maintenant effectuer mes opérations à partir de mon téléphone* ». Alors que cinq des clients interrogés par contre n'ont jamais entendu parler de ces services digitaux : « *non, non je ne connais pas ce services, je ne sais pas si ma banque offre ce service* », « *je n'ai jamais entendu parler de ce service dans la banque* ». Certains des clients affirment même ne pas vouloir utiliser encore moins installer ces applications dans leurs téléphones : « *on m'a proposé de l'installer dans mon téléphone j'ai refusé* » (R7) ou encore dévoilent avoir ces applications installées dans leurs téléphones sans toutefois les utiliser : « *...depuis que c'est installé dans mon téléphone, je ne l'ai jamais utilisé* » R10.

Ces résultats montrent que les banques devraient davantage communiquer sur le service de la banque mobile afin que les clients puissent être informés et mettre sur pied des stratégies leur permettant de faire essayer le service.

3.2. Les motivations liées à l'adoption du digital bancaire

L'analyse de contenu permet de mettre en évidence l'utilité perçue, la commodité, l'acculturation et l'expérience comme motivations liées à l'adoption de la banque mobile.

En effet, toutes les banques enquêtées se sont accordées sur la flexibilité et l'utilité comme des avantages principaux offerts par la banque mobile. RA affirme par exemple : « *chaque client veut savoir quelle est sa situation en banque peu importe où il se trouve* » ; dans la même perspective, RU argue que : « *le client a accès à sa banque au Cameroun comme à l'étranger ; ... il est même possible d'ouvrir son compte bancaire sur Facebook sans avoir de contraintes comme celles que la banque traditionnelle peut vous imposer... et ça c'est une simplicité, une flexibilité et une facilité* ». Pour RE c'est la banque qui va à la maison : « *le client n'a plus besoin de venir à l'agence pour avoir son service, la banque vient à la maison, ...j'ai ma banque où je me trouve je n'ai pas besoin de me déplacer pour accéder à ma banque* ».

Les quatre (soit 40%) clients qui utilisent ces services partagent l'opinion des banques enquêtées. Pour R3, la banque mobile lui permet d'effectuer des opérations bancaires : « *...j'utilise les services de la banque à partir de mon téléphone, je peux acheter du crédit et envoyer de l'argent* » et ces produits digitaux ont même apporté la solution à certaines difficultés : « *une fois, j'étais en difficulté je ne savais quoi faire ; je voulais payer la marchandise et mon fournisseur était loin alors je lui ai demandé s'il pouvait avoir un compte bancaire en ligne, j'ai effectué la transaction à partir de mon téléphone...* »(R4).

Par ailleurs, les résultats montrent que les entreprises privilégient l'expérience que le client peut avoir lorsqu'il utilise la banque mobile. RC soutient que : « *il y a un avantage au niveau de l'innovation, elle enrichit l'expérience client, améliore l'expérience client, ...le client apprécie la relation avec la banque, s'il y a une belle expérience, ça veut dire qu'il y a vente. Une banque qui innove est bien perçue par le marché ; et puis, c'est la tendance de l'heure si tu n'es pas digital tu restes en arrière* ». L'expérience résulte des actes répétitifs que les individus acquièrent au cours de certaines pratiques (Triandis, 1979). Pour faire adhérer les clients aux services numériques, les banques misent sur un produit qui permet au client de vivre une meilleure expérience : « *j'ai rencontré, madame, X aujourd'hui ; quand je lui ai montré comment ça fonctionne, elle était tellement bluffée par nos services* » argue RS1 ; ou encore RU qui soutient : « *nous proposons un service de meilleure qualité qui permet au client d'avoir une meilleure expérience et une meilleure relation avec nous... pour ceux qui sont déjà dans la mouvance du numérique, des téléphones androïdes, l'expérience est encore plus géniale* »

En ce qui concerne les quatre clients qui utilisent la banque mobile, deux d'entre elles ont avoué avoir eu peur au début par exemple R3 affirme que : « *au début, je ne voulais pas mais quand j'ai essayé, j'ai dit waouh !!!* » ou encore R2 qui déclare que : « *j'avais peur mais quand j'ai essayé, ça a marché* ». RU pense que le fait de réussir à faire essayer le produit au client s'avère être une condition de son adhésion et il explique que : « *on t'invite à essayer, dès que tu essaies, on sait qu'on t'a gagné* ».

Notons que les consommateurs peuvent quelques fois avoir des doutes ou peurs lors de l'utilisation de la banque mobile mais une fois qu'ils ont essayé, ils y voient des avantages notamment en termes de commodité, de flexibilité et d'utilité.

3.3. Les freins à l'adoption de la banque mobile

Les responsables des banques enquêtées mentionnent que si certains clients utilisent déjà ces services digitaux, d'autres retardent voire sont réfractaires à leur utilisation. Bien que ces entreprises soient réticentes à donner des informations, nous avons pu quand même relever quelques difficultés

auxquelles elles font face lors de l'analyse de contenu. Dans cette perspective, nous leur avons posé la question de savoir ce que pensent les clients et les difficultés qu'elles rencontrent avec les clients en ce qui concerne l'utilisation des services digitaux. Les réponses convergent vers les habitudes, la culture, la sécurité et le risque que et les clients appréhendent lors de l'utilisation de ces services.

Les résultats montrent les banques sont unanimes sur le fait que certains clients peinent à changer leurs habitudes et restent attachés à leur culture et leur tradition par exemple, RE affirme que : *« quand on est allé à l'université... les gens ont dit... que c'était de l'arnaque... il faut entrer dans la psychologie des consommateurs pour savoir ce qui se passe »* ; dans le même ordre d'idées, RS2 pense que : *« l'homme noir est très résistant, il est hostile aux changements »* ; et RU ajoute que : *« il y a toujours des personnes qui sont réfractaires à l'évolution surtout dans notre contexte... ils sont habitués aux guichets automatiques ou aux agences »* et enfin RS1 révèle que : *« l'objectif n'est pas toujours atteint en ce qui concerne les clients particuliers, ... ils sont les clients les plus difficiles à convaincre »*. Ces dires confirment bien qu'il existe des difficultés au niveau de l'adoption des produits digitaux bancaires par les clients. Les responsables des banques parlent beaucoup plus de notre contexte et des habitudes pour justifier le refus des clients d'utiliser ces produits bancaires.

Les résultats montrent que plus de 50% des personnes enquêtées pensent que leurs habitudes et leur tradition ne sont pas en harmonie avec l'utilisation de la banque mobile notamment, R6 affirme : *« je ne suis pas habitué à ce genre de choses... je préfère avoir mon argent sur moi au lieu de commencer à le manipuler dans mon téléphone »* et encore plus R11 qui pense que : *« c'est très difficile dans notre contexte d'utiliser ces choses-là, on préfère avoir notre argent en main avant de commencer à le dépenser »* et R9 complète en affirmant que : *« Je préfère aller au guichet automatique et si je rencontre des difficultés, j'appelle naturellement la banque ou je vais voir mon chargé de clientèle »*.

Par ailleurs, les individus introduisent avant l'utilisation de certaines technologies, des données personnelles qui les rendent vulnérables. Le risque encouru face à la sécurité des opérations constitue un frein à l'utilisation de ces produits par les clients enquêtés principalement pour R12 qui pense que : *« moi je ne vais jamais utiliser ces choses-là, et s'il y a une mauvaise manipulation et mon argent disparaît ? »*. Pour R8, *« ils sont d'abord venus avec les guichets automatiques on a accepté parce qu'on perdait trop de temps dans les agences, mais l'argent tout ton salaire dans le téléphone ? C'est très risquant »* ; pour R8, *« le risque est très élevé en ce qui concerne... ces services, est qu'on peut te garantir la sécurité de ton argent ou le remboursement de ton argent en cas d'échec ? »*. Face à toutes ces affirmations que vont faire les banques au Cameroun, elles qui sont déjà engagées dans la digitalisation à cause de la mondialisation et de la concurrence accrue ?

Cependant, les banques semblent ne pas vouloir aborder cet aspect, car elles pensent que le risque peut exister mais ne doit pas être de nature à entraver l'adoption du digital bancaire *« certains clients se plaignent souvent du risque de sécurité, financier, ... mais il faut bousculer les habitudes le monde change »* comme l'affirme RS2, car nous sommes dans un monde en perpétuelle évolution et *« aucun service de e-Banking ne peut entièrement maîtriser le risque »* renchérit RS1.

A contrario, on observe dans nos entretiens que les clients sont attachés au service traditionnel et n'hésite pas quitter leurs banques en cas de problème (lié au risque ou à la sécurité) avec ces technologies notamment R10 qui affirme que : *« j'ai même quitté ma précédente banque à cause de ce genre de service, tu envoies l'argent on te coupe et le destinataire ne reçoit pas au lieu de résoudre ton problème il te demande de faire une requête manuscrite qui n'aboutit jamais ... Ça peut faciliter la vie mais s'il y a un problème la banque ne vous rembourse pas »*, sur la base de tous ces propos recueillis, et si l'on considère quel établissement, le développement et le maintien de la relation sont des objectifs importants que les banques cherchent à atteindre (Gronroos, 1994), que va-t-il se passer dans le contexte mobile bancaire ? Si certaines entreprises privilégient la logique transactionnelle, la construction des relations de long terme demeure la condition sine qua non pour

la réussite (Morgan et Hunt, 1994) des établissements de services et particulièrement pour les banques.

4. Discussions et limites

Les résultats obtenus à l'issue de l'enquête sur le terrain nous indiquent trois pistes de réflexions.

4.1. L'utilité perçue, la commodité et l'expérience vécue : des mobiles certains pour l'adoption du « mobile banking »

En ce qui concerne les motivations liées à l'adoption de la banque mobile, les résultats obtenus montrent que certains clients s'accommodent rapidement de ces services. Certains effectuent des opérations à partir de leur téléphone avec une certaine facilité et d'autres trouvent ces services utiles pour gérer certaines difficultés. Ce résultat corrobore celui de Wessels et Drennan(2010), qui pensent que l'utilité perçue influence l'adoption des technologies ou encore celui de Cheikho (2015) qui pense la commodité est l'un des facteurs importants sur lesquels les individus s'appuient pour adopter la banque mobile.

Dans le même sens, Lee et al. (2003) pensent qu'une expérience positive des utilisateurs à l'égard de la technologie peut influencer positivement l'adoption de cette technologie. Les résultats de notre recherche montrent que l'expérience est facteur motivationnel qui influence directement l'adoption de la banque mobile par les clients contrairement à Venkatesh et al. (2003), pour qui l'expérience est une variable modératrice pouvant faciliter l'adoption des technologies par les individus.

4.2. Prééminence des barrières culturelles : une entrave forte au développement de la banque mobile

Les banques évoquent le contexte difficile lié aux habitudes des clients qui sont méfiants, sceptiques et opposent de la résistance à l'utilisation de la banque mobile. Les utilisateurs confirment bien cette difficulté affirmant qu'ils ne sont pas habitués au digital et préfèrent utiliser des canaux classiques et rencontrer leur chargé de clientèle en cas de difficultés. Ce résultat justifie bien l'aspect communautaire des sociétés africaines (Kamdem, 2002) qui est encore ancré dans certains utilisateurs. Pour Brahim et Dridi(2016) la tradition, influence négativement l'utilité perçue et la facilité d'utilisation perçue des innovations. Biljon et Kotzé (2008), pensent que l'influence de la culture n'est pas intégrée dans les théories de l'adoption des innovations or elle y joue un rôle important. Pour ces derniers, elle est l'un des facteurs essentiels permettant de comprendre le comportement des consommateurs face à l'utilisation des innovations.

4.3. La perception accrue du risque : un frein essentiel à l'adoption des services digitaux

Les clients interrogés identifient le risque perçu et la sécurité comme des facteurs qui entravent l'adoption de la banque mobile. La sécurité est un facteur déterminant en ce concerne l'adoption des technologies (Yousafzai et al. 2009). Nos résultats montrent que les clients éprouvent une certaine peur à manipuler leur argent dans un espace virtuel et préfèrent l'avoir de façon liquide. Les clients pensent qu'ils sont très vulnérables lors de ces transactions ; ils ont peur d'être arnaqués et se méfient. Ce résultat rejoint celui de Cheikho, (2015) dans le cadre de la banque mobile en France. Mais ce résultat contraste avec celui Brahim et Dridi(2016) qui infirment que le risque n'influence pas négativement la perception de l'utilité des clients lors de l'adoption de la banque mobile en Tunisie.

Cette recherche apporte des contributions à la fois sur le plan théorique et sur le plan managérial. Les recherches sur les facteurs explicatifs de l'adoption des innovations technologiques notamment de la banque mobile se limitent souvent soit aux motivations soit aux freins. Or, cette recherche intègre à la fois les motivations et les freins liés à l'adoption de la banque mobile et

participe ainsi à l'enrichissement des recherches menées dans ce champ sur le plan théorique d'une part. D'autre part, Venkatesh et al. (2003) proposent eux-mêmes de compléter leur modèle en y intégrant d'autres construits. Sur le plan théorique, cette recherche, à partir des freins (notamment, la culture, le risque) qu'elle analyse, contribue à l'élargissement de ce modèle.

Ces résultats peuvent permettre sur le plan managérial d'orienter les banques sur les stratégies qu'elles doivent adopter afin de faire adhérer les clients à leurs services mobiles. En effet, les banques doivent penser à communiquer sur leurs produits afin de toucher le maximum de personnes. Dans cette perspective, elles peuvent miser sur le bouche à oreille traditionnel ou sur le bouche à oreille électronique à travers la mise en place des plateformes de discussions qui permettront aux clients d'échanger sur leur expérience et s'échanger des informations utiles. En plus, les banques doivent inciter les clients à essayer ainsi qu'à utiliser les services de la banque mobile ; cela peut passer par l'invitation des clients à participer à des séminaires de formation. En outre, elle doit veiller à ce que les problèmes que les clients rencontrent avec ce service soient promptement résolus au risque pour le client de vivre une mauvaise expérience qui peut être la cause du refus d'un nouvel essai ou d'un bouche-à-oreille négatif.

Cependant, bien que cette recherche apporte des éclairages sur les facteurs qui poussent et inhibent les clients à l'adoption de la banque mobile, elle reste limitée. La première limite réside dans le choix des entretiens semi-directifs en face à face comme outil de collecte d'information; bien qu'il ait permis de relever les difficultés rencontrées et les avantages offerts par l'utilisation de la banque mobile, on peut penser que, des focus groupes notamment avec des clients, auraient permis d'aller en profondeur. Une autre limite directement liée à la première est la taille de notre échantillon qui reste limitée et qui ne nous permet pas d'avoir un plus grand nombre de points de vue. Une enquête quantitative sur un plus grand échantillon permettrait de mieux apprécier les facteurs explicatifs de l'adoption dans notre contexte.

Par ailleurs, malgré que cette recherche comporte des limites, elle interpelle les chercheurs sur l'importance à accorder aux variables culturelles lors de l'adoption des technologies ; variables qui restent encore très peu explorées par les chercheurs dans le cadre de l'adoption des innovations technologiques (Cheikho, 2015).

Références bibliographiques

- Amine A. (1999)**, *Le comportement du consommateur face aux variables d'action marketing*, Caen, Management édition.
- Angelmar R. (1990)**, Product innovation: a tool for competitive advantage, *European Journal of Operational Research*, Vol 47, n° 2 pp. 182-189.
- Bastide R. (1998)**, *Acculturation*, in Encyclopedia Universalis.
- Berry L. L. (1995)**, Relationship Marketing of services growing interest, Emerging perspectives, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, n° 4, pp. 236-245.
- Biljon J. V. et Kotzé P. (2008)**, Cultural factors in mobile phone adoption and usage model, *Journal of Universal Computer Science*, Vol 14, n° 16.
- Bitner M. J., Brown S. W. et Meuter M., (2000)**, Technology infusion in service encounters, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, n° 1, pp. 138-149.
- Brahim S. B. et Dridi M., (2016)**, « Les antécédents de la résistance à l'adoption de la banque mobile par le consommateur Tunisien » *International Journal of Business & Economic Strategy*, Vol.4, pp. 1-7.
- Cheikho A. (2015)**, l'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client-cas de la banque mobile, thèse de doctorat, Université de Nice, Sophia Antipolis
- Chemingui H. et lallouna H. B. (2013)**, Resistance, motivations, trust and intention to use mobile financial services, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 31, n°7, pp. 574-592.
- Cuche D. (1996)**, *La Notion de culture dans les sciences sociales*, La Découverte, Paris, coll. Repères (rééd. 2001).

- Dabholkar P. A., (1996)**, Consumer evaluations of new technology-based self-service options: An investigation of alternative models of service quality, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, n° 1, pp. 29-51.
- De Cannière M. H., De Pelsmacker P. et Geuens M., (2010)**, Relationship Quality and Purchase Intention and Behavior: The Moderating Impact of Relationship Strength, *Journal of Business and Psychology*, Vol. 25, n° 1, pp. 87-98.
- Devaraj S., Fan et Kohli R; (2002)**, Antecedents of B to C Channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics, *Information systems Research*, Vol. 3, pp. 316-333.
- Dupuis M. et Prunet S., (2001)**, La démarche grande distribution est-elle exportable au secteur des services financiers ?, *Décisions Marketing*, n° 23 pp. 75-83.
- Fernandez-Bollo, É. (2015)**, Institutions financières et cybercriminalité, *Revue d'économie financière*, n° 4, pp. 181-198.
- Fink R. C., James W. L. et Hatten K. J., (2008)**, The effects of performance, environmental uncertainty and relational norms on customer commitments to suppliers over the duration of customer-supplier relationships, *International Journal of Management and Decision Making*, vol. 9, n° 6, pp. 660-685.
- Gavard-Perret M. L., Gotteland D., Haon C., et Jolibert A., (2012)**, *Méthodologie de la recherche : réussir son mémoire ou sa thèse en Sciences de Gestion*, Pearson, Paris.
- Ghorbel C. W. et en Doctorat E. (s.d)**, Adoption de la banque en ligne par le consommateur tunisien : Une étude qualitative, Université ElManar, Tunisie.
- Hanafizadeh P. et al., (2014)**, « Mobile banking adoption by Iranian bank clients », *Telematics and informatics*, vol. 31, n° 1, pp. 62-78.
- Honold P.(2000)**, Culture and Context: an empirical study for the development of a framework for the elicitation of cultural influence in product usage, *International Journal of Human-Computer Interaction*, 12, n°3-4 (2000), pp. 327-345.
- Kotler P., Keller K. et Manceau D. (2015)**, *Marketing management*, 15^{ème} édition, Nouveaux horizons.
- Lee M. S., McGoldrick P. J., Keeling K. A. et Doherty J. (2003)**, Using ZMET to explore barriers to the adoption of 3G mobile banking services, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 31, n°6, pp.340-348.
- Lendrevie J., Levy J. et Lindon D. (2009)**, *Mercator*, 9^{ème} édition, Dunod, Paris.
- Morgan R. M. et Hunt S. D. (1994)**, The commitment-trust theory of relationship Marketing, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n° 3, pp. 20-39.
- Paré-Kaboré, A. (2013)**, L'Éducation traditionnelle et la vie communautaire en Afrique: repères et leçons d'expériences pour l'éducation au vivre-ensemble aujourd'hui, *McGill Journal of Education/Revue des sciences de l'éducation de McGill*, Vol. 48, n°1, pp. 15-33.
- Roman S. et Martin P. J., (2008)**, Changes in sales call frequency: A longitudinal examination of the consequences in the supplier-customer relationship, *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, n° 5, p. 554-564.
- Safeena R. et al. (2001)**, Internet banking adoption in an emerging economy: Indian consumer's perspective, *International Arab Journal of e-Technology*, Vol.2, n° 1, pp. 56-64.
- Seth J. N., Sisodia R. S. et Sharma A. (2000)**, the antecedents of consequences of customer-centric marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, n° 1, pp. 55-65.
- Srijumpa R.; Speece M. Paul H. (2002)**, Satisfaction drivers for Internet service technology among stock brokerage customers in Thailand, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.6, n°3, pp.240-253.
- Wessels L. et Drennan, J. (2010)**, An investigation of consumer acceptance of M-banking. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 28, n°7, pp. 547-568.
- Geert Hofstede et Gerhard Fink G. (2007)**, Culture: organisations, personalities and nations. Gerhard Fink interviews Geert Hofstede, *European Journal International Management*, Vol. 1, n°1-2, pp. 14-22.

Digitalisation des services financiers et problématique de l'exclusion bancaire des particuliers en Afrique Centrale: une application au cas du Cameroun

Mireille Bityé Mendo

Université de Yaoundé 2

&

Joseph Désiré Franck Nama

Institut des Relations Internationales du Cameroun

&

Didier Ambiana Ambiana

Université de Yaoundé 2

ambianadidier@gmail.com

Résumé: L'objectif de cette recherche est d'analyser l'apport de la digitalisation à travers les technologies numériques sur la résolution des problèmes d'exclusion bancaire des particuliers au Cameroun. L'approche qualitative exploratoire est retenue comme stratégie de recherche. Pour collecter les données, nous avons mobilisés des sources secondaires et réaliser des entretiens semi-directifs auprès d'une dizaine de responsable dans trois établissements bancaires. La Methode d'analyse de contenu automatisée sous encadrement du logiciel NVivo est retenue comme cadre d'analyse. Les résultats révèlent globalement que, l'utilisation des Objets Intelligents Connectés et les médias sociaux sont déjà une réalité camerounaise et considérés comme étant une aide efficace à la bancarisation des exclus du système. Aussi, de ces deux outils, les banques confrontent davantage la digitalisation aux médias sociaux à travers lesquels, elles tentent de construire de meilleures relations de services avec leurs clientèle et intégrer progressivement ceux non-bancarisés dans le circuit de production des services financiers.

Mots clés : Digitalisation, Exclusion Bancaire, Objets Intelligents Connectés, Médias Sociaux, Relations de service

Abstract: The objective of this research is the analysis of the resolution of the problems of banking exclusion of individuals in Cameroon. The qualitative exploratory approach is retained as a research strategy. For the reading of the data, we mobilized the secondary sources and the semi-direct interviews with this one. The content analysis method generated under the NVivo software framework is used as an analytical framework. The results generated globally, the use of Connected objects and social media are already a Cameroonian reality and they are an effective tool for the banking of exclusivity of the system. Also, these two tools, the banks are confronted with the digitization to the social media, they were transformed into better relations of services with their customers and were then transformed into unbanked in the circuit of production of the

Keywords: Digitization, Banking Exclusion, Intelligent Connected Objects, Social Media, Service Relations.

Introduction

Sous l'emprise de la mondialisation, le secteur bancaire mondial est confronté à des taux de rentabilité médiocres et à une croissance faible. Des faits, il apparaît que le taux de croissance du chiffre d'affaires dans ce secteur d'activités s'est établi à 3% en 2016, en régressant par rapport à la moyenne annuelle de 6% au cours des cinq années précédentes pour l'ensemble de la planète (Chironga et al., 2018). Ce résultat pas très satisfaisant affecte alors négativement l'économie mondiale dans les autres secteurs d'activités.

Les mêmes réalités caractérisent également le vécu des entreprises du secteur bancaire africain. Dans ce contexte, les industries bancaires sont permanemment exposées à des crises conjoncturelles, portant atteintes à leurs objectifs de croissance durable et de stabilité financière dans la majorité des économies du continent⁹⁹. Aussi, il est également constaté que la proportion des banques qui mènent leurs activités selon le modèle de la banque formelle reste encore peu forte car, celles-ci se battent et se partagent toujours les mêmes clients dans ce contexte précis. Sans oublier l'effet perturbateur des facteurs contextuels tels par exemple, le phénomène des tontines, un facteur culturel qui plonge ses racines dans l'histoire lointaine des peuples africains (Lelart, 1990) et qui porte en lui le gène d'une certaine forme d'exclusion volontaire voulue par la clientèle (Gloukoviezoff, 2004).

Les banques installées en zone CEMAC¹⁰⁰ dont le Cameroun en fait parti n'échappent pas à ce panorama. Les analyses des courants de pensées en management les plus intéressantes de ces dernières décennies montrent que leur approche « produit » (Clot, 2015) et leur système hiérarchique et de gestion traditionnelle des activités limitent fondamentalement leurs capacités à se mouvoir de façon rapide et sûre au milieu de turbulences permanentes (Kotter, 2012). Il faut également remarquer que le basculement de la technologie, du monde mécanique vers le monde numérique vient davantage amplifier les problèmes dans cet environnement précis.

En effet, cette nouvelle configuration entretient alors une vague de turbulences permanentes, dans laquelle tous sont immergés et face à laquelle, il est impératif de changer/s'adapter plus vite et donc rechercher l'agilité stratégique (Kotter, 2012). Une telle exigence s'inscrit dans un contexte où le renouvellement des visions politiques d'émergence économique des États africains constitue la locomotive de leur essor économique futur et où tous misent sur l'accompagnement des banques en termes de financement afin que, la prophétie de l'émergence des États africains devienne une réalité. De l'avis des experts, il ressort qu'aucune émergence économique durable ne peut se faire sans réel développement financier qui passe résolument par l'accroissement de la bancarisation, un impératif à la lutte contre l'exclusion bancaire¹⁰¹ des couches faibles. Laquelle, constitue le socle du développement socioéconomique et un moyen efficace, pour lutter contre la pauvreté, promouvoir une croissance forte, stable et durable et inclusive (Banque de France, 2014).

⁹⁹ Jeune Afrique spécial finance, 18^e édition, pp. 3 et 122.

¹⁰⁰ La Communauté économique et monétaire de la l'Afrique centrale (CEMAC) regroupe le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée équatoriale et le Tchad.

¹⁰¹ L'exclusion bancaire s'entend du : « processus par lequel une personne rencontre des difficultés d'accès et/ou d'usage dans ses pratiques bancaires, qu'elle ne peut plus mener une vie sociale normale dans la société qui est la sienne » (Gloukoviezoff, 2004).

Malgré la vulgarisation des mesures de lutte contre l'exclusion bancaire, le phénomène continue de régner avec force dans la société. Les initiatives mises en place semblent n'avoir qu'une influence indirecte et lente. Leur principale lacune étant qu'elles n'interviennent que de manière curative et jamais préventive (Gloukoviezoff, 2004). La posture de départ des acteurs engagés semble être le handicap premier qui fragilise leurs actions. La plupart des initiatives ne permettent en effet pas de comprendre dans sa globalité et sa complexité, le phénomène de l'exclusion bancaire, elles s'attèlent plutôt à favoriser l'inclusion financière. « *Or, favoriser l'inclusion financière risque d'être assimilé à une extension de l'accès aux produits bancaires sans pour autant que cela ne soit corrélé avec une satisfaction des besoins jusqu'alors insatisfaits, et entraîne des conséquences sociales négatives* » (Gloukoviezoff, 2008).

Ces différentes constatations font amplement écho dans certains écrits qui soulignent que la CEMAC est l'une des régions du monde les plus touchées par le phénomène d'exclusion bancaire et financière (Avom et Bobbo, 2014). Plus précisément, seule 18% de la population adulte possède un compte, 10% dispose d'une épargne et 4% bénéficie d'un emprunt auprès d'une institution formelle. Au Cameroun précisément, la lecture statistique du rapport de la Banque de France (p.109) situe sensiblement son taux de bancarisation à 10,5 % en 2014. D'après le Conseil National du Crédit (CNC, 2016), le taux de bancarisation est de 20,4% au sens strict de la population active et de 15,8% pour la population adulte. Au sens large, il est de 39,5 % pour la population active et de 30,1 % pour la population adulte. Dans le même temps, les praticiens estiment que 95% de l'argent circule toujours en cash et échappe aux banques¹⁰². Ces résultats mitigés sont à l'évidence révélateurs d'une crise d'idéologie bancaire africaine et posent donc les bases d'une réflexion sur la possibilité d'une introduction dans le système de production des services financiers, des mécanismes plus modernes de management bancaire, pour relever les défis de l'heure dans l'environnement sus évoqué.

Considérant l'intervention profitable du digital dans la résolution des préoccupations de gouvernance bancaire et prenant également en compte le caractère encore sous exploitable d'un tel indicateur dans l'environnement bancaire africain en zone CEMAC, la question de recherche que nous formulons est la suivante : quel est l'apport de la digitalisation des services financiers dans la lutte contre l'exclusion bancaire des particuliers en Afrique Centrale, le cas précis du Cameroun ?

Le but du travail est de mettre spécifiquement en lumière, l'influence de la digitalisation à travers les instruments de technologies numériques (Objets Intelligents Connectés et médias sociaux), sur la résolution des problèmes d'exclusion bancaire au Cameroun.

Le plan de la recherche est articulé autour de trois principaux points comme suit : le premier, réservé à la présentation du cadre conceptuel et théorique du phénomène exploré ; le deuxième point, sur la présentation du cadre méthodologique et le troisième point sur la restitution des résultats et discussions de la recherche, à partir desquels, l'on déduira les implications théoriques et managériales de la recherche en guise de conclusion du travail.

1. CADRE CONCEPTUEL ET THEORIQUE

1.1. DIGITALISATION DES SERVICES FINANCIERS: UN CONCEPT EN VOGUE DANS LE DOMAINE BANCAIRE

Il est frappant de constater dans la littérature que le concept de digitalisation est un sujet à des avis partagés. La digitalisation, encore entendu sous le vocable numérisation ou transformation digitale s'appréhende comme étant une évolution des technologies de l'information et de la Communication (TIC) qui, en comparaison des innovations des époques antérieures, sont moins transformatrices et

¹⁰² Interview accordé par Amine Bouabid, DG de Bank of Africa (BOA) à l'hebdomadaire jeune Afrique spécial finance, 18^e édition, p. 29.

sont loin de disposer de la même portée, pour engendrer des hausses importantes et durables de la productivité (D'Souza et Williams, 2017). Elle correspond à un profond changement de paradigme¹⁰³ qui remet en question les modèles économiques, les chaînes de valeur, etc. et induits des transformations radicales via les technologies numériques, des changements qui affectent tous les aspects de la vie humaine et améliorent radicalement la performance des entreprises quelque soit le secteur d'activités (Stolterman et Fors, 2004).

Dans l'industrie des services financiers précisément, la révolution digitale force les entreprises à redéfinir leur nature et à repenser quasiment tout ce qu'elles font (Porter et Heppelmann, 2015 ; Mieszala, 2016). Une telle rupture idéologique est encadrée sous le prisme du *paradigme de la micro-électronique* (Perez, 1985 ; Nicolas, 1999) qui fait référence à un ensemble cohérent de produits et de procédés nouveaux, aux innovations techniques et organisationnelles, managériales et institutionnelles l'activité économique, l'environnement social et institutionnel, par une modification de la structure des coûts, des conditions de production et de distribution.

En parlant du domaine bancaire spécifiquement, Mieszala (2016) estime que la digitalisation révolutionne la production du service par une véritable transformation profonde de la chaîne de valeur bancaire. Cette idée corrobore avec la réflexion de Brack (2016) qui soutient que la transformation de la banque se traduit par l'optimisation via internet, de l'expérience client, de la transformation des processus opérationnels, de l'évolution des organisations et des modes de fonctionnement interne et de la transformation du business model de la banque.

Dans la pratique, le digital en scène à la banque prend non seulement de formes variées (Service en ligne, Internet, etc.) (De La Brosse, 2013), mais renvoie aussi à la mise en place des solutions *Customer Relationship Management* (CRM) performants, afin de mieux connaître les clients et nouer de véritables relations proximité avec eux (Kotler et al., 2012). Ce slogan fait également écho dans les banques africaines ((Bempong, Nyantaky et Sy, 2015) et s'opérationnalise sous formes de services *mobile money/banking*¹⁰⁴. Cependant, le problème majeur de la digitalisation des structures bancaires surtout en Afrique, reste au niveau de la diffusion des technologies nouvelles dans les systèmes de production des services financiers. D'où l'objet du point présenté à la suite de ce développement.

1.2.LES OUTILS DE LA DIGITALISATION : QUELLES POSSIBILITES POUR LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION BANCAIRE DES PARTICULIERS

Dans ce paragraphe, nous renseignons deux points essentiels : le cadre de réflexion des technologies numériques d'une part et l'influence positive de celles-ci dans la lutte contre l'exclusion bancaire d'autre part.

1.2.1. Les technologies numériques comme outils de la diffusion technologique

La diffusion du numérique est un axe particulièrement sensible dans l'industrie des services et le secteur financier n'échappe pas à la règle. A cet égard, la théorie de l'innovation des services, notamment la théorie du cycle inversé de Barras (1990) à travers son modèle de l'informatique industrialisée et les réseaux (Djellal et Gallouj, 2012) que nous retenons dans cette recherche, est particulièrement intéressante dans l'environnement financier, pour répondre en front-office aux besoins des services dans ce secteur d'activités. En règle générale, la diffusion de l'innovation technologique prend en compte un certain nombre de technologies numériques considérées comme étant des outils de la digitalisation dans le domaine des services. Les technologies numériques représentent le flot de technologies qui émergent à la suite de la révolution numérique en cours

¹⁰³ Propos de Christine Balague, vice-présidente du Conseil National Français du Numérique (Berger, 2014, p.2).

¹⁰⁴ Jeune Afrique spécial finance, 18^e édition, p. 85-90.

(Porter et Heppelmann, 2015) et qui transforment le vécu économique (production des biens et services) et social (vie, travail, consommation) (D'Souza et Williams, 2017).

Il s'agit notamment des objets intelligents connectés (OIC), de l'analyse avancée et des médias sociaux. Chacune de ces technologies offrant des fonctionnalités fondamentalement nouvelles (Porter et Heppelmann, 2015) qui permettent aux entreprises de faire d'immenses pas en avant (Westerman et al, 2016). Nous limitons notre réflexion à deux outils de diffusion technologiques pour les besoins de cette recherche : les OIC et les médias sociaux. Les *Objets Intelligents Connectés (OIC)*, représentent «...des systèmes complexes associant un équipement matériel, des capteurs, un stockage de données, des microprocesseurs, des logiciels, avec d'innombrables possibilités de connectivité » (Porter et Heppelmann, 2015). Les *Médias sociaux* en revanche, constituent des représentations du réseau social réel dans un monde virtuel, représenté principalement par internet (Rissoan, 2011). Aussi, le média social renvoie à un «... moyen de communication permettant les interactions sociales et utilisant la technologie et la création de contenu ». Ceux-ci permettent de créer de nouveaux liens avec les clients et pouvant aller jusqu'à la transformation d'un métier (Parker et Van Alstyne, 2014).

1.2.2. Technologies Numériques et lutte contre l'Exclusion Bancaire des particuliers : le regard des théoriciens

L'Exclusion Bancaire (EB) renvoie à toutes les difficultés rencontrées par une personne dans ses pratiques bancaires qui se résument à la fois par l'accès et l'usage des services financiers (Gloukoviezoff, 2004). La survenance de telles difficultés est due au fait que client et banquier n'interagissent pas lors de la définition de leurs attentes réciproques et des modalités de réalisation du service, encore moins lors de la production du service lui-même. Aucune mesure n'est donc prise afin d'assurer l'adéquation de la prestation aux besoins spécifiques du client dans le but de réduire l'incertitude inhérente à la relation bancaire (Gloukoviezoff, 2004) ; alors même que cette coproduction est le propre des relations de service dans ce secteur d'activités (Gadrey, 1994). Pour y remédier, la littérature présente le digital comme un des moyens par excellence par lequel, il est facile de toucher plus rapidement un plus grand nombre d'individus (Groupe de la Banque Mondiale, 2019) . Il transforme les conditions de vie, permet de créer une société inclusive et de militer pour ceux qui n'ont pas leur mot à dire en contribuant à réduire leurs difficultés¹⁰⁵.

Dans le domaine bancaire, la digitalisation permet d'aller au-delà de la réflexion traditionnelle sur les bancarisés et les non bancarisés et de repenser la manière dont le consommateur lambda accède et utilise les services bancaires (Schulman, 2017). Elle permet donc de faire voler en éclat le paradigme selon lequel « être pauvre coûte cher » (Schulman, op.cit). Au regard de l'opportunité qu'offre les technologies numériques (OIC et analyses avancées) en termes d'informations créatrices de valeur, les banques peuvent se réinventer en mettant en œuvre de nouveaux modes opératoires et en appliquant une nouvelle équation économique, en matière de lutte contre l'exclusion bancaire. Dans le même ordre d'idées, elles peuvent opter pour un usage radicalement différent des médias sociaux en expérimentant les nouvelles formules pour créer des produits et l'expérience collaborative des entreprises avec les consommateurs, les fournisseurs et les partenaires de canaux interconnectés au sein d'un réseau d'innovation, observées par Prahalad et Krishnan (2008).

Le cadre conceptuel et théorique présenté, il importe à présent de préciser le cadre d'analyse méthodologique appliqué à cette recherche.

2. APPROCHE DE RECHERCHE, MATERIELS ET METHODES D'ANALYSE

¹⁰⁵ Extrait de la déclaration de...lors de la 5^e édition des journées TIC au Cameroun.

Notre design de recherche est calqué sur le modèle d'une approche qualitative de nature exploratoire, inscrite dans une logique de découverte. Comme matériels utilisés, nous disposons d'un champ d'expérimentation composé de trois établissements bancaires : Afriland First Bank (AFB), Société Générale Cameroun (SGC) et Ecobank. Les informations ont été collectées à partir des sources non documentaires (sites internet des banques ciblées, rapports annuels de la COBAC et du CNC) et des observations exploratoires pour la collecte des données secondaires. La collecte des données primaires s'est faite sur le terrain d'étude sus évoquée à l'aide d'un protocole d'entretien formulé sous trois (03) sous-thèmes (tableau 1 en annexe). Les personnes ciblées ont été interrogées via la technique des entretiens semi-directifs avec comme durée moyenne des échanges estimée à 35 minutes et une heure au maximum par interview réalisé. Au total, un échantillon composé des chefs d'agences (06), des chargés de clientèle (04) et d'un chef de département du crédit (01) a été retenu pour l'analyse.

Concernant la méthode d'analyse des données, nous avons recouru à la technique d'analyse de contenu automatisée sous encadrement du logiciel NVivo. Elle a consisté à déterminer le choix des unités d'analyse des sources de données, créer des nœuds parents (ou catégories principales), encoder les sources sous ces nœuds suivant le sens commun des unités d'analyse, procéder à l'extraction de l'information et à l'analyse lexicale. Les unités d'analyse retenues sont des mots et expressions. La procédure d'encodage à priori débouche sur une grille de codification adapté à nos analyses. L'extraction de l'information, à partir des nœuds créés, est réalisée à l'aide des requêtes. Elle nous permet de produire une argumentation descriptive (tableaux et nuages de mots) par nœud, par caractéristiques ou attributs, en indiquant les fréquences en termes d'occurrences et cooccurrences, sur lesquelles est basée l'analyse des réseaux ou structures sémantiques des textes dans le but d'identifier les relations entre les concepts et de déterminer l'interdépendance entre les thèmes (coefficient de corrélation de Pearson, diagramme de similarité de mot). Les résultats obtenus sont présentés à la suite de notre développement.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

Ce paragraphe présente et discute de deux points des résultats : la dynamique des pratiques de digitalisation dans le secteur bancaire camerounais d'une part et l'effet des outils de diffusion numérique (OIC et Médias sociaux) sur l'exclusion bancaire des particuliers dans contexte précis d'autre part.

3.1. DYNAMIQUE DES PRATIQUES DE DIGITALISATION DANS LE SECTEUR BANCAIRE CAMEROUNAIS

3.1.1. L'intégration du concept de digitalisation : le vocabulaire culturel des acteurs bancaires au Cameroun

Les résultats de l'analyse à ce niveau révèle qu'au sein de notre échantillon, la compréhension du concept de digitalisation génère l'emploi de notions clé (figure 1). Nous pouvons ainsi observer les mots auxquels les banques enquêtées associent la digitalisation : technologie, digital, usage, quotidien, affaires, opportunités, transformer, exclusion, relation, etc.

Figure 1 : Nuage de mots relatif à la compréhension du concept de digitalisation



Source : Auteurs

Dans la perception globale, la digitalisation s'apparente à une technologie dont l'usage quotidien permet de redéfinir la façon de faire les affaires. Le client est au cœur de ce processus de digitalisation, sans exclusion. C'est celui avec qui la banque souhaite demeurer dans une relation d'échange en lui offrant des services de qualité. Le digital c'est aussi la transformation et la dématérialisation des offres classiques, ainsi que la collecte des données à travers différents supports numériques. La nécessité d'adopter entièrement cette opportunité est liée à la mutation observée des besoins des consommateurs (figure 2 en annexe). Nous pouvons comprendre que la digitalisation vient résoudre un problème bien ciblé, celui d'adapter l'offre commerciale aux nouvelles attentes des consommateurs, mais aussi favoriser une plus grande inclusion financière.

Ainsi, au-delà de la compréhension proposée par les répondants sur la digitalisation, deux grandes perceptions peuvent être mises en évidence : d'une part la digitalisation est vue comme un processus d'accumulation des outils et technologies numériques et, d'autre part, la digitalisation est vue comme une transformation radicale du modèle économique (tableau 2).

Tableau 2 : Le regard conceptuel de la digitalisation dans le secteur bancaire camerounais

Perception du digital	Digit. Comme accumulation d'outils ou technologies numériques	Digit. comme bouleversement radical	Utilisation du digital
Banques			
AFB	« ..mieux adaptée compte tenu de la façon dont nous utilisons le digital dans notre banque... »	« ... cette définition va un peu au-delà de ce que nous vivons dans notre établissement... » « Nous avons encore des efforts à faire dans notre processus de transformation digitale »	« ...numériser les produits et services, stratégie de numérisation de nos services et de dématérialisation de nos processus, e-banking, e-first, NetFirst, m-money... »
SGC	/	« C'est un peu de cette manière là que nous voyons la transformation digitale au sein de notre banque. » « C'est véritablement le sens que nous donnons à la transformation digitale au sein	« ...mutation numérique, application numérique/mobile, carte bancaire en ligne, banque électronique, dispositif multicanal, site mobile... »

Ecobank	« ... celle à laquelle nous avons recours... »	«...couvre le périmètre du numérique mais... »	« ...digitalisation de nos offres, application mobile... »
---------	--	--	--

Source : Auteurs

Selon les verbatim présents dans ce tableau, AFB et Ecobank partagent la même perception de la digitalisation. Pour ces deux institutions bancaires, il ne s'agit pas de se réinventer de manière substantielle, mais d'adopter intensivement des outils et des technologies nécessaires à la - dématérialisation des processus internes ou externes. Cette démarche semble aller à l'encontre de ce que préconise la science pour qui, les conditions de réussite de la digitalisation sont moins techniques et/ou technologiques que sociologiques et organisationnels (Clot, 2015).

La SGC perçoit la digitalisation autrement. Pour cet établissement, ce phénomène est synonyme d'utilisation de la technologie pour améliorer radicalement sa performance. La digitalisation concerne donc d'une part les changements induits par les technologies numériques dans tous les aspects de la vie humaine et d'autre part l'exploitation radicale des nombreuses possibilités d'internet. Au-delà de cette différence de point de vue, l'utilisation actuelle du concept par les banques semble assez uniforme (tableau 2). Elles sont toutes résolument engagées sur la voie de la mutation numérique pour diverses raisons : séduire de nouveaux clients, augmenter l'inclusion financière, réduire l'exclusion bancaire, améliorer l'expérience client des consommateurs actuels. A ce propos, les avantages de la digitalisation sont nombreux (tableau 3), les principaux étant les gains en termes de praticité, de vitesse d'exécution, d'ubiquité.

Tableau 3: Avantages de la Digitalisation des services bancaires au Cameroun

Banques	Avantages pour les clients	
AFB	« ...consultation des mouvements sur le compte en temps réel, consultation des historiques sous forme de graphique, virements internationaux, gestion des alertes et les virements locaux instantanés, domiciliation des effets de commerce ... »	
SGC	« ...effectuer des transactions bancaires à partir d'un smartphone ou d'un téléphone mobile classique, effectuer des retraits d'argent, payer leurs factures, acheter du crédit téléphonique, effectuer des paiements chez des commerçants, transferts internationaux... »	« ...simplement et rapidement, à tout moment... »
Ecobank	« ...envoyer de l'argent, transfert est instantané, se rendre omniprésent auprès de notre clientèle, à toute heure et en tout lieu... »	

Source: Auteurs

Il apparaît que la révolution digitale opérée au sein de notre échantillon passe par une approche plus technique et/ou technologique que sociologique, culturelle et organisationnelle comme le préconise la science (Kotter, 2012 ; Clot, 2015, Westerman, 2016). De plus, ces banques semblent ne pas encore avoir expérimenté des mécanismes stratégiques susceptibles de leur permettre d'exploiter l'opportunité qu'est le digital et d'éviter les menaces qui lui sont associées de façon rapide et sûre.

3.1.2. Les outils de diffusion du numérique dans les services financiers : les pratiques bancaire au Cameroun via les OIC et les médias sociaux

Au sujet de la perception des OIC dans le secteur bancaire camerounais, les résultats montrent que les banques en ont une compréhension spécifique. Le nuage de mots y relatif (figure 3) révèle

l'usage des mots et expressions qui positionnent les OIC comme des objets numériques à partir desquels des décisions sont prises sur la base d'informations fiables.

Figure 3 : Nuage de mots relatif à la compréhension du concept d'OIC



Source :

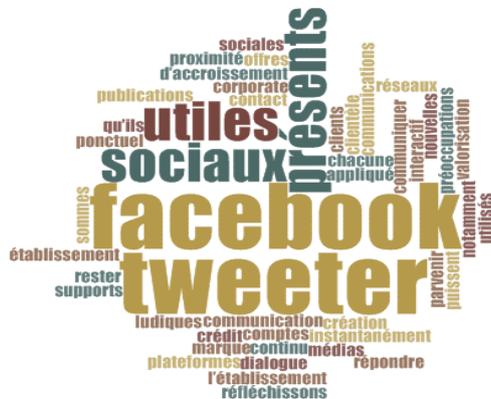


Auteurs

Les résultats soulignent que l'utilisation du concept d'OIC au sein des banques renvoie alors à l'usage des technologies numériques dont les principaux outils évoqués, et dont l'usage est encouragé par les banques, sont les téléphones portables (smartphones), les tablettes et les ordinateurs (figure 4).

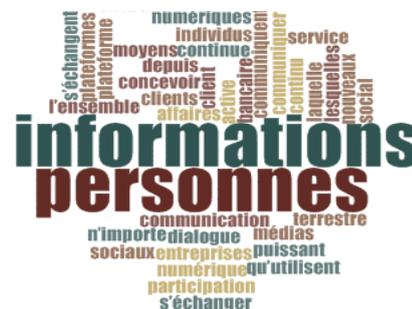
Concernant, le cadre opérationnel des médias sociaux dans le secteur bancaire camerounais, les résultats mentionnent que les médias sociaux sont perçus comme mettant en avant le caractère purement relationnel des plateformes d'échange bancaires (figure 6). Ce sont des instruments de connectivité et d'interactivité instantanée entre la banque et ses clients.

Figure 5 : Nuage de mot relatif à l'utilisation des médias sociaux



Source : Auteurs

Figure 6 : Nuage de mot relatif à la compréhension des médias sociaux



Les résultats révèlent que l'usage des médias sociaux amène à identifier les différentes plateformes d'échange électronique (figure 5). En précisant la raison d'être de ces dispositifs, nous retenons les instruments tels que *facebook et twitter*. La prépondérance de ces deux plateformes rend compte de la forte présence des banques dans l'univers virtuel.

En fin de compte, il ressort des analyses que l'étude des similarités de mot met en évidence le caractère plus ou moins uniforme de la digitalisation, relatif à la perception des banques enquêtées. Le diagramme ci-dessous montre en effet que les banques assimilent davantage la digitalisation aux médias sociaux (les deux variables sont alignées sur la même branche) plutôt qu'aux objets intelligents connectés (ceux-ci apparaissent plus en retrait).

Diagramme 1: Nœuds des concepts Digitalisation (TD), OIC et MS regroupés par similarité de mot



Source : Auteurs

La similarité serait donc plus forte entre la transformation digitale (TD) ou Digitalisation et les médias sociaux, et plus faible entre ceux-ci et les objets intelligents connectés. Les valeurs du coefficient de corrélation de Pearson (tableau 4) confirment ces relations.

Tableau 4: Mesures de similarité (Coefficient de corrélation de Pearson)

Nœud A	Nœud B	Coefficient de corrélation de Pearson
Nœuds\Transformation digitale	Nœuds\Médias sociaux	0,601
Nœuds\Objets Intelligents Connectés (OIC)	Nœuds\Médias sociaux	0,528
Nœuds\Transformation digitale	Nœuds\Objets Intelligents Connectés (OIC)	0,474

Source : Auteurs

3.2. INFLUENCE DES OUTILS DE LA DIGITALISATION DANS LA LUTTE CONTRE L'EXCLUSION BANCAIRE AU CAMEROUN

3.2.1. Les effets des objets intelligents connectés à la lutte contre l'exclusion bancaire au Cameroun

Les banques déclarent déployer des stratégies en vue de lutter contre l'exclusion bancaire. Ces stratégies sont construites autour des OIC dont le portable représente le support par excellence (figure 4), pour une meilleure pénétration au sein des populations non bancarisées. Les stratégies mises en œuvre par les établissements (tableau 5) gravitent autour de l'amélioration de l'offre produit, avec la principale caractéristique de dématérialisation des services de la banque.

Tableau 5: Stratégie de lutte contre l'exclusion bancaire

Exclusion bancaire	Stratégies de lutte	Cible	Objectifs
Banques			
AFB	<i>Développement de nouveaux usages (Païement factures, transfert d'argent, gestion des réclamations, etc),</i>		<i>Simplifier la consommation des produits et services</i>
SGC	<i>« YUP », la banque électronique (transactions bancaires via application mobile, paiement factures, achat de crédit, enregistrement gratuit, site internet, etc.)</i>	<i>Clients actuels et clients potentiels</i>	<i>Etre proche de toutes les couches sociales</i>
Ecobank	<i>Utilisation des canaux digitaux (services numériques, banque par internet, code-barres pour paiement, transfert d'argent, etc.)</i>		<i>Booster l'inclusion financière, attirer de nouveaux clients</i>

Source : Auteurs

Au-delà des objectifs de rentabilité, nous relevons l'intention avérée des banques d'élargir leur base clientèle en réduisant la fracture numérique, pour intéresser toute population non encore consommatrice des produits financiers. Clients actuels et clients potentiels, et par extension, nous dirons non consommateurs relatifs des services bancaires. A cet effet, les banques ambitionnent de séduire cette catégorie de clients par ailleurs très nombreuse. Ces observations nous autorisent à émettre la proposition selon laquelle l'usage des technologies numériques via les OIC concoure à la lutte contre l'exclusion bancaire.

Toutefois, si les OIC semblent effectivement favoriser, avec le moins d'entraves possibles à l'accès, le recrutement en masse de la population, il est important de relever que la relation avec la banque ne se limite pas aux problèmes d'accès. Au-delà de cette première catégorie de difficultés, se

trouvent les difficultés d'usage, celles-ci peuvent parfois même se révéler pire que les premières (Gloukoviezoff, 2004), surtout lorsque le client nouvellement recruté n'a pas en sa possession les services qui épousent son profil ou alors qu'il ne sait pas utiliser les services qui lui sont offerts et que cela entraîne des conséquences négatives sur son quotidien. Les travaux de Gloukoviezoff (2004, 2008) ont montré à quel point cette approche pourrait être dangereuse pour certains clients, indépendamment de leur capacité et de leur catégorie sociale. Qu'en est-il du cas des médias sociaux ?

3.2.2. Les effets des Médias sociaux à la lutte contre l'exclusion bancaire au Cameroun

Dans les paragraphes précédents, nous avons pu apprécier le contenu relatif à la façon dont les médias sociaux sont perçus au sein des banques (figure 5). Des aspects portant sur le relationnel ont été évoqués, en termes de collecte et d'échange d'informations de proximité. Ces plateformes numériques sont alors présentées comme de véritables atouts pour une relation de service de qualité :

- « ...concepts capables de soutenir positivement la relation de service... »
- « ...Notre site internet permet la connectivité et l'interactivité avec nos clients... »
- « ...ces concepts cadrent avec les exigences d'une relation de service de qualité... »
- « ...feed-back pour alimenter en idées les offres clients... »
- « ...rester en contact avec nos clients et à répondre instantanément à chacune de leurs préoccupations... »

Pour l'ensemble des banques, l'essence de la relation de service se trouve dans une forme d'interaction productrice entre le prestataire et le client (figure 7).

Figure 7: Nuage de mot relatif à la compréhension du concept de relation de service



Source : Auteurs

A travers les médias sociaux, l'interactivité avec le client est plus ludique, instantanée et personnalisée. Nous soutenons alors la proposition selon laquelle les médias sociaux contribuent à l'instauration d'une relation de service de qualité.

La science met en exergue la façon dont les entreprises peuvent optimiser l'utilisation des médias sociaux (Prahalad et Krishnan, 2008). Elle présente à ce jour les nouvelles formules pour concevoir et produire des offres qui épousent avec une bonne dose de précision les besoins et le profil des consommateurs (Kotler et al, 2012). Notre échantillon en fait bel et bien l'expérimentation, mais celle-ci semble ne pas être faite dans ce sens. En conséquence, les clients risqueraient de baigner encore longtemps dans l'océan des difficultés d'usage auxquelles ils font face en permanence, ce qui entraînera des conséquences sociales négatives découlant desdites difficultés d'usage.

Conclusion

Ce papier visait à examiner le phénomène de la digitalisation en rapport les préoccupations d'exclusion bancaire en Afrique Centrale en général et au Cameroun en particulier. Les résultats de l'analyse révèlent globalement que la digitalisation est désormais une pratique managériale bancaire moderne dans la réalité camerounaise. Seulement ce dynamisme souffre encore de quelques manquements au regard de ce que préconise la science (Berger, 2014 ; Westerman et al, 2016). La

pratique reste embryonnaire et ne procure pour l'heure, que des avantages partiels favorisant l'insertion des exclus dans la chaîne de valeur bancaire.

La présente recherche peut donc s'avérer être une source d'enseignements complémentaires pour les recherches futures dans le domaine bancaire. Elle poursuit le débat dans un terrain encore précaire à la question traitée et où de nombreuses contraintes et faits socioéconomiques et culturelles limitent encore la culture de l'innovation dans ce secteur d'activités.

Sur le plan pratique et donc managérial, les auteurs de cette réflexion pensent que les résultats obtenus, pourraient servir aux acteurs du domaine, de banques de données enrichissantes dans leur mode opératoire d'implémentation de la digitalisation des services dans leur secteur d'activités. En insistant sur le sens profond de la digitalisation, elle attire l'attention des entreprises bancaires camerounaises sur l'enjeu d'améliorer leur système d'exploitation en les basculant vers l'utilisation des technologies numériques de pointe pour réussir le pari du numérique (Kotter, 2012) et réinventer la façon dont les banques luttent contre l'exclusion bancaire au Cameroun. Concrètement, nous proposons premièrement qu'ils s'intéressent aux OIC aux fins de diversifier la nature des données à collecter ainsi que les cibles de collecte, notamment les non-clients, ceux rencontrant des difficultés d'accès en matière de service bancaire et ce, quelle que soient leurs raisons. Dans l'optique de faire parler intelligemment les millions de données ainsi collectées, il est proposé aux banques de faire évoluer leur technologie d'analyse, l'analyse avancée offre aux entreprises des informations potentiellement précieuses.

Deuxièmement que les banques camerounaises puisse s'approprier différemment les médias sociaux (MS) pour une exploitation efficiente et optimale comme le recommande la science. Grâce à leur atout fondamental qui est de permettre la connectivité, la participation, la collaboration, l'interactivité (Chesbrough, 2006, cité par Kotler et al, 2012), ces plateformes numériques constituent des moyens par lesquels les clients peuvent contribuer à l'élaboration même du service, notamment en matière de conception, production, distribution et communication. Ainsi observerait-on une adéquation de la prestation aux besoins spécifiques des clients et des banquiers et une réduction de l'incertitude inhérente à la relation bancaire. Les craintes quant au soutien et à la qualité du conseil que le banquier apporte au client seraient également réduites.

La lutte contre l'exclusion bancaire est conditionnée par des facteurs que seul le marché ne peut organiser, une relation de service de bonne qualité notamment. Notre travail invite donc l'Etat à prêter légitimement main forte aux banques, en instituant une démarche pédagogique relative au développement de l'éducation budgétaire et financière en direction des apprenants. Il serait alors intéressant d'intégrer les questions de gestion du budget au programme des enseignements, dans le cadre d'un programme national d'éducation budgétaire et bancaire. L'importance de cette démarche réside dans le fait qu'elle permet aux clients de disposer de capitaux culturels, sociaux et économiques suffisants afin de maîtriser les règles du jeu et le recours possible pour se faire entendre des banques lors des futures négociations. Elle permet en outre de rendre compréhensible l'univers et le vocabulaire bancaire et/ou financier et de développer le pouvoir d'usage des clients, des préalables indispensables à une relation de service de qualité (Gloukoviezzoff, 2004).

Références bibliographiques

Avom, D. et Bobbo, A. (2014), « Réglementation bancaire et exclusion financière dans la Cemac », *les cahiers de l'association tiers-monde*, n° 29, pp. 127-137.

Banque de France (2014), *Les enjeux de l'inclusion financière en zone franc*, rapport annuel de la zone franc, pp. 107-111.

Balague C. cité par Berger R. (2014), *du rattrapage à la transformation. L'aventure numérique, une chance pour la france*, rapport, p. 2.

- Barras R. (1990), « interactive innovation in financial and business services: the vanguard of the service revolution », *Research policy* (19), pp. 215-237.
- Bempong, Nyantaky E. et Sy Mouhamadou (2015), « le système bancaire en Afrique : principaux faits et défis », *Africaeconomicbrief*, vol 6, n° 5, pp. 3-19.
- Brack, E. (2016), « La transformation digitale de l'intermédiation bancaire », *géoéconomie*, n° 81, pp. 79-91..
- Chironga, M. et al (2018), *Rapport sur l'éveil des lions : croissance et innovation dans la banque de détail en Afrique*, Mckinsey&company, 56 p.
- Clot, A (2015), « Quel avenir pour la fintech française ? », in : révolution digitale : menace ou opportunité pour les banques, *banque et stratégie*, n° 339.
- CNC (2016), Rapport relatif à la monnaie, au crédit et au fonctionnement du système financier, Secrétariat Général, 108 pages.
- D'Souza, C. et Williams, D. (2017), « l'Economie Numérique », *Revue de la Banque du Canada*, pp. 5-20.
- De La Brosse, A. (2013), « Le Digital Banking : des stratégies multiples qui reposent sur la simplicité », in : Banque de détail : vers un nouveau business model, *banque et stratégie*, n° 763.
- Djellal F. et Gallouj F. (2012), « L'innovation dans les services publics ». *Revue Française d'Economie*, Association Française d'Économie, vol XXVII, pp.97-142.
- Gadrey J. (1994), « Les relations de service et l'analyse du travail des agents », *Revue Française de Sociologie*, n° 3, Juillet -Septembre, pp. 381-389.
- Gloukoviezoff, G. (2004a), « De la bancarisation de masse à l'exclusion bancaire puis sociale », *Revue française des affaires sociales*, n° 3, la documentation française, pp. 11-38.
- Gloukoviezoff, G. (2004b), « L'exclusion bancaire et financière des particuliers », in l'observatoire national de la pauvreté et de l'exclusion sociale, les travaux de l'observatoire, *La documentation Française*, pp. 167-205.
- Gloukoviezoff, G. (2008), *de l'exclusion à l'inclusion bancaire des particuliers en France. entre nécessité sociale et contrainte de rentabilité*, université lumière Lyon 2, Faculté de Sciences Economiques et de gestion, 586p.
- Groupe de la Banque Mondiale (2019), *Le travail en mutation* (abrégé), Rapport sur le développement dans le monde, 138 p.
- Huret, A. et Huet, J-M. (2012/3), « L'intelligence artificielle au service du marketing », *L'Expansion Management Review*, n° 146, pp. 18-26.
- Chesbrough (2006) cité par Kotler, P. et al, (2012), *Marketing 3.0. Produits. Clients. Facteurs Humains*, 1^{ère} édition, Paris, De boeck, 192 p.
- Kotter, J. (2012), « Changez plus vite! », in les essentiels 2018. (12 grandes idées pour préparer le futur), *Harvard Business Review*, hors-série, n°1, pp. 10-22.
- Lelart, M. (1990), *les circuits parallèles de financement : état de la question*, Ed. Aupelf-Uref. John Libbeyeurotext, Paris, pp. 45-63.
- Mieszala, J.C. (2016), « La digitalisation révolutionne la production du service bancaire », in : Stratégie, Les BFI se réinventent, *Banque et Stratégie*, n° 343.
- Nicolas, E. (1999), « Innovations technologiques et spécificités bancaires », *Revue d'Economie Financière*, n° 55, pp. 177-207.
- Parker, G. and Van Alstyne M. W. (2014), *Platform Strategy*, The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management.
- Perez, C. (1985), « Microelectronics, long waves and world structural change: new perspectives for developing countries », *World Development*, vol. 13, n° 3, pp. 441-463.
- Porter, M. et Heppelmann, J. (2015), « Comment les Objets Intelligents Connectés transforment les entreprises », In le Must du digital, hors-série n° 6, *Harvard Business Review*, Printemps, 2018, pp. 12-33.
- Porter, M. et Heppelmann, J. (2015), « Comment les produits intelligents connectés changent les règles de la concurrence », *Harvard Business Review*, Avril-Mai 2015, pp. 1-25.
- Porter, M. et Millar V. (1985), « How information gives you competitive advantage », *Harvard Business Review*, July-August, 1985, pp. 1-13.
- Prahalad C.K. and Krishnan. M. S. (2008), *The new house of innovation*, McGraw Hill, New York, 278 p.

Rissoan, R. (2011), *les réseaux sociaux. facebook, twitter, linkedin, viadéo, google+*. (comprendre et maîtriser ces nouveaux outils de communication), 2^e édition, Editions Eni, 406 p.

Schulman, D. (2017), « Comment j'ai fait pour...créer des produits pour des marchés mal servis », *Harvard Business Review*, Août-Septembre 2017, pp. 22-26.

Stolterman, E. et Fors A. (2004), «Information technology and the good life », International federation for information processing digital library; *Information systems research*.

Weller, J.M. (2012), « Relations de service », dictionnaire du travail, *presses universitaires de france*, pp. 636-643, Quadrige dicos poche.

Wesrterman, G. et al., (2016), *Réussir la mutation numérique.(comment les technologies numériques transforment les entreprises)*, Paris, les Editions Diateino, 304 p.

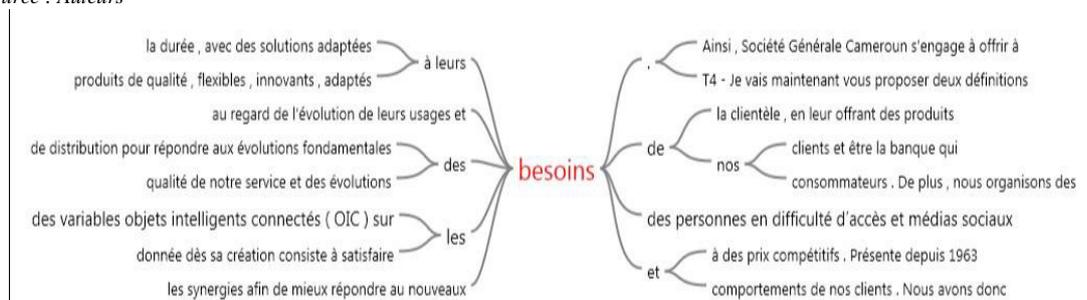
Annexes :

Tableau 1 : Synthèse protocole d'entretien

Thèmes abordés	Contenu analytique
Thème 1 : Identité organisationnelle et structurelle de la banque	Philosophie et missions, organisations structurelle et fonctionnelle de la banque
Thème 2 : Digitalisation des banques	Définition, contenu (technologies numériques et médias sociaux), processus de transformation digitale, initiatives digitales de la banque
Thème 3 : -Apport des technologies numériques face aux besoins des personnes en difficulté d'accès et d'usage des services bancaires -Apport des médias sociaux dans la relation de service	Technologies numériques en tant qu'opportunités, potentiel du marché inexploré, existence d'une stratégie de lutte contre l'exclusion bancaire, procédure de collecte et d'analyse des données (big data, modules d'intelligence artificielle, machine learning) Définition, variété des plateformes numériques d'échange, l'expérimentation des concepts de communauté (facebook, blogs, etc.) dans la relation client.

Figure 2 : Le digital face au défi de s'adapter aux besoins

Source : Auteurs



La lutte contre le non remboursement du crédit bancaire

Monique Aimée MOUTHIEU Epse NJANDEU

Agrégée des Facultés de Droit, Université de Yaoundé II-Cameroun

mouthieu2012@yahoo.fr

Résumé : Le crédit a beau être une opération essentielle de l'activité bancaire, il n'en demeure pas moins le talon d'Achille de la banque en ce qu'il crée le risque le plus susceptible de diminuer la rentabilité de la banque, de perturber la continuité de son exploitation, ou plus largement d'en hypothéquer le pronostic vital. Il s'agit du fléau du non remboursement. La lutte contre le non remboursement du crédit bancaire devient alors le combat ultime des établissements bancaires. Des techniques tant juridiques qu'issues de la pratique permettent de juguler le non remboursement en amont à savoir, l'exécution efficace des processus précédant l'octroi des crédits et la prise des garanties par la banque. Toutefois, en dépit de la pro-action, la banque se trouve parfois obligée de recourir au recouvrement à l'amiable ou forcé de sa créance.

Introduction

La banque est commerçante. Cette assertion péremptoire trouve son fondement dans les dispositions de notre corpus législatif communautaire¹⁰⁶. Son commerce est celui d'argent. Ainsi, dans ses activités quotidiennes, elle effectue plusieurs types d'opérations¹⁰⁷. L'ensemble de ces activités ne peut objectivement être d'égale valeur. En réalité, dans la nomenclature des activités bancaires, l'activité de crédit occupe une place primordiale. Cela s'explique par la simple raison que c'est de l'activité de crédit que cette dernière tire l'essentiel de ses ressources à travers le mécanisme de la différenciation entre le taux débiteur maximum et le taux créditeur minimum¹⁰⁸. En effet, c'est la mise en œuvre des différents taux d'intérêts qui permet à la banque de rentabiliser l'opération de crédit qu'elle réalise en faveur des différents bénéficiaires¹⁰⁹.

Les banques participent au financement des activités économiques sous forme de crédit. Etymologiquement, le mot crédit vient du verbe latin « credere », qui signifie « croire ». Effectivement, celui qui consent un crédit « croit » en celui qui le reçoit. Autrement exprimé, le créancier fait confiance à son débiteur. Pour PETIT-DUTAILLIS, « *faire crédit, c'est faire confiance, mais aussi donner librement la disposition effective et immédiate d'un bien réel ou d'un pouvoir d'achat contre la promesse que le même bien ou un bien équivalent vous sera restitué dans un certain délai, le plus souvent avec rémunération du service rendu et du danger couru, danger de perte partielle ou totale que comporte la nature même de ce service* »¹¹⁰. D'après les économistes, le crédit est une opération qui consiste pour un prêteur ou un créancier à mettre à disposition d'un emprunteur ou débiteur, une certaine somme d'argent moyennant un engagement de remboursement à une date déterminée à l'avance. En comptabilité, il s'agit d'un prêt accordé par un particulier ou par un organisme bancaire contre promesse de remboursement dans un délai déterminé et paiement d'intérêts¹¹¹. L'opération de crédit est définie selon la réglementation bancaire comme « *tout acte par lequel une personne, agissant à titre onéreux, met ou promet de mettre des fonds à la disposition d'une personne ou prend, dans l'intérêt de celle-ci, un engagement par signature tel*

¹⁰⁶ ¹⁰⁶ Il s'agit des dispositions de l'article 3 (2) de l'Acte uniforme OHADA portant sur le droit commercial général qui prévoient que « les opérations de banque, de bourse, de change, de courtage, d'assurance et de transit » ont le caractère d'actes de commerce par nature.

¹⁰⁷ Ces opérations sont constituées entre autres, de la réception des fonds du public qui est la fonction de collecte de ressources ; de l'octroi de crédit qui consistent au réemploi des ressources collectées ; de la délivrance des garanties en faveur d'autres établissements de crédit.

¹⁰⁸ Le taux débiteur est plus élevé que le taux créditeur et c'est sur cette différence que la banque obtient une plus-value

¹⁰⁹ M. R. TCHEUMALIEU FANSI, *Droit et pratique bancaire dans l'espace OHADA*, L'Harmattan, Paris, collection Etudes Africaines, 2013, p. 102.

¹¹⁰ G. PETIT-DUTAILLIS, cité par FAROUK BOUYAKOUB, dans son ouvrage intitulé *L'entreprise et le financement bancaire*, repris par K.K. KOUNHAWA, in *La réduction du risque de non remboursement du crédit bancaire en droit OHADA*, mémoire Master 2, Université de Yaoundé II, 2015, p. 14.

¹¹¹ La clause fixant le taux d'intérêt doit être rédigée de manière claire et non imprécise : voir, A. ETIENNEY-de SAINTE MARIE, « A propos des emprunts toxiques : le réputé non écrit est imprescriptible... et autres solutions entre droit commun des contrats et droit de la consommation », *Recueil Dalloz* 2019, p. 1033.

qu'un aval, un cautionnement ou une garantie»¹¹². Le crédit peut être à court¹¹³, moyen¹¹⁴ et long terme¹¹⁵. La notion de crédit se rapproche¹¹⁶ de celle du prêt car selon le code civil, le simple prêt ou prêt de consommation est « un contrat par lequel l'une des parties livre à l'autre une certaine quantité de choses qui se consomme par l'usage, à la charge par cette dernière de lui en rendre autant de même espèce et qualité»¹¹⁷.

Les crédits bancaires peuvent être octroyés soit aux particuliers, soit aux entreprises. L'objectif principal des banques est de développer leurs ressources. Aussi, trouvent-elles dans le crédit aux personnes privées non seulement des emplois rémunérateurs et sûrs, mais aussi un moyen de fidélisation de la clientèle des déposants¹¹⁸. A travers le financement de leurs investissements ou de leur trésorerie au quotidien, les crédits bancaires permettent aux entreprises de réaliser leurs opérations commerciales et industrielles. Les sommes, objet du crédit, sont portées sur les comptes de dépôts des bénéficiaires. Cependant, le crédit étant fondé sur la confiance, il constitue un risque¹¹⁹ pour l'institution bancaire. En effet, parmi les risques financiers auxquels est exposée la banque, il y a le risque crédit ou risque de non-remboursement¹²⁰. Selon Serge BRAUDO, le risque¹²¹ est un événement dont l'arrivée aléatoire, est susceptible de causer un dommage aux personnes ou aux biens ou aux deux à la fois¹²².

Le risque de crédit, qui correspond à l'incapacité de l'emprunteur à payer l'intérêt dû ou à rembourser le principal selon les termes spécifiés dans la convention de crédit, est considéré comme la principale cause de défaillance bancaire. Il met en évidence le non remboursement c'est-à-dire la non-exécution de la contrepartie de restitution de l'argent empruntée par le bénéficiaire d'un crédit bancaire. De manière sous-jacente, transparaissent un risque d'immobilisation des capitaux prêtés, si le crédit n'est pas payé dans les délais convenus et un risque plus grave, de non-paiement par suite de l'insolvabilité du débiteur.

S'il est vrai que le crédit est lié au risque, la banque se doit de se prémunir contre les remboursements qui ne s'effectuent pas à l'échéance prévue et contre ceux qui sont définitivement compromis. Comment la lutte contre le non remboursement du crédit bancaire est-elle organisée ?

Une réflexion sur cette question a pour but de contribuer à une amélioration de la politique de gestion du crédit bancaire et d'assurer la stabilité du système financier. Cette œuvre d'assainissement permettra d'une part, d'impliquer davantage les banques camerounaises dans le financement des activités des petites et moyennes entreprises qui constituent l'essentiel du tissu

¹¹² Article 4 de l'annexe à la convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique centrale.

¹¹³ Les crédits à court terme sont ceux dont la durée n'excède pas deux ans. Ce type de crédit est très utilisé en matière de crédit à la consommation.

¹¹⁴ Le crédit à moyen terme est celui dont la durée est comprise entre deux à sept ans.

¹¹⁵ Le crédit à long terme est celui dont la durée est supérieure à sept ans. Il est le plus utilisé en matière de crédit immobilier.

¹¹⁶ Ce rapprochement se comprend dans la mesure où le prêt d'argent est facilement assimilable au crédit : Voir en ce sens, B. SOUSI-ROUBI, *Lexique de la banque et des marchés financiers*, 5^{ème} éd., Dalloz, Paris, 2001, p. 198.

¹¹⁷ Voir articles 1892 et s. du code civil version applicable au 01 er janvier 1960.

¹¹⁸ Voir, J.-M. NYAMA, *Droit bancaire en zone CEMAC*, 2^{ème} éd., PUCAC, collection Apprendre, p. 349.

¹¹⁹ La banque s'expose à une variété de risques classés en quatre catégories : les risques financiers, les risques opérationnels, les risques d'exploitation et les risques accidentels.

¹²⁰ Toute opération de crédit est soumise à un aléa car la garantie qui entoure une opération de crédit peut disparaître avant l'échéance de remboursement convenue. Par ailleurs, la garantie au moment de la mise en place du crédit peut simplement perdre partiellement sa valeur avant l'échéance de remboursement.

¹²¹ La Commission Européenne quant à elle, définit le risque comme la probabilité qu'un effet spécifique se produise dans une période donnée ou dans les circonstances déterminées. En conséquence, un risque se caractérise par deux composantes : la probabilité d'occurrence d'un événement donné ; la gravité des effets ou conséquences de l'événement supposé pouvoir se produire. Voir, Règlement UE n° 575/2013 du parlement européen et du conseil du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement et modifiant le Règlement UE n° 648/2012.

¹²² Cité par HAWA AW, *Analyse des outils de gestion du risque de crédit : cas de l'international commercial bank*, mémoire, CESAG, Sénégal, 2014, p. 8.

économique, et d'autre part, de les rendre plus compétitives sur le marché. Sous l'angle juridique, une analyse pertinente de la réglementation permet de relever une volonté indéniable du législateur de neutraliser le risque crédit par l'institution de diverses garanties ou sûretés qui constituent pour la banque un risque de contrepartie. L'enjeu autour de la lutte contre le non-remboursement du crédit bancaire est important pour les banques. En effet, du fait de l'impact de ce risque sur leur rentabilité, il y a lieu de penser qu'il peut être maîtrisé si en amont, les techniques d'évaluation du dossier de demande de crédit sont bien ficelées et si en aval, les mécanismes de recouvrement sont utilisés de manière efficace. Cette double assertion qui doit rester constante à l'esprit, dicte la démarche à suivre.

Aussi, dans cette optique, convient-il au préalable d'examiner les techniques proactives de lutte contre le non remboursement des créances bancaires (I) avant de s'appesantir par la suite sur les techniques actives de lutte contre le non-remboursement (II).

I- LES TECHNIQUES PROACTIVES DE LUTTE CONTRE LE NON REMBOURSEMENT DU CREDIT BANCAIRE

La mission assignée à la réglementation bancaire est de promouvoir la stabilité et la sécurité du système financier en édictant des normes prudentielles. Ces dernières contribuent à prévenir les risques de défaillance bancaire qui peuvent découler de la mauvaise gestion du crédit. Il suffit qu'un nombre important de clients, bénéficiaires de crédit ne soient pas en mesure de le rembourser pour que la banque se trouve en proie aux difficultés. Des techniques tant juridiques qu'issues de la pratique, peuvent permettre de les juguler en amont à savoir, l'exécution efficace des processus précédant l'octroi des crédits (A) et la prise des garanties (B) par la banque.

A- L'exécution efficace des processus précédant l'octroi des crédits

La relation entre la banque et son client est une relation contractuelle qui a pour point de départ l'ouverture d'un compte. La recherche de l'information préalable à celle-ci permet d'avoir une bonne connaissance de la personne du client. Il s'ensuit que la maîtrise du dossier de crédit par les préposés de la banque (1) ainsi que la fouille des données et le scoring (2), constituent des moyens de lutte contre le non remboursement.

1- La maîtrise du dossier de crédit par les préposés de la banque

Dans la nomenclature des causes pouvant conduire au non-remboursement d'un crédit bancaire, figurent plusieurs erreurs dont la banque elle-même est souvent à l'origine. En réalité, le défaut de paiement ne trouve pas toujours sa source dans le non-respect par le débiteur, d'une échéance de remboursement. La cause du défaut de paiement peut être encore plus lointaine. Il peut s'agir de la promotion, d'une mauvaise évaluation ou alors *in fine* d'une mauvaise approbation et du décaissement.

La promotion ici renvoie à la capacité de la banque de donner un crédit à un client en s'assurant au préalable que celui-ci correspond à ses véritables besoins ou aux utilisations envisagées par lui. Il s'ensuit que la connaissance parfaite¹²³ du client et de ses réels besoins par la banque pourvoyeuse de fonds, est capitale au départ du crédit afin d'en assurer un meilleur recouvrement ultérieur. Pour cette raison, les agents de promotion et les agents de crédit doivent avoir une formation suffisante pour pouvoir à chaque fois, opérer une définition claire de la clientèle cible.

L'évaluation¹²⁴ quant à elle, permet d'améliorer la compréhension de la probabilité de défaut du client en vue d'identifier les causes contextuelles susceptibles d'affecter le recouvrement approprié des prêts décaissés. Elle a pour finalité d'alerter la direction des multiples indices associés à un

¹²³ La connaissance dont s'agit dépend du statut juridique du client qui peut être un particulier ou un professionnel. Voir sur la question, J.-M. NYAMA, *Droit bancaire en zone CEMAC*, nouvelle édition, Presses de l'UCAC, 2015, pp.151 et s.

¹²⁴ Sur la question voir Accion, « Meilleures pratiques dans les stratégies de recouvrement », consultable sur www.smartcampaign.org

risque opérationnel mal identifié et par conséquent, de neutraliser les défaillances¹²⁵ dans l'application de la méthodologie du crédit.

Le non-remboursement d'un crédit bancaire au moment opportun trouve parfois sa cause dans l'approbation fautive des agents de crédit¹²⁶ mais aussi, dans un décaissement injustifié des sommes promises¹²⁷.

2- La fouille des données et le scoring

La lutte contre le non-remboursement à terme des crédits bancaires passe aussi par la fouille des données et l'utilisation de la technique du scoring développée par des économistes. La banque prêteuse doit, pour un meilleur recouvrement, assurer la qualité de la collecte et de gestion des informations. En dehors des informations directes sur le client particulier ou institution¹²⁸, la banque se doit de se doter des systèmes très efficaces d'information et de support. En effet, une meilleure pratique bancaire en phase avec la lutte contre le non-remboursement, commande que les systèmes d'information et de support de la banque aient un rapport dans une cryptique à savoir le rapport de gestion¹²⁹, le rapport de suivi¹³⁰ et le rapport de gestion des risques¹³¹. Par ailleurs, le système doit aussi maintenir un historique des actions entreprises et des activités de recouvrement mises en œuvre.

Le scoring¹³² est un outil qui permet aux banques d'évaluer le risque représenté par le demandeur de prêt. Le crédit scoring « permet à la banque de limiter les risques de non remboursement des crédits qu'elle octroie par la mise sur pied des critères de fiabilité qui permettent de cerner la nature, le comportement et le respect des engagements du candidat »¹³³. La technique du scoring peut conduire par exemple à la segmentation des clients. Une segmentation efficace qui intervient *a posteriori*, donne surtout d'identifier la cause du défaut de paiement et de classer le client en fonction du comportement, de sa capacité à payer, de sa solvabilité et de sa localisation¹³⁴. On peut

¹²⁵ Ces défaillances sont : le montant des prêts qui excède les capacités de remboursement ou il est en surendettement; le client a des références insuffisantes ou n'est pas disposé à payer en temps voulu ; manque de recoupement des informations pour s'assurer de leur cohérence ou les documents ne sont pas examinés ; aucune politique claire en matière de renouvellement ; absence d'outils de gestion des risques.

¹²⁶ Les décisions des agents de crédit sont parfois subjectives et souvent influencées par la pression exercée pour l'atteinte d'objectifs. Il devient alors impérieux qu'ils travaillent à donner une approbation pour le décaissement des fonds à la faveur d'un client, sur des bases objectives.

¹²⁷ Le décaissement doit être fait en temps opportun. Le timing entre le moment d'approbation et celui du décaissement doit permettre de rester dans la perspective utilitaire du crédit pour le demandeur : Voir Accion, art. précité

¹²⁸ Voir J.- M. NYAMA op cit. pp.151 et s.

¹²⁹ Il s'agit des rapports utilisés par le personnel de terrain comme les listes de clients en défaut de paiement que le chargé de recouvrement doit contacter, la liste des clients en défaut de paiement par montant et par nombre de jours de retard ou rapports quotidiens de recouvrement.

¹³⁰ Ce sont des rapports utilisés par la direction comme les portefeuilles en défaut par produit, les ratios d'efficacité de recouvrement et les récapitulatifs de portefeuilles par temps écoulé et par zone, qui servent à analyser et traiter les performances du portefeuille en défaut. Ils sont des rapports hebdomadaires ou mensuels.

¹³¹ Ils suivent l'impact des recouvrements sur les performances du portefeuille en examinant les indicateurs de normalisation, les cycles de facturation, les soldes recouverts et les ratios individuels de baisse du recouvrement. Ces rapports sont générés quotidiennement pour suivre la saisonnalité ou mensuellement pour la prévision et la gestion des performances.

¹³² Pour une étude détaillée sur cette technique, voir F. NTOUTOUME OBIANG-NDONG, *Scoring crédit : une application comparative de régression logistique et des réseaux de neurones*, Université Cheick Anta Diop (UCAD), Master Méthodes Statistiques et Econométriques, 2006 in memoireonline.com.

¹³³ Voir en ce sens www.boursedecredits.com.

¹³⁴ La classification étant une tâche difficile, il est important de suivre et d'examiner le nombre de jours de retard accumulés par le client car si au début l'objectif est de le retenir, à mesure que le nombre de jours de retard augmente, le focus change et se porte sur la récupération des fonds prêtés. Les stratégies sont alors modifiées car les agents de recouvrement de l'IMF parviennent à mieux connaître le client.

obtenir, par cette technique, quatre catégories de clients ou débiteurs¹³⁵. Dans chaque segment, des mesures appropriées doivent être prises pour traiter chaque cas¹³⁶.

Les pratiques décrites ci-dessus sont la preuve que le crédit est basé sur la confiance. Mais comme le dit l'adage, la confiance n'exclut pas la méfiance. C'est pourquoi, pour le banquier, le professionnalisme impose la prise des garanties afin de se prémunir contre les risques d'insolvabilité éventuelle de son débiteur.

B- La prise des garanties

Dans tout crédit qu'il envisage d'octroyer, le banquier doit exiger du client solliciteur de crédit, de lui fournir des garanties. Synonymes de sûreté, les garanties sont les moyens juridiques permettant de sécuriser le recouvrement de sa créance. Ces garanties peuvent être des sûretés légales (1) ou des sûretés issues de la pratique bancaire (2).

1- Les sûretés légales

Les sûretés légales peuvent être réelles ou personnelles.

Les sûretés dites réelles lorsque certains biens du débiteur garantissent le paiement, de sorte que, en cas de défaillance, le produit de la vente de ces biens est remis au créancier par préférence aux créanciers chirographaires. Elles peuvent être mobilières ou immobilières. Parmi les sûretés réelles mobilières¹³⁷, ne seront indiquées ici que celles qui sont susceptibles d'intéresser à notre sens, le banquier. Il s'agit du gage, de la propriété retenue ou cédée à titre de garantie et des nantissements.

Pour s'assurer du remboursement du débiteur, le banquier peut exiger de ce dernier de constituer un gage¹³⁸ en vérifiant que le bien gagé est la propriété du constituant et que son inscription a été faite¹³⁹. La cession de propriété à titre de garantie peut être prise¹⁴⁰. La propriété cédée ici est soit la cession de créance à titre de garantie, soit le transfert fiduciaire d'une somme d'argent¹⁴¹. Quant au nantissement, il s'agit de « *l'affectation d'un bien meuble incorporel ou d'un ensemble de biens meubles incorporels, présents ou futurs, en garantie d'une ou de plusieurs créances, présentes ou futurs, à condition que celles-ci soient déterminées ou déterminables*¹⁴² ». Garantie conventionnelle ou judiciaire¹⁴³, il peut porter sur les créances, les comptes bancaires¹⁴⁴, les droits d'associés, les valeurs mobilières¹⁴⁵ et le compte de titres financiers mais aussi le fonds de commerce¹⁴⁶ et les droits de propriété intellectuelle¹⁴⁷.

¹³⁵ Le débiteur en défaut de paiement du segment 1 c'est-à-dire celui qui veut et peut payer ; le débiteur en défaut de paiement du segment 2 c'est-à-dire le client qui veut et ne peut pas payer ; le client du segment 3 à savoir le client qui peut et ne veut pas payer et le client du segment 4 qui est le client qui ne veut pas et ne peut pas payer.

¹³⁶ Il convient de préciser que la segmentation permet d'opérer une classification des débiteurs et à chaque catégorie, correspond une démarche qui ne saurait être appliquée à une autre. Par exemple, dans la dernière catégorie ci-dessus, il n'est pas nécessaire de faire une simple relance comme c'est le cas avec le débiteur du premier segment ; ceux du quatrième segment exigent une mise en branle immédiate des mesures de coercition en vue du recouvrement forcé.

¹³⁷ Nous avons « le droit de rétention, la propriété retenue ou cédée à titre de garantie, le gage de meubles corporels, le nantissement de meubles incorporels et les privilèges » : article 50 AUS.

¹³⁸ C'est « le contrat par lequel le constituant accorde à un créancier le droit de se faire payer par préférence sur un bien meuble corporel ou un ensemble de biens meubles corporels, présents ou futurs » : article 92 AUS. Les gages qui peuvent être consentis par le débiteur du banquier en vue de garantir le recouvrement de la créance sont de deux variétés notamment le gage du matériel professionnel et des véhicules automobiles et le gage des stocks

¹³⁹ La radiation du gage n'est plus possible, sauf disposition contraire, à savoir en cas de « *paiement intégral de la dette en principal, intérêts et autres accessoires, de la dette garantie* » : article 99 AUS

¹⁴⁰ En effet, « la propriété d'un bien, actuel ou futur, ou d'un ensemble de biens, peut être cédée en garantie du paiement d'une dette, actuelle ou futur, ou d'un ensemble de dettes » : article 79 AUS

¹⁴¹ Voir (Sous la direction de J. ISSA-SAYEGH et alii) OHADA, traités et actes uniformes commentés et annotés pp. 917 et s.

¹⁴² Article 125 (1) AUS

¹⁴³ Article 125 (2) AUS

¹⁴⁴ Dont les règles applicables sont celles du nantissement de créance.

¹⁴⁵ Voir Article 140 et s. AUS.

Les sûretés réelles immobilières par excellence sont les hypothèques. L'hypothèque est un acte solennel¹⁴⁸ consistant en l'affectation par le débiteur ou le constituant qui en est propriétaire, d'un immeuble déterminé ou déterminable à la garantie d'une ou plusieurs créances, présentes ou futures à condition qu'elles soient déterminées ou déterminables¹⁴⁹. On distingue les hypothèques forcées¹⁵⁰ des hypothèques conventionnelles¹⁵¹. Quelle que soit la catégorie d'hypothèque (consentie ou non consentie), l'inscription permet au banquier de disposer de la garantie du recouvrement de sa créance lorsque le débiteur se trouve en situation d'insolvabilité avérée.

Quant à la sûreté personnelle, elle consiste en l'engagement d'une personne à répondre de l'obligation du débiteur principal en cas de défaillance de celui-ci¹⁵². Le banquier prêteur peut exiger du demandeur soit une caution dans le cadre du cautionnement bancaire¹⁵³, soit une garantie ou contre-garantie autonome¹⁵⁴ si le client demandeur est une personne morale¹⁵⁵, soit un aval avec un donneur d'aval¹⁵⁶. Dans la pratique, la garantie personnelle la plus usitée par la banque est le cautionnement. Il est un contrat distinct de l'obligation principale laquelle doit être valable pour qu'il le soit aussi¹⁵⁷. Le contrat de cautionnement peut garantir une ou plusieurs dettes déterminées comme un ensemble de dettes indéterminées. L'établissement de crédit qui met en place le cautionnement doit suivre une procédure précise, en particulier en ce qui concerne l'information de la personne qui se porte caution sur le montant principal de la dette, les intérêts ainsi que les frais et commissions. De même, la caution doit-elle être informée dès le premier incident de paiement¹⁵⁸. Ceci est un corollaire du caractère subsidiaire ou accessoire¹⁵⁹ car aux termes de l'article 23 de

¹⁴⁶ Le nantissement du fonds de commerce porte sur la clientèle, l'enseigne, le nom commercial, le droit au bail commercial et les licences d'exploitation et peut même porter sur les éléments incorporels du fonds de commerce (brevets d'invention, marques de fabrique et de commerce dessins et modèles...)

¹⁴⁷ Article 126 AUS

¹⁴⁸ Voir M. FOLI, « Les sûretés réelles immobilières : les hypothèques » in F. ANOUKAHA, sous la direction de, OHADA, Sûretés, Bruylant Bruxelles, 2002, p.181

¹⁴⁹ Voir article 190 (1) AUS

¹⁵⁰ L'hypothèque forcée est celle qui est conférée, sans le consentement du débiteur, soit par la loi, soit par une décision de justice. On en distingue ici celle dite forcée légale et celle dite forcée judiciaire voir article 209 et s. AUS

¹⁵¹ Article 190 (2) AUS

¹⁵² J.-M. NYAMA, *Droit bancaire en zone CEMAC*, Presses de l'UCAC, 2015, p.265

¹⁵³ C'est « un contrat par lequel la caution s'engage, envers le créancier qui accepte, à exécuter une obligation présente ou future contractée par le débiteur, si celui-ci n'y satisfait pas lui-même » : article 13 AUS.

¹⁵⁴ La garantie autonome est l'engagement par lequel le garant s'oblige, en considération d'une obligation souscrite par le donneur d'ordre et sur instructions de ce donneur d'ordre, à payer une somme déterminée au bénéficiaire, soit sur première demande de la part de ce dernier, soit selon les modalités convenues.

La contre-garantie autonome est l'engagement par lequel le contre-garant s'oblige, en considération d'une obligation souscrite par le donneur d'ordre et sur instructions de ce donneur d'ordre, à payer une somme déterminée au garant, soit sur première demande de la part de ce dernier, soit selon les modalités convenues : article 39 AUS.

¹⁵⁵ L'Acte uniforme OHADA portant organisation des sûretés ne consacre en son article 12, que deux garanties personnelles à savoir le cautionnement et la garantie autonome.

¹⁵⁶ L'aval est une garantie personnelle qui porte sur l'engagement d'une personne (donneur d'aval ou avaliste) qui s'engage auprès du banquier prêteur à pallier à toute défaillance liée au recouvrement du montant porté sur l'effet qui lui a été transmis par l'emprunteur avant échéance au titre de l'affacturage ou de l'escompte. On peut aussi évoquer l'acceptation qui est l'engagement cambiaire du tiré de payer le montant de la lettre de change à l'échéance

¹⁵⁷ Il doit répondre aux conditions de validité du droit commun des contrats avec ses conditions spécifiques. La caution doit donner un consentement libre et éclairé ; elle doit être capable et avoir le pouvoir.

¹⁵⁸ A défaut, le banquier prêteur perd tout droit aux intérêts échus depuis la dernière information et la caution n'aura pas à régler les pénalités ou intérêts de retard échus entre la date de ce premier incident et celle à laquelle elle en a été informée (article 24 AUS).

¹⁵⁹ L. AYNES, P. CROCQ, *Les sûretés. La publicité foncière*, Defrénois, 4^{ème} éd., 2009, n°121, p. 27; M. BOURASSIN, V. BREMOND, M.-J. JOBARD-BACHELLIER, *Droit des sûretés*, Sirey, 2^{ème} éd., par M. BOURASSIN, 2010, n°214, p. 77; M. CABRILLAC, Ch. MOULY, S. CABRILLAC, Ph. PETEL, *Droit des sûretés*, Litec, 8^{ème} éd. 2007, n°77, p.57; Y. PICOD, *Droit des sûretés*, PUF, Thémis, 2008, n°30, p. 37; Ph. SIMLER, Ph. DELEBECQUE, *Les sûretés. La publicité foncière*, Précis Dalloz, 5^{ème} éd., 2009, n°47, p. 38. Ces ouvrages sont ensuite cités avec le seul nom de leurs auteurs et du numéro de paragraphe. V. égal., D. GRIMAUD, *Le caractère accessoire du cautionnement*, PUAM, 2001. En effet, les solutions jurisprudentielles qui semblent s'écarter de l'accessoire sont vivement critiquées et souvent dénoncées comme portant atteinte à la nature ou à l'essence du cautionnement. Cf, Ph. SIMLER, « Le cautionnement est-il encore une sûreté accessoire? » in Mélanges en l'honneur du professeur Gilles GOUBEAUX, Dalloz, LGDJ-

l'acte uniforme OHADA sur les sûretés « *la caution n'est tenue de payer la dette qu'en cas de non-paiement du débiteur principal. Le créancier ne peut entreprendre de poursuites contre la caution qu'après une mise en demeure de payer adressée au débiteur principal et restée sans effet (...)* ».

Aux garanties légales qui permettent de lutter contre le non remboursement du crédit bancaire, il convient d'ajouter celles issues de la pratique bancaire.

2- Les garanties issues de la pratique bancaire

Dans la pratique bancaire, plusieurs usages permettent à la banque de se prémunir contre les risques d'insolvabilité éventuelle de son débiteur. De ces usages, deux peuvent retenir l'attention au regard de la fréquence de leur recours. Il s'agit de l'assurance-crédit et du prélèvement automatique.

Née d'un contrat, l'assurance-crédit est une opération d'assurance¹⁶⁰ couvrant les risques engendrés par l'octroi du crédit. C'est un élément essentiel de l'infrastructure économique car il permet que la défaillance et l'insolvabilité du débiteur au moment du remboursement puissent être couvertes. A la demande du banquier créancier, l'assureur garantit le paiement de la créance à l'échéance par le débiteur. Dans le cadre de l'assurance-crédit, il s'agit pour le banquier de demander à son cocontractant de souscrire une police auprès d'une entreprise d'assurance, en vue de transférer le paiement de la dette à cette dernière, moyennant une prime versée selon les termes convenus dans le contrat. L'assureur agit ici comme une sorte de caution aux côtés du débiteur de la banque. Le risque d'insolvabilité peut être constaté par une procédure collective ouverte à l'encontre du débiteur ou simplement par l'écoulement d'un délai de carence prévu dans la police d'assurance¹⁶¹

Le prélèvement automatique est une technique par laquelle le banquier et son cocontractant s'entendent pour que le remboursement de la dette se fasse, de manière automatique, par prélèvement sur un compte du débiteur lorsque ce dernier est logé chez le créancier et est régulièrement fourni en provision. Ce mécanisme permet ainsi un paiement automatique de la dette due par le débiteur. Les mensualités à prélever sont en général fixées au contrat, et ne peuvent donc logiquement faire l'objet de contestations¹⁶². L'intérêt de la procédure du prélèvement automatique est de permettre une inversion des positions de demandeur et de défendeur au cours d'un éventuel procès. Ainsi, en cas de différend portant sur le prélèvement, par exemple dans l'hypothèse où le client soutient que son compte a été indûment prélevé, il lui appartiendra de prendre l'initiative de saisir le juge, ou alors d'opter pour une négociation avec la banque¹⁶³. Cette technique présente donc un intérêt à la fois au plan substantiel et au plan procédural¹⁶⁴. Le recours par les banques à cette technique contribue ainsi à éviter le contentieux¹⁶⁵ qui malheureusement, irrigue les techniques actives de lutte contre le non remboursement du crédit bancaire.

Lextenso, 2009, pp. 497-507; P. CROCQ, « Le droit des procédures collectives et le caractère accessoire du cautionnement », in Mélanges Philippe MALAURIE, Defrénois, 2005, pp. 171-180; D. LEGAIS, « La règle de l'accessoire dans les sûretés personnelles », Dr. et patr., n°92, 2001, pp. 68-75, spéc. pp. 70-71.

¹⁶⁰ Dans une formule ramassée, on peut définir le contrat d'assurance comme étant un contrat répétitif, de type mutualiste par lequel une partie, l'assuré, se fait promettre, moyennant une rémunération fixée d'avance pour lui-même ou pour un tiers, en cas de réalisation d'un risque, une prestation par une autre partie, l'assureur, qui, prenant en charge un ensemble de risques, les compensent conformément aux lois de la statistique.

¹⁶¹ « L'assurance insolvabilité » est une technique financière en pleine expansion.

¹⁶² Ces mensualités sont prélevées jusqu'au remboursement complet du crédit que celui-ci soit à court, moyen ou long terme. Si l'on excepte les cas possibles de prélèvement indu, les litiges surviennent généralement lorsque le prélèvement ne peut être effectué du fait de l'absence de provision ou d'une provision insuffisante, ce qui correspond à un impayé. Lorsqu'un impayé ou plusieurs impayés sont constatés, d'autres leviers sont actionnés par la banque pour résoudre le problème.

¹⁶³ Le client aura logiquement tendance à privilégier la négociation, au vu des inconvénients que peut présenter un procès pour le demandeur, par exemple en matière de charge de la preuve.

¹⁶⁴ En effet, s'agissant de l'aspect substantiel, l'avantage pour la banque est de pouvoir recouvrer sa créance sans intervention du débiteur. Au plan procédural, elle bénéficie d'une position favorable dans une négociation ou au cours d'un éventuel procès.

¹⁶⁵ La connaissance de l'environnement judiciaire permet d'affirmer sans risque de se tromper que ce contentieux est toujours long et onéreux.

II- LES TECHNIQUES ACTIVES DE LUTTE CONTRE LE NON REMBOURSEMENT DU CREDIT BANCAIRE

Le risque zéro n'existe pas. Cette vérité de Lapalisse explique pourquoi en dépit des précautions prises et des garanties consenties par le débiteur, la banque peut toujours faire face à l'insolvabilité du débiteur. La prévention ayant échoué, il faudra envisager plutôt les techniques curatives de lutte contre le non remboursement du crédit octroyé. L'objectif principal étant le recouvrement, la procédure y relative sera déterminée en fonction de la bonne ou de la mauvaise foi du client insolvable. C'est dire que le recouvrement se fera sans (A) ou avec le juge (B).

A- Le recouvrement à l'amiable du crédit bancaire

La banque créancière peut opérer le recouvrement de sa créance sans solliciter le juge et c'est même ce qui est souhaitable. Elle y procède soit en réaménageant les conditionnalités de remboursement (1), soit en recourant de commun accord avec son débiteur, au mécanisme de la transaction prévu dans le code civil (2).

1-Le réaménagement des conditions de remboursement

Dans le cadre de la négociation en vue d'un remboursement amiable du crédit, les parties peuvent convenir d'un réaménagement ou d'un rééchelonnement de la dette. Il faut déterminer les options de paiement qui sont des outils de renégociation essentiels pour la réussite du processus de recouvrement. Les banques peuvent offrir une variété d'options de paiement adaptées aux divers besoins et situations des clients. Elles emploient généralement la restructuration du crédit¹⁶⁶ et le refinancement¹⁶⁷ de dette comme mesures palliatives de paiement. Pour parvenir à offrir des alternatives, la banque a besoin de s'appuyer sur des systèmes d'informations solides et flexibles qu'ils soient internes ou externes à elle. En général, il est difficile de recouvrer un prêt en un seul paiement. C'est pourquoi, il faut parfois prolonger la durée du prêt, en instituant des évaluations périodiques ou en recouvrant des paiements échelonnés minimum pendant un nombre de mois donnés et le reste à maturité. La faisabilité n'est rendue possible que par l'évaluation du comportement du client en matière de remboursement final. De toute manière, quels que soient les termes convenus, les parties peuvent y procéder par transaction.

2- La transaction

La transaction est un contrat par lequel les parties terminent une contestation née, ou préviennent une contestation à naître¹⁶⁸. Elle permet aux parties de mettre fin à un litige à l'amiable en se faisant des concessions réciproques. Elle est une technique qui illustre mieux l'adage « *mieux vaut un mauvais arrangement qu'un bon procès* ». La transaction est un contrat particulier, rédigé par écrit, qui produit des effets de nature processuelle. Le code civil en son article 2052, lui confère en effet, l'autorité de la chose jugée, ce qui rend irrecevables les demandes en justice ayant le même objet. La transaction a donc pour intérêt et pour but de régler les litiges, d'où son caractère processuel. Il est ainsi possible à l'une des parties à la transaction de saisir par requête le président

¹⁶⁶ Elle peut consister en une renégociation des conditions initiales du crédit. Par exemple, le client peut obtenir un allongement de la durée pour réduire le montant de ses remboursements. De même, si les taux ont baissé de manière significative depuis la signature du crédit, le client peut solliciter un taux plus bas. Elle peut également prendre la forme d'une restructuration des crédits qui consiste pour la banque, à proposer au client qui a plusieurs crédits en son sein, un crédit unique pour remplacer les autres, avec de nouvelles conditions de remboursement (taux, durée, etc.).

¹⁶⁷ Pour les ménages surendettés, un refinancement de dette consiste à faire racheter leurs crédits par un seul organisme qui leur octroie un nouveau crédit à plus long terme, mais aux mensualités réduites. Pour les entreprises, le refinancement de dette consiste à rembourser les dettes actuelles contractées quand les taux étaient élevés, pour les remplacer par un nouveau crédit à un taux plus avantageux. Le refinancement peut aussi être fait en faveur d'une entreprise en difficulté, qui avait obtenu de mauvaises conditions de crédit. Si sa situation s'est améliorée, elle peut négocier de meilleures conditions auprès de la banque.

¹⁶⁸ Article 2044 du Code civil.

du tribunal de grande instance afin qu'il confère force exécutoire à la décision issue de la transaction par apposition de la formule exécutoire.

B- Le recouvrement du crédit bancaire avec le concours du juge

Le recouvrement du crédit avec le concours du juge suppose que la banque, après que le débiteur ne se soit pas exécuté promptement, a saisi la juridiction compétente en vue d'obtenir une décision revêtue de la formule exécutoire. Cela suppose un recours contre les garants en matière de sûreté personnelle (1) ou la réalisation en matière de sûreté réelle (2).

1- Le recours contre les garants en matière de sûretés personnelles : La caution

Lorsque le débiteur principal ne s'exécute pas lui-même, alors la banque peut faire appel à la caution¹⁶⁹. La saisine de la caution pour lui demander de payer est possible seulement si elle a été informée de la défaillance du débiteur principal resté sans réaction après mise en demeure¹⁷⁰.

Lorsque le cautionnement est solidaire, les bénéfices de division et de discussion sont exclus. Le créancier peut donc poursuivre le débiteur principal ou la caution selon son choix. Concrètement, le banquier créancier est libre de choisir le codébiteur qu'il entend poursuivre, sans avoir à mettre en cause les autres codébiteurs. Le paiement effectué par lui libère les autres à l'égard du créancier. Cependant, il dispose d'un recours contre ses coobligés. Si par contre cette démarche demeure infructueuse, le banquier a la possibilité de se retourner contre l'un quelconque des autres codébiteurs.

Dans l'hypothèse du cautionnement simple, il ya bénéfice de discussion et de division. Il s'ensuit que la caution simple peut, sur premières poursuites dirigées contre elle, obtenir que le créancier épuise d'abord tous les moyens de droit dont il dispose contre le débiteur, en faisant saisir et vendre ses biens, avant de demander paiement à la caution.

S'agissant du cautionnement qui est lié à une garantie réelle, deux situations sont prévues :

Si la caution avait donné en contrepartie de sa garantie une sûreté réelle mobilière ou immobilière, si la réalisation des biens affectés à la garantie ne suffit pas à désintéresser le banquier créancier, celui-ci pourra continuer de poursuivre le recouvrement de sa créance sur les autres biens de la caution, car elle demeure tenue sur la totalité de son patrimoine.

Si la caution a limité son engagement à la valeur de réalisation du ou des biens sur lesquels elle a consenti une telle sûreté, la caution constituante de cette sûreté n'est tenue que sur le bien grevé : si la vente ne permet pas de rembourser l'intégralité de la dette, la caution n'en est pas moins libérée de son engagement. Dans le cautionnement réel, il y a alors possibilité de faire vendre le(s) bien(s) affecté(s) en garantie en cas de défaillance du débiteur principal. Ces recours se font devant le juge compétent.

2- La réalisation des sûretés réelles

La réalisation des sûretés réelles peut être analysée selon que le débiteur a consenti une sûreté réelle mobilière ou une sûreté réelle immobilière. Dans le premier cas, la sûreté qui est inscrite au RCCM et très souvent renouvelée sous peine de péremption¹⁷¹, attribuée à la banque créancière un droit de

¹⁶⁹ Cet appel dépendra de deux cas de figures à savoir la situation où la caution est *in bonis* (se dit d'un débiteur solvable, qui est encore maître de ses biens voir S. GUINCHARD et Th. DEBARD, (sous la direction de), *Lexique des termes juridiques*, 25^{ème} édition, 2017-2018, p.1802) et celle où elle est en cessation des paiements : pour faire produire le maximum d'efficacité à la solidarité, l'on distinguera selon que le créancier avait reçu ou non un paiement partiel avant la cessation de paiement de ses débiteurs : Voir, I. Y. NDIAYE, « Le cautionnement » in ANOUKAHA (F.) (Sous la direction de), *OHADA, Sûretés*, Bruylant, Bruxelles, 2002, p. 27.

¹⁷⁰ Article 23 (2) AUS.

¹⁷¹ Pour le nantissement, l'inscription au RCCM a une durée de validité de 5 ans et doit être renouvelée jusqu'à l'échéance de la dette.

suite¹⁷² et un droit de préférence¹⁷³ mais surtout, le droit de réalisation. Ce dernier lui permet de faire vendre le ou les biens de son débiteur. La vente n'est possible qu'en cas d'obtention d'une décision revêtue de la formule exécutoire rendue par le juge territorialement et matériellement compétent. De manière plus spécifique, il faut dire que la réalisation des sûretés réelles peut être différente dans ses modalités en fonction du type de sûreté consentie par le débiteur en amont du crédit. Ainsi, on peut étudier la réalisation des gages et celle des nantissements. Cette étude qui se fait dans un dytique trouve son fondement dans le fait qu'en réalité, les gages dans l'acte uniforme OHADA portent sur des meubles corporels¹⁷⁴ alors que les nantissements concernent désormais les meubles incorporels¹⁷⁵. La réalisation¹⁷⁶ des gages peut encore se faire selon qu'ils aient été consentis avec ou sans dépossession¹⁷⁷. Lorsqu'un gage¹⁷⁸ est fait sans dépossession du débiteur, alors la réalisation demande que le créancier puisse engager d'autres actions contre le débiteur ou tiers possesseur¹⁷⁹ ou détenteur¹⁸⁰ lorsque le bien objet du gage a été distraité ou a subi des détériorations. Pour cette raison, la lutte pour un meilleur recouvrement de sa créance devrait objectivement commander que le banquier penche plus pour le gage avec dépossession. La difficulté pour le créancier dans cette option résiderait au niveau de sa responsabilité en tant que gardien de l'objet du gage. Toutefois, il faut dire qu'entre le risque de recourir à des procédures parfois complexes et onéreuses pour seulement voir le bien objet du gage rentrer dans le patrimoine du débiteur, en vue de sa réalisation, et le risque de responsabilité incombant du fait de la dépossession, ce dernier est préférable. Ne dit-on pas qu'entre deux maux, il vaut mieux choisir le moindre ? Que l'on soit in fine dans un gage avec dépossession ou dans celui sans dépossession, le but ultime, pour le créancier, est de faire vendre le bien objet du gage, pour se faire payer par préférence sur les deniers issus de la vente¹⁸¹.

Relativement à la réalisation des nantissements par exemple, en ce qui concerne le nantissement de titres financiers, « *le créancier nanti titulaire d'une créance certaine, liquide et exigible peut, pour les titres financiers ainsi que pour les sommes en toute monnaie figurant sur le compte nanti, réaliser le nantissement huit jours ou à l'échéance de tout autre délai préalablement convenu avec le titulaire du compte après mise en demeure du débiteur remise en mains propres ou adressée par courrier recommandé...* »¹⁸². Cette règle qui semble commune à tous les nantissements, a pour finalité de faire rentrer le créancier dans ses droits.

Pour ce qui est des sûretés immobilières, en cas de non-paiement à l'échéance ou en cas de diminution de la valeur de l'immeuble hypothéqué par suite de destruction ou de dégradation, le créancier peut faire vendre l'immeuble par voie de saisie immobilière. Les deniers provenant de la

¹⁷² Droit permettant au créancier hypothécaire ou privilégié de saisir l'immeuble garantissant le paiement de la dette en quelque main qu'il se trouve, même entre les mains d'un tiers acquéreur. Voir, *Lexique des termes juridiques*, op.cit., p. 814.

¹⁷³ Droit de certains créanciers (hypothécaires, privilégiés) d'obtenir par préférence aux autres créanciers, généralement chirographaires, paiement sur le produit de la vente du bien saisi. Voir, *Lexique des termes juridiques*, op. cit., p. 811.

¹⁷⁴ Voir article 92 et s. AUS

¹⁷⁵ Voir article 125 et s. AUS

¹⁷⁶ Cette réalisation peut se faire de trois manières à savoir la réalisation forcée, l'attribution forcée ou l'attribution conventionnelle dans ce dernier cas il y a pacte comissoire

¹⁷⁷ Un gage est consenti sans dépossession lorsque le débiteur demeure gardien du bien gagé alors qu'il est avec dépossession lorsque le créancier est gardien du bien mis en gage, dans les deux cas le gardien du bien gagé est responsable de celui-ci notamment pour les pertes, vols ou détériorations éventuelles.

¹⁷⁸ Les diverses catégories de gage sont : le gage du matériel professionnel et des véhicules automobiles et le gage des stocks.

¹⁷⁹ Le possesseur est celui qui a la possession d'une chose, qu'il en soit ou non propriétaire, qu'il soit de bonne ou de mauvaise foi : G. CORNU, *Vocabulaire juridique*, Association Henri Capitant, Paris, PUF, 2011, p. 770.

¹⁸⁰ Le détenteur est celui qui détient la chose d'autrui à titre précaire, soit en vertu de la loi, soit en vertu d'une décision de justice, soit en vertu d'un contrat : voir G. CORNU, op. cit., p. 337.

¹⁸¹ En effet, « *faute de paiement à l'échéance, le créancier gagiste muni d'un titre exécutoire peut faire procéder à la vente forcée de la chose gagée, huit jours après une sommation faite au débiteur et, s'il y a lieu, au tiers constituant du gage dans les conditions prévues par les dispositions organisant les voies d'exécution auxquelles le contrat de gage ne peut déroger. Dans ce cas, il exerce son droit de préférence sur le prix de la chose vendue...* » : article 104 AUS.

¹⁸² Article 152 AUS

réalisation des immeubles sont distribués suivant un ordre précis¹⁸³. Toutefois, conventionnellement, les parties peuvent décider que le créancier peut en cas de non paiement à l'échéance, se faire attribuer l'immeuble hypothéqué à travers le pacte comissoire¹⁸⁴.

CONCLUSION

Somme toute, la lutte contre le non remboursement du crédit bancaire demeure constante pour tout établissement de crédit¹⁸⁵. Cette constance impose une veille stratégique dont la moindre défaillance peut s'avérer fatale. Certes, pour parvenir au remboursement total des crédits qu'elle octroie, la banque mobilise un ensemble de techniques, certaines lui étant propres et d'autres, prévues par le législateur. Cependant, ces mesures prudentielles ne parviennent pas toujours à contrecarrer le risque de non remboursement du fait, soit de la nature du crédit¹⁸⁶, soit de la défaillance de la banque dans l'évaluation de la capacité de remboursement du client emprunteur, soit de celle de ce dernier. En effet, le client peut se trouver en situation d'insolvabilité volontaire ou organisée. Il reste alors au banquier de recourir aux techniques légales curatives pour rentrer en possession de sa créance. Deux voies sont ouvertes : la première est relative au recouvrement à l'amiable à travers le réaménagement des conditions de remboursement, voire la transaction ; la seconde est celle du recouvrement forcé grâce à la fois, au recours exercé contre la caution et à la réalisation des sûretés réelles offertes à titre de garantie d'emprunt du crédit bancaire. Face à ce constat, il y a lieu d'accréditer la thèse selon laquelle l'idée de confiance reste latente en matière de crédit. Au demeurant, pour concilier les deux intérêts en présence à savoir assurer la survie des banques et favoriser le développement de ses clients, il est impérieux de repenser les techniques de lutte contre le non remboursement du crédit bancaire. Cette réflexion que nous souhaitons axée sur les techniques concrètes, pratiques et pragmatiques, aura certainement pour finalité de limiter au maximum la survenance de ce risque, à défaut de l'éradiquer.

BIBLIOGRAPHIE

I-Ouvrages, articles et mémoires

AW (H.), *Analyse des outils de gestion du risque de crédit : cas de l'international commercial bank*, mémoire, CESAG, Sénégal, 2014.

FOLI (M.), « Les sûretés réelles immobilières : les hypothèques » in ANOUKAHA (F.), sous la direction de, OHADA, Sûretés, Bruylant Bruxelles, 2002.

ISSA-SAYEGH (J.) et alii, (Sous la coordination de), OHADA, *Traité et actes uniformes commentés et annotés*, Juriscope, 2016.

KOUNHAWA (K.K.), *La réduction du risque de non remboursement du crédit bancaire en droit OHADA*, mémoire Master 2, Université de Yaoundé II, 2015.

NDIAYE (I. Y.), « *Le cautionnement* » in ANOUKAHA (F.) (Sous la direction de), OHADA, Sûretés, Bruylant, Bruxelles, 2002.

¹⁸³ Voir article 225 AUS.

¹⁸⁴ Prévue à l'article 199 (1) de l'AUS, il s'agit d'une clause qui attache à l'inexécution de l'obligation garantie, l'effet radical de rendre le créancier propriétaire du bien engagé (sans avoir à le demander en justice) Vocabulaire juridique op.cit., pp.721-722. Le pacte comissoire s'avère être une véritable arme redoutable dont peut se prévaloir le banquier bénéficiaire contre tout constituant défaillant même si cette défaillance n'est que passagère. Il appartient dès lors à tout constituant diligent de s'assurer au préalable de toutes ses potentialités de solvabilité avant d'emprunter sous signature du pacte comissoire : Voir, M. R. TCHEUMALIEU FANSI, *Droit et pratique bancaire dans l'espace OHADA*, op. cit., p. 104.

¹⁸⁵ Voir KOUNHAWA (K.K.), *La réduction du risque de non remboursement du crédit bancaire en droit OHADA*, mémoire Master 2, Université de Yaoundé II, 2015, p. 23.

¹⁸⁶ Il y a des crédits sans garanties spéciales et lorsqu'elles existent, elles ne sont pas toujours efficaces comme le révèle l'étude des procédures collectives.

NTOUTOUME OBIANG-NDONG (F.), *Scoring crédit : une application comparative de régression logistique et des réseaux de neurones*, Université Cheick Anta Diop (UCAD)-Master Méthodes Statistiques et Économétriques, 2006.

NYAMA (J.-M.), *Droit bancaire en zone CEMAC*, 2^{ème} éd. 2015, PUCAC, collection Apprendre.

TCHEUMALIEU FANSI (M. R.), *Droit et pratique bancaire dans l'espace OHADA*, L'Harmattan, Paris, collection Etudes Africaines, 2013.

II- Lexiques

CORNU (G.), *Vocabulaire juridique de l'association Henri Capitant*, Paris, PUF, 2011.

GUINCHARD (S.) et DEBARD (Th.), (sous la direction de), *Lexique des termes juridiques*, 25^{ème} édition, 2017-2018.

SOUSI-ROUBI (B.), *Lexique de la banque et des marchés financiers*, 5^{ème} éd., Dalloz, Paris, 2001.

III-Textes

Code civil version applicable au 01^{er} janvier 1960

Convention du 17 janvier 1992 portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique centrale.

Règlement UE n° 575/2013 du parlement européen et du conseil du 26 juin 2013 concernant les exigences prudentielles applicables aux établissements de crédit et aux entreprises d'investissement et modifiant le Règlement UE n° 648/2012.

Mécanismes de gouvernance et pérennité des institutions de microfinance au Cameroun

Nzongang Joseph

Agrégé en Sciences de Gestion, Université de Dschang (Cameroun)

NGUENBU Telesphore

Doctorant, Université de Dschang (Cameroun)

Résumé : Le secteur de la microfinance au Cameroun aujourd'hui fait face à un défi important qui est celui de sa survie et de sa pérennité. L'objectif de ce travail c'est d'analyser l'influence des mécanismes de la gouvernance sur la pérennité des IMF du réseau CamCCul au Cameroun. L'étude porte sur un échantillon de 60 IMF des réseaux CamCCul et MC2 et sur une période de 7 ans allant de 2009 à 2015. Les résultats de la régression par les MCG montrent que l'existence d'un conseil de sage et l'implantation de l'IMF dans la zone anglophone du pays influencent significativement et de manière positive la pérennité financière des IMF mesurée par leur autosuffisance opérationnelle (OSS). Quant à la pérennité sociale de ces IMF, elle est significativement influencée par l'existence d'un conseil de sage, la représentativité des femmes au conseil d'administration et l'implantation des IMF dans les régions anglophones du Pays.

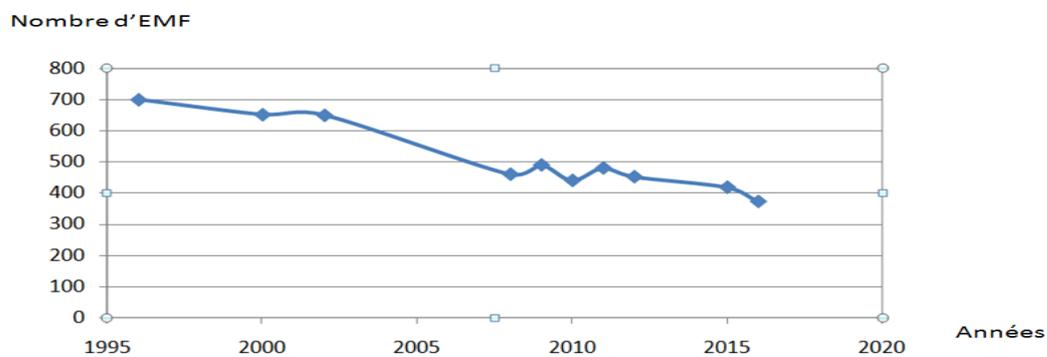
Mots clés : Gouvernance, pérennité, institution de Microfinance

Introduction

La problématique de la pérennité des IMF au Cameroun comme partout dans le monde, est devenue une préoccupation majeure pour l'avenir de l'industrie de la microfinance. Si le crédit était

initialement utilisé comme moyen pour l'atteinte des objectifs sociaux¹⁸⁷, l'évolution de ces dernières années a conduit à réfléchir en termes de services financiers (crédit, épargne et assurance) et de création d'institutions financières pérennes. L'histoire récente de la microfinance au Cameroun bien que fournissant des exemples de réussite, reste néanmoins émaillée par des cas de fermetures intempestives et de faillites. En effet, en février 2011, la coopérative financière de l'estuaire (Cofinest) était déclarée en faillite, engloutissant des milliards que les clients n'ont pas pu récupérer malgré la liquidation engagée. C'est le même sort qui est réservé aux clients de la First Investment for Financial Assistance (FIFFA) et de la Caisse populaire coopérative du Littoral (Capcol) depuis 2012 tout comme la Coopemif dont l'agrément en sa qualité d'établissement de microfinance lui avait été retiré le 25 Octobre 2010 (BIWOLÉ FOUUDA J& MESSOMO ELLÉ 2013). Avant cela, en juillet 2008, la GodlyBusinessmen Fund (GBF), fermait ses portes. Plus récemment, au mois d'octobre 2018, deux IMF au Cameroun sont officiellement déclarées en faillite par la Commission bancaire des États d'Afrique centrale (COBAC) à savoir « Amicale Finance » et la « City Trust CreditFund S.A ». Au demeurant on observe une tendance à la baisse de l'effectif des IMF au Cameroun comme l'indique la figure suivante :

Figure 1 : Évolution décroissante du nombre d'IMF au Cameroun depuis 1996



Source : Auteur à partir des données MINFI

Après ces cas, notamment les plus récents l'on se demande bien qui sera le prochain. Entre temps, c'est l'inclusion financière tant voulue par nos économies qui prend un sérieux coup.

Quant aux raisons de ces faillites, la plupart des travaux indexent un problème de gouvernance dans ces structures financières. La gouvernance est le plus souvent présentée comme le principal facteur qui explique cette situation (Fall et Onomo, 2012). En effet, la COBAC (2007) a relevé les faits suivants dans certaines structures en état de faillite : « *non fonctionnement des organes de gouvernance, concentration des pouvoirs entre les mains du directeur général, pas de politique de gestion des ressources humaines, [...] un système de contrôle interne défaillant, l'entretien des opérations avec l'extérieur en violation de la réglementation en la matière* ». Selon une enquête menée en 2014 par le Centre for the Study of Financial Innovation (CSFI)¹⁸⁸ la plupart des risques les plus pressants auxquels doit faire face l'industrie de la microfinance au niveau mondial sont ceux de la gestion quotidienne de l'entreprise, c'est-à-dire le contrôle du crédit, la qualité des dirigeants, le traitement de la concurrence et surtout la gouvernance (CSFI / New York, 2014 P.7).

Il en ressort alors que, la pérennité des IMF requiert non seulement la performance financière et l'adaptation aux cadres juridiques existants, mais aussi une vision stratégique claire et une organisation transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs directs (salariés, élus, clients,

¹⁸⁷ Lutte contre la pauvreté, promotion des activités féminines, intensification agricole, ...

¹⁸⁸ Le CSFI (en français, Centre pour l'étude de l'innovation financière) est un groupe de réflexion à but non lucratif, créé en 1993 pour étudier les changements intervenus dans le domaine de la finance internationale, et plus particulièrement du point de vue des praticiens. Le Centre a notamment comme objectifs d'identifier de nouveaux champs d'activité, de signaler les zones à risque et de stimuler la discussion au sujet de thèmes financiers cruciaux.

opérateurs, bailleurs ou actionnaires). Ces questions sont regroupées sous le concept de « gouvernance ».

Cependant, la pérennité est un concept très répandu de nos jours dans la vie des organisations. Elle invoque le succès, la performance et la rentabilité des entreprises (Mignon S. 2009). Cependant, le contenu de ce concept est très ambigu et dépend de la perception des acteurs ou dirigeants des entreprises. Pour les uns, il s'agit avant tout de faire perdurer un patrimoine et de perpétuer le contrôle et/ou la direction de l'entreprise au sein d'un même groupe d'actionnaires (en général une famille). Pour les autres, il s'agit de faire vivre dans la durée un projet, c'est-à-dire soit des activités, des produits, des marques, soit plus globalement des organisations dans lesquelles s'insèrent les hommes détenteurs des savoirs tacites auxquels ces activités s'adossent (Mignon S. 2009). C'est ce deuxième volet de la pérennité qualifiée par Mignon de pérennité organisationnelle et qui désigne la capacité pour une entreprise d'initier ou de faire face au cours de son histoire à des bouleversements externes ou internes tout en préservant l'essentiel de son identité qui est l'objet de notre travail. Du fait du double objectif des IMF à savoir offrir les services financiers aux plus démunis tout en restant économiquement viables, la pérennité des IMF requiert simultanément une performance sociale et une performance financière. En effet, la Microfinance est face à un double challenge en ce qui concerne la performance: Elle doit tout en assurant les services financiers aux pauvres (portée sociale), être capable de couvrir ses coûts dans le but d'éviter la faillite (pérennité). Cependant, plusieurs études ont été réalisées sur la gouvernance des IMF tant par les chercheurs que par les praticiens. Certains auteurs, à l'instar de Labie, (2001), Lapenu, (2002) et Sabana, (2006) décrivent les pratiques de gouvernance et leurs conséquences sur les IMF en s'appuyant sur des études de cas. D'autres ont défini un ensemble de principes de gouvernance, qui, lorsqu'ils seraient respectés par ces institutions pourraient garantir l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance (Rock et al, 1998, Campion et Frankiewicz, 1999, Lapenu et Pierret, 2005). D'autres enfin, à l'instar de Hartarska, (2005, Mersland et Strom, (2007), Tchakouté, (2010) tentent d'expliquer la pérennité ou la performance des IMF par la qualité des mécanismes de gouvernance. Notre travail s'inscrit cette dernière logique en cherchant à déterminer quels sont les mécanismes de gouvernance susceptibles de soutenir la viabilité durable des IMF au Cameroun.

Dans la plupart de ces travaux sur la microfinance, le terme de gouvernance, tel que popularisé à partir de 1996 par le CGAP, se concentre sur le rôle et le mode de fonctionnement du conseil d'administration des IMF. La gouvernance est alors définie comme « *le processus utilisé par le conseil d'administration pour aider une institution à remplir sa mission et protéger l'actif de cette institution au fil des années* ». Or le « *bon fonctionnement* » du conseil d'administration n'est pas à lui seul le garant de la mission et des actifs d'une IMF. Cette vision restreinte ne permet pas d'appréhender l'ensemble des enjeux et des contraintes d'une « *bonne gouvernance* » en microfinance. Notre travail vise à élargir le cadre d'étude pour prendre également en compte les autres acteurs ainsi que les formes d'organisation et les structures souvent mises en place dans les IMF destinées à prévoir, organiser, coordonner, décider, contrôler, en un mot, " gouverner ".

Sur le plan national, la relation entre gouvernance et la pérennité des IMF n'a fait l'objet que de très peu de travaux. Très peu d'attention est accordée à l'analyse empirique des effets des mécanismes de gouvernance sur la performance et la pérennité des IMF (Tchakouté, 2010). Au Cameroun, en dehors de l'étude d'Onomo (2014) qui montre que les IMF appartenant au réseau sont plus performantes que les IMF indépendantes, la plupart des travaux sur les IMF se limitent au réseau MC2 et principalement sur la mesure de leur efficacité (NZONGANG, 2010, 2012, 2013, 2014, 2019). Ceci, atteste que la recherche sur les questions de gouvernance dans les IMF au Cameroun est en cours de constitution. C'est dans le but de combler ces insuffisances que cette étude se propose d'élucider le rapport entre les mécanismes de gouvernance et la durabilité des IMF. D'où notre question principale de recherche: ***Quel est le rôle des mécanismes de gouvernance sur la pérennité des IMF au Cameroun ?*** L'objectif de ce travail est d'analyser l'influence des mécanismes de gouvernance utilisés dans les IMF sur leur pérennité. Plus spécifiquement, quelle est l'influence des mécanismes de gouvernance sur la pérennité financière des IMF ? Quelle est l'influence des mécanismes de gouvernance sur la pérennité sociale des IMF au Cameroun ?

À la suite de cette introduction qui constitue sa première section, la suite de ce travail est organisée autour de quatre points principaux. La deuxième section présente la revue de la littérature. La troisième section expose la démarche méthodologique. La quatrième section présente et discute les résultats obtenus.

I) Revue de la littérature

L'introduction de la gouvernance en microfinance est un phénomène relativement récent et les travaux évaluant de leur impact sur la performance et donc la pérennité des IMF sont peu nombreux (Tchakouté, 2010). Ils sont essentiellement centrés entre autre sur le conseil d'administration, le statut juridique, la forme organisationnelle et la régulation des institutions de microfinance.

Plusieurs auteurs qui ont travaillé sur la gouvernance d'entreprise s'accordent sur le fait que le conseil d'administration constitue un mécanisme permettant de garantir la sécurité des transactions entre l'entreprise et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et entre l'entreprise et les dirigeants en tant qu'apporteurs de capital humain (Williamson, 1988 et Jensen, 1986). Les travaux d'Andres et Vallelado (2008) montrent que la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance des banques n'est pas linéaire. La courbe décrivant la relation prend la forme d'un U renversé. Le seuil de 19 administrateurs est identifié comme celui à partir duquel le conseil d'administration n'est plus efficace comme mécanisme de gouvernance. Dans le but d'évaluer la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance sociale des IMF, Hartarska (2005) montre que l'efficacité de la taille du conseil d'administration n'est vérifiée que lorsque la performance sociale est mesurée par la portée (Nombre d'emprunteurs actifs). Lorsque celle-ci est mesurée par le montant des transactions, aucune influence significative de la taille du conseil n'est trouvée. De plus, il trouve une influence positive et significative de la taille du conseil d'administration sur la rentabilité, indiquant que les IMF ayant des conseils d'administration de grandes tailles sont plus rentables. Par ailleurs, d'autres études montrent que les IMF les plus viables sont celles qui disposent d'un conseil d'administration de plus petite taille. Dans cet ordre d'idée, Galbreath et al (2008) montrent qu'un conseil d'administration de grande taille influence négativement sur le résultat financier de l'IMF. Ainsi, selon eux, plus la taille du conseil d'administration est petite, mieux il est efficace dans ses rôles.

En revanche, Mersland et Strøm (2009) ne trouvent pas de relation significative entre la taille du conseil d'administration et la performance financière et sociale des sociétés privées de microfinance. Pour ce qui est du cumul des fonctions de décision et de contrôle, ces auteurs trouvent que le cumul ne défavorise pas la rentabilité et la viabilité des IMF mais incite plutôt à l'intensification des transactions avec la clientèle. Cependant, ces mêmes auteurs en (2007), étudiant le lien entre la performance et la gouvernance des institutions de microfinance en se basant sur des données de 226 IMF collectées dans 57 pays, trouvent qu'en général la performance financière mesurée par la rentabilité économique des actifs (ROA) des IMF est améliorée quand il y a une séparation des fonctions entre le dirigeant et le président du conseil d'administration, quand le dirigeant est une femme, et quand les crédits sont individuels.

La diversité de genre au sein du conseil d'administration a également fait l'objet de plusieurs études. Carter et Al. (2003), Adams et Ferreira (2003) montrent qu'il existe une relation positive entre le pourcentage des femmes au conseil d'administration et la valeur de l'entreprise mesurée par le Q de Tobin. Erhart et al. (2003) trouvent une relation positive entre le pourcentage des femmes et des minorités dans le conseil d'administration et la performance mesurée par le rendement des actifs et le retour sur investissement (ROI). L'étude de Hartarska (2005), portant sur la manière dont les mécanismes de gouvernance affectent la performance des IMF en Europe du centre et de l'Est, révèle à partir d'une régression de 46 observations, que la présence des femmes au conseil d'administration améliore la viabilité des IMF. Il montre que les conseils d'administrations avec une plus grande proportion des femmes atteignent de plus en plus facilement les emprunteurs « pauvres » et par conséquent sont plus socialement performantes. De même, examinant l'impact de

la diversité d'un conseil d'administration sur la performance des entreprises américaines, Adams et Ferreira (2009) trouvent qu'avec une diversité élevée du conseil d'administration, le contrôle est plus efficace et dont l'influence est positive sur la performance des IMF. Étudiant le cas indien, Varun et Jaiswall (2015) trouvent que la mixité du conseil d'administration est significative sur la performance.

L'étude de Hasna Rouighi (2007) qui tente de répondre aux interrogations relatives aux facteurs influençant le succès ou l'échec des IMF à travers l'analyse de 186 IMF au Bénin révèle que : le processus de contrôle interne, la transparence des informations, le niveau de formation des cadres et des élus au conseil d'administration ont une incidence directe sur la gestion des IMF.

S'agissant de la structure et de la forme organisationnelle, les résultats des recherches antérieures sont également divergents. Les résultats des travaux de Hartarska, (2005) ; Mersland et Strøm, (2008; 2009) traitant de la relation entre la forme juridique et la performance des IMF ne s'accordent pas avec la thèse de la transformation. En effet, aucune différence significative de performance sociale et financière n'est trouvée entre les ONG et les sociétés privées de microfinance. En supposant que le système de gouvernance de l'IMF est efficace, c'est-à-dire que ses organes sont compétents, efficaces et motivés, White et Campion (2002), Fernando (2004) et Ledgerwood et White (2006) soutenant la thèse de transformation des IMF non régulées (ONG) en IMF régulées (sociétés privées) montrent que les IMF constituées sous la forme de société anonyme exercent un meilleur contrôle de la latitude managériale et sont par conséquent plus performantes que les IMF à but non lucratif. De même, pour les partisans de la théorie des droits de propriété, Berle et Means (1932) l'émergence des sociétés anonymes conduit à une baisse de l'efficacité économique.

Quant à la forme organisationnelle, la littérature sur la théorie des organisations coopératives propose une comparaison des IMF par le mode d'organisation et permet de conclure à l'existence d'une relation entre les formes d'intégration des IMF et leur performance (Fischer, 2000 ; Desrochers et Fischer, 2005 ; Cuevas et Fischer, 2006). Fischer (2000) montre que, sauf en de très rares exceptions, l'ensemble des IMF appartenant à des réseaux stratégiques sont au moins autant performantes que celles appartenant à des réseaux atomisés. Ce résultat est expliqué par la gouvernance, le système de régulation, l'intensification et la diversité des modes de contrôle des réseaux stratégiques d'institution de microfinance. Dans le prolongement de ces travaux, Desrochers et Fischer (2005) procèdent à une comparaison internationale des performances des réseaux d'IMF opérant dans des pays se situant à divers niveaux de développement économique. Ils valident les résultats de Fischer (2000) et montrent en plus que l'intégration dans les réseaux est moins importante dans les IMF des pays en développement et d'Afrique. L'intégration dans les réseaux n'explique pas leur efficacité. Quant à la typologie de réseaux, les premiers résultats de recherche (Fischer, Klaus P. 2000) permettent d'avancer l'hypothèse que le modèle fédéré représenterait des avantages supérieurs. En effet, sauf en de très rares exceptions, l'ensemble des coopératives financières des réseaux fédérés performant la plupart du temps mieux que l'ensemble des coopératives financières des réseaux atomisés (Fischer, Klaus P. 2000). Cette meilleure performance se remarque au plan de la pénétration des marchés et de la stabilité, de l'efficacité financière et de l'amplitude des services et du niveau d'atteinte des clientèles-cibles. Lorsque cette performance n'est pas supérieure, elle est au moins égale à celle des coopératives des réseaux atomisés.

Dans la microfinance, Cuevas et Fischer (2006) considèrent le modèle de crédit (crédit de groupe ou crédit individuel) comme un mécanisme de gouvernance permettant de réduire les conflits résultant de la relation de crédit. Les résultats des études empiriques divergent quant à l'influence de ce levier de gouvernance des IMF sur leur performance. Hartarska (2005) ne trouve aucune influence significative du modèle de crédit sur la viabilité et l'efficacité sociale des IMF d'Europe Centrale et de l'Est. Cependant, les IMF les moins rentables sont celles qui adoptent le crédit individuel.

Mersland et Strøm (2009) montrent que le crédit individuel est positivement associé à des montants de crédit élevé, mais ne trouvent aucune différence significative de performance (rentabilité et viabilité) entre les IMF par la méthodologie de prêt. À contrario, Cull et al. (2007) montrent, sur la base d'un échantillon de 124 IMF, que celles qui accordent des prêts individuels sont plus rentables et plus pérennes

Nous pouvons conclure que les résultats sur la relation entre la gouvernance et la pérennité des IMF sont très diversifiés. Cependant il existe un lien indéniable, parfois direct entre les défis d'institutionnalisation et de pérennité qui se posent aux IMF et ceux liés à la qualité de leur gouvernance (CMEF, 2006). Il ressort donc de tout ce qui précède qu'au-delà des aspects financiers, la pérennité des IMF est aussi une question de gouvernance. Cependant, cette revue de la littérature ne permet pas d'appréhender l'impact des mécanismes spécifiques de la gouvernance sur la pérennité des IMF des pays en développement et du Cameroun en particulier. C'est pourquoi aux variables de la revue de littérature ci-dessus, nous ajouterons des variables spécifiques telles que l'existence d'un comité des Sages au sein de l'IMF et la zone d'implantation de celle-ci.

II) DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

3.1 Données : nature et sources

Notre étude a pour objectif d'évaluer l'influence des mécanismes de gouvernance sur la pérennité financière et sociale des IMF camerounaises. Pour cela nous utiliserons essentiellement les données secondaires issues des états financiers obtenus de la direction générale de CamCCul à Bamenda en ce qui concerne les données du réseau CamCCul et d'ADAF pour ce qui est du réseau des MC2. Les données portent sur 60 IMF, donc 34 du réseau CamCCul inégalement réparties sur les 10 chapters que compte le réseau au Cameroun et 26 du réseau MC2. Elles concernent la période de 7 années allant de 2009 à 2015. Ces IMF couvrent les régions de l'Ouest, du Littoral, du Centre, du Nord-Ouest, du Sud-Ouest et de l'Adamaoua.

3.2 Choix et description des variables

Le choix des variables s'effectue ici sur l'inspiration des études empiriques effectuées par Roy Mersland, & Øystein Strøm (2008), Tchakoute Tchouigoua (2010) et ABALO KODJO (2011). Ainsi, nous utiliserons dans notre démarche méthodologique deux types de variables à savoir les variables dépendantes (liées à la pérennité des IMF en réseau au Cameroun) et les variables indépendantes ou explicatives ou exogènes (liées aux indicateurs de la gouvernance des IMF).

3.2.1 Variables dépendantes

Il est reconnu que les IMF poursuivent un double objectif : un objectif financier et un objectif social. C'est pour tenir compte de cet objectif double de la microfinance que nous nous proposons d'adopter une approche multidimensionnelle de la pérennité des IMF. Elle se rapporte simultanément à la dimension financière et la dimension sociale.

Traditionnellement, la pérennité financière d'une IMF est mesurée par deux catégories d'indicateurs principaux à savoir les indicateurs de performance à savoir : la rentabilité et le rendement (Lafourcade et al. 2005; Hartarska, 2007, 2005 ; Mersland et Strøm, 2009, 2008 ; Cull et al. 2007 ; 2009). Dans la présente étude, la pérennité financière sera mesurée grâce à un indice appelé Autosuffisance opérationnelle (OSS). Pour ce qui est de la performance sociale, elle repose généralement sur quatre dimensions : le ciblage des pauvres et des exclus, l'adaptation des services et des produits à la clientèle cible, l'amélioration du capital social et politique des clients et la responsabilité sociale de l'IMF. Une IMF peut faire le choix de concentrer sa mission sociale sur une seule de ces dimensions. Plusieurs auteurs à l'instar de Hartarska (2005), Lafourcade (2006), Hartarska et Nadolnyak (2007), Cull et Al. (2007 ; 2009) l'ont mesurée par deux indicateurs à savoir l'indicateur de portée qui est mesurée par le nombre d'emprunteurs actifs (NEA) et la taille

des prêts. Dans cette étude la pérennité sociale sera appréhendée ici uniquement par le nombre d'emprunteurs actifs (NEA). Ainsi, les variables dépendantes (variables de la pérennité) que nous utiliserons dans cette étude sont les suivantes :

- **l'autosuffisance opérationnelle (OSS) pour la pérennité financière :**

Elle désigne la capacité d'une institution de microfinance à assumer la totalité de ses coûts au moyen des intérêts et autres frais versés par ses clients. Elle permet d'évaluer l'autonomie financière de l'IMF dans le temps, dans la mesure où, lorsque les produits financiers l'emportent sur le total des charges, on peut déduire que l'IMF peut se passer des subventions et recourir aux marchés pour ses besoins de financement. Comme relevé par Manos et Yaron (2009), cette autosuffisance est importante sur le long terme pour améliorer le rendement de l'IMF. Le ratio d'autosuffisance opérationnelle est un premier élément qui indique à l'institution si elle se dirige vers l'autosuffisance. La capacité de couvrir les coûts à partir des revenus financiers seulement (sans l'aide de bailleurs de fonds) est le signe d'une autosuffisance croissante. Une progression vers le seuil de 100 % d'autosuffisance révèle que l'institution s'affranchit de plus en plus du soutien des bailleurs de fonds et d'autres sources pour la livraison des services financiers.

OSS = revenus financiers / (dépendances d'exploitation + coûts financiers + provision pour pertes sur prêts)

- **Le nombre d'emprunteurs actifs (NEA) pour la pérennité sociale :** Il désigne l'effectif de personnes ayant obtenu un prêt auprès de l'institution de microfinance et pour lequel il reste encore un solde à payer. Selon le CGAP, ce nombre ne devrait pas tenir en compte le nombre de groupes mais plutôt de personnes bénéficiaires.

3.2.2 Variables indépendantes

Nous retiendrons comme variables indépendantes les indicateurs de la gouvernance d'ordre général et d'ordre spécifique des IMF. S'agissant des mécanismes d'ordre général, nous utilisons à l'exemple d'Hartarska (2005) de Roy Mersland, & Øystein Strøm (2008), Tchakoute Tchuigoua (2010) les variables suivantes : la taille du conseil d'administration, la représentativité des femmes au conseil d'administration, la présence des femmes à la direction de l'IMF.

Aux variables ci-dessus, nous ajouterons la variable « Zone d'implantation » pour tenir compte de la diversité culturelle du Cameroun. L'idée ici est de voir si cet héritage culturel issu de la colonisation de la France et de la Grande Bretagne affecte les modes d'organisations des Hommes et des Institutions pouvant influencer leur performance et par là leur pérennité. À cet égard Li, (1994) soutient que, les valeurs culturelles, au niveau d'un pays influencent le système économique dans lequel évolue une entreprise, et par la même occasion ont un effet sur ses pratiques de gouvernance. Par ailleurs, ces différences culturelles peuvent expliquer les différences de gouvernance des entreprises observées dans divers pays (Pekerti, 2005). En microfinance, les valeurs culturelles des acteurs déterminent leurs relations de pouvoirs et la structure de gouvernance des institutions (Onomo, 2010 p97). En microfinance, les valeurs culturelles des acteurs déterminent leurs relations de pouvoirs et la structure de gouvernance des institutions (Onomo, 2010 p97). Par exemple, en s'appuyant sur le cas des mutuelles communautaires de croissance (MC2) de l'Ouest Cameroun, il est montré que la structure de gouvernance de ces entités comprend un comité de sages composé des notables et du chef du village.

En ce qui concerne les mécanismes spécifiques, l'étude de la gouvernance dans les IMF en réseau permet de voir que le mode d'organisation et de fonctionnement des IMF n'est pas unique pour tous les IMF. En effet, certains IMF disposent des organes de directions et de contrôle propres à eux que les autres ne disposent pas. C'est le cas des mécanismes tels que : le conseil de sage (spécifique à certaines IMF du réseau MC2), le comité des femmes et le comité des jeunes (spécifiques aux IMF du réseau Camccul). Cependant pour éviter les problèmes de multi colinéarité entre les variables, nous ne retiendrons dans cette que la variable existence du Conseil des Sages. Étant donné qu'il est

question dans cette étude d'apprécier la contribution des mécanismes de gouvernance sur la pérennité des IMF au Cameroun, le modèle ci-après a été adopté :

$$PER_IMF = \beta_0 + \sum_{i=1}^n \beta_i X_{it} + u_{it}$$

Avec X_{it} , les variables explicatives (les mécanismes de gouvernances), β_0 le terme constant, β_i les coefficients de la régression et u_{it} le terme d'erreur.

Puisqu'il est question de la pérennité financière et sociale des IMF, nous avons construit deux modèles donc la forme complète est la suivante.

$$AOSS_{it} = a_0 + a_1 COSA_{it} + a_2 TACA_{it} + a_3 REFECA_{it} + a_4 GENDI_{it} + a_5 ZIMPLA_{it} + a_6 AGE_{it} + u_{it} \dots$$

(1)

$$ANE_{it} = a_0 + a_1 COSA_{it} + a_2 TACA_{it} + a_3 REFECA_{it} + a_4 GENDI_{it} + a_5 ZIMPLA_{it} + a_6 AGE_{it} + u_{it}$$

...(2)

Ces variables peuvent être regroupées dans le tableau suivant.

Tableau 1 : Définition et opérationnalisation des variables de l'étude

Variabes	Mesures retenues par référence aux études antérieures
Variabes dépendantes	
Pérennité Financière de l'IMF	Autosuffisance opérationnelle : La capacité de l'IMF de couvrir l'ensemble de ses charges à partir des revenus financiers (performance Financière)
Pérennité Sociale de l'IMF	Le nombre d'emprunteurs actifs dans l'IMF: Effectif de personnes ayant obtenu un prêt auprès de l'institution de microfinance et pour lequel il reste encore un solde à payer
Variables liées à la gouvernance	
Taille du Conseil d'administration (TACA)	L'effectif des membres qui siègent au conseil d'administration de l'IMF
Représentativité des femmes au Conseil d'Administration (REFECA)	Proportion des femmes dans l'effectif total des administrateurs
Genre du Dirigeant (GENDI)	Variable dichotomique qui prend les valeurs 1 si l'IMF est dirigée par une femme et 0 si non.
Zone d'Implantation (ZIMPLA)	Variable dichotomique qui prend les valeurs 1 si l'IMF est implantée dans la zone Anglophone du pays et si non.
Existence d'un conseil de Sages (COSA)	Variable dichotomique qui prend les valeurs 1 si l'IMF en dispose et 0 si non.
Variable de contrôle	
Variable dépendante	
AGE	Logarithme népérien du Nombre d'années de vie de l'IMF

III) RÉSULTATS ET DISCUSSION

Il sera question ici d'une part de faire une analyse de l'influence des mécanismes de gouvernance sur la pérennité financière des IMF mesurée par l'OSS et d'autre part de l'analyse de l'influence des mécanismes de gouvernance sur la pérennité sociale des IMF mesurée par le NEA. Mais avant, nous ferons une analyse centrée sur centré sur les statistiques descriptives

4.1. Statistiques descriptives

Il nous présentons ici les caractéristiques de l'échantillon d'IMF sur lequel s'est basée notre étude. À cet effet, il convient de souligner que les IMF de notre échantillon proviennent essentiellement de deux réseaux à savoir : le réseau Camccul (**Groupes 1**) et le réseau des MC2 (**Groupes 2**).

Tableau 2 : Caractéristiques des mécanismes de gouvernance

Réseau CamCCul				Réseau MC2			Échantillon Global		
Variables	Obs.	Moyennes	Écart Type	Obs.	Moyennes	Écart Type	Obs.	Moyennes	Écart Type
OSS	34	0.5242	0,51075	26	0.6652	0,48936	60	0.5947	0.5000
NEA	34	357.39	0,44898	26	927.80	0,4500	60	642.60	0.4495
TACA	34	10.12	0,36635	26	6.36	0,48224	60	8.2410	0.4243
REFECA	34	0.3883	0,2609	26	0.4285	0,51042	60	0.4084	0.3857
COSA	34	0,7647	0,1961	26	00	00	60	0,4333	0,096
AGE	34	34.323	0,44898	26	13.30	0,3488	60	23.811	0.3988

Source : par nos soins

L'analyse du tableau ci-dessus révèle l'existence des différences de performance et de gouvernance entre les IMF des réseaux CamCCul et MC2.

En effet, en ce qui concerne la pérennité financière, nous remarquons que les deux groupes d'IMF ont des niveaux d'autosuffisance opérationnelle moyenne. Cependant les IMF du réseau des MC2 ont un niveau d'autosuffisance moyen supérieur à celui des IMF du réseau CamCCul. Ceci étant, nous pouvons dire que les IMF du réseau MC2 sont plus performantes que celles du réseau CamCCul et sont donc plus susceptibles d'être financièrement pérennes.

Pour ce qui est de la pérennité sociale, les IMF du réseau MC2 avec un Nombre d'Emprunteur Actif moyen d'environ 928 servent en moyenne plus les pauvres que les IMF que celles du réseau CamCCul qui ont un Nombre d'Emprunteurs Actif moyen d'environ 358 personnes. Nous pouvons dire sur la base de ces statistiques que les IMF du réseau MC2 sont plus socialement plus performantes que celles du réseau CamCCul et sont donc plus susceptibles d'être pérennes.

Pour ce qui est des mécanismes de gouvernance l'analyse du tableau ci-dessus montre que les IMF du réseau CamCCul ont en moyenne une taille du conseil d'administration plus élevée que celle du réseau MC2. Par contre les IMF du réseau MC2 intègrent en moyenne plus de femmes dans leurs conseils d'administrations par rapport aux IMF du réseau CamCCul. Cependant, les IMF du réseau CamCCul sont en moyenne plus âgées que les IMF du réseau MC2. Seules les IMF du réseau MC2 et particulièrement 76 ;47% possède un comité des sages.

4.2 Résultats des estimations et interprétation

Après la présentation de la tendance globale suivie par la relation entre les variables de la gouvernance et ceux de la pérennité (OSS et NEA), nous discutons dans cette partie des résultats obtenus de l'estimation des paramètres de nos modèles.

4.2.1. Effet des mécanismes de gouvernance sur la pérennité financière des IMF

L'estimation du Modèle (1) s'est fait par la méthode des Moindres carrés Généralisés à effet aléatoire. Les résultats de cette régression se présentent dans le tableau suivant :

Tableau 8 : Régression des mécanismes de gouvernance sur l'OSS

	Coefficients	P> z	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
COSA	.2400224 ***	0.002	.0765522	.0899828	.3900620
TACA	-.0034282	0.431	.0043504	-.0119548	.0050983
REFECA	-.1124426	0.157	.0795065	-.2682724	.0433872
GENDI	.0017063	0.958	.0323823	-.0617618	.0651744
ZIMPLA	.0787005 *	0.058	.0685427	.0031096	.1941756
AGE	-.0035558	0.155	.0025003	-.0084563	.0013446
CONS	1.469905 ***	0.002	.4721279	.5445513	2.395259
R-squared within = 0.0211		between = 0.4010		overall = 0.1351	
Wald chi2(7) = 24.36					
Prob> Chi2 = 0.0038					

*** Significativité au seuil de 1% ; * Significativité au seuil de 10%

L'analyse de ce tableau nous montre que la constante a une valeur positive et significative au seuil de 1%. Ce qui indique que plusieurs autres variables qui pourraient influencer la pérennité financière des IMF de notre échantillon auraient été omises. De même, la statistique de Wald chi2 attestant la spécification du modèle est globalement significative au seuil de 1%. Il en ressort que les variables recensées pour caractériser les mécanismes de gouvernance expliquent la pérennité des IMF à 24.36%.

Par ailleurs, on constate aussi que parmi les six variables utilisées, uniquement deux d'entre elles expliquent significativement la pérennité des IMF de l'échantillon. Il s'agit précisément de l'existence du conseil des sages et de la zone d'implantation qui l'affectent positivement au seuil de 1% et 10% respectivement.

L'existence d'un conseil des sages qui a une influence positive et significative sur la pérennité financière des IMF au seuil de 1% signifie que la probabilité pour une IMF d'être pérenne s'accroît d'environ 24% lorsque celle-ci adopte en son sein un conseil des sages. En effet, conformément à l'article 32 du Règlement intérieur du réseau MC2, le comité de sages est un organe juridictionnel de l'IMF constitué de personnes bien outillées et « matures » qui ont la charge de résoudre certains conflits nés au sein des IMF. Ainsi, le conseil des Sages (qui se réunit au moins une fois par an et est représenté au CA) constitue un instrument supplémentaire et perspicace de régulation des crises internes dans les IMF. Il œuvre ainsi à la stabilité de l'IMF et à l'amélioration de ses revenus financiers en l'évitant de subir les pertes liés aux éventuels conflits au sein de l'IMF.

La variable Zone d'implantation (ZIMPLA) influence également de manière significative et positive mais au seuil de 10% l'autosuffisance opérationnelle des IMF. Ceci voudrait dire que l'implantation des IMF dans la zone anglophone du pays leur permet d'avoir une meilleure OSS que dans toute autre partie du pays. En observant le coefficient nous pouvons dire que l'implantation de l'IMF dans la zone anglophone améliore à environ 7,870% la rentabilité et par là l'autosuffisance opérationnelle des IMF et les rendant ainsi susceptibles d'être pérennes. Ceci corrobore les résultats des travaux de Kendo S. (2014) qui a trouvé qu'en Afrique Anglophone (Afrique de l'Est et Afrique Australe) les institutions de microfinance (notamment la catégorie ONG) ont des charges d'exploitation relativement faibles et le revenu financier les plus élevés comparativement aux IMF de l'Afrique Francophone (Afrique Centrale et Afrique de l'Ouest). Ce qui leur permet d'accroître

4.2.2 Effets des mécanismes de gouvernance sur la pérennité sociale des IMF

Les résultats de l'estimation de notre deuxième modèle de régression toujours par les Moindres carrés Généralisés à effet aléatoire nous donnent les résultats qui sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 49 : Régression des mécanismes de gouvernance sur la NEA

Variables	Coefficients	P> z 	Std. Err.	[95% Conf. Interval]	
COSA	.1446525 ** *	0.003	.0480507	-.0504748	.2388302
TACA	-.0026773	0.112	.0016846	--.0059789	.0006244
REFECA	.0372587**	0.049	.0357063	.0504748	.2388302
GENDI	-.0211179	0.127	.0138281	-.0482204	.0059847
ZIMPLA	.0553936 *	0.093	.0553936	.0092440	.1200313
AGE	.1055655	1.51	.069942	-.0029043	.001568
CONS	.4559158	0.010	.1780526	.1069391	.8048925

R-squared within = 0.0211 between = 0.4010 overall = 0.1351

Wald chi2(7) = 20.34

Prob> Chi2 = 0.0159

* Significativité au seuil de 10% ; ** Significativité au seuil de 5% *** Significativité au seuil de 1%

Source : Auteur à partir des sorties du logiciel STATA

La lecture de ce tableau, nous montre que la spécification du modèle est globalement significative au seuil de 1% avec une statistique de Wald $\chi^2 = 20.34$. Sur nos six variables de la gouvernance, trois influencent significativement la pérennité sociale des IMF de notre échantillon mesurée par le NEA. Ces variables sont : l'existence d'un conseil des sages, la représentativité des femmes au conseil d'administration et la zone d'implantation.

L'existence d'un conseil de sage au sein de l'IMF améliore significativement la pérennité sociale des IMF au seuil de 1%. En effet, comme vu précédemment, le conseil des sages est un organe juridictionnel supplémentaire qui œuvre pour la stabilité des institutions en résolvant ou lui permettant d'éviter les conflits pouvant compromettre sa stabilité. Ainsi, l'existence d'un conseil des sages dans une IMF pourra contribuer à améliorer sa performance sociale d'environ 14,46%.

La représentativité des femmes au conseil d'administration influence positivement et de manière significative le nombre d'emprunteurs actifs des IMF. Ceci voudrait dire que les IMF dont le conseil d'administration comporte une plus grande proportion des femmes atteignent plus les populations pauvres avec le service de crédit. En effet, selon Burke (2000), en accroissant la présence des femmes au conseil, une firme enrichie ce dernier d'information, de perspectives et d'échanges dans la prise de décision. Ces résultats rejoignent ceux obtenus par Adams et Ferreira (2009) et Varunet Jaiswall (2015). Les premiers, en examinant l'impact de la diversité d'un conseil d'administration sur la pérennité des entreprises Américaines trouvent qu'avec une diversité élevée, le contrôle est plus efficace et dont a une influence positive sur la performance. Les seconds trouvent également que la mixité du conseil d'administration est significative sur la performance et donc la pérennité. De même, Hartarska (2005) et Webb (2004) ont montré que les conseils d'administrations avec une plus grande proportion des femmes atteignent de plus en plus facilement les emprunteurs « pauvres ». Ceci pourrait se justifier selon Webb par le fait que les membres femmes du conseil contribuent à la bonne gouvernance car elles sont des meilleures monitrices.

L'analyse du résultat de la variable ZIMPLA montre encore que l'implantation des IMF dans la zone anglophone leur permet de mieux d'atteindre les populations cibles que dans toutes les autres parties du pays. Ceci pourrait s'interpréter de deux manières : D'abord, ceci pourrait signifier que les IMF qui exercent dans les zones anglophones du pays ont des politiques qui leurs permettent de mieux atteindre les populations. Également, ceci pourrait traduire le fait que les habitants des régions anglophones ont une culture plus poussée du microcrédit. En effet, avant de prendre son envol sur le territoire national dans les années 90, la microfinance sous sa forme moderne a vu le jour au Cameroun longtemps avant dans la Zone anglophone (notamment à Bamenda) peu avant 1960 avec l'implantation de réseau CamCCul sous l'instigation des prêtres hollandais et des volontaires américain de la peace corps.

CONCLUSION

Le secteur de la microfinance au Cameroun est en proie à de graves problèmes de gouvernance qui causent très fréquemment les faillites d'IMF. Il s'agit d'une double crise qui affecte la gouvernance et la capacité de ces IMF à résister à l'épreuve du temps. Ce travail avait pour objectif d'analyser l'influence des mécanismes de gouvernance sur la pérennité des IMF afin de déterminer quels sont les mécanismes de gouvernance susceptibles de favoriser ou de freiner la pérennité de ces derniers. Compte tenu du double objectif de la microfinance, cette étude s'est faite en prenant en compte l'aspect financier et l'aspect social de la pérennité. En plus des variables habituellement rencontrées dans la littérature, nous avons ajouté dans cette étude les variables « Zone d'implantation » pour tenir compte de la diversité culturelle du Cameroun et l'« existence du comité des sages » pour tenir compte de la spécificité de cette variable qui est propre aux IMF du réseau MC2. De manière globale, il en ressort que les mécanismes de gouvernances qui influencent significativement la pérennité financière des IMF de notre échantillon sont : l'existence d'un conseil de sage et l'implantation dans la zone anglophone du pays. Quant à la pérennité sociale de ces IMF, elle est significativement influencée par l'existence d'un conseil de sage, la représentativité des femmes au conseil d'administration et l'implantation des IMF dans les régions anglophones du Pays.

Cependant, une autre étude plus étendue à d'autres réseaux permettrait de mieux appréhender l'influence des mécanismes de gouvernance propres à chacun de ces réseaux sur leurs performances et donc sur leurs pérennité et de comprendre pourquoi depuis qu'ils sont implémentés dans chacun de ces réseaux, ils restent spécifiques à ceux-ci comme par exemple l'existence du comité des femmes et des jeunes dans le réseau Camccul.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES

Abalokodjo, (2011), « Pérennité et succès des Institutions de Microfinance au Togo », AfricanEconomicResearch Consortium (AERC),

BIWOLÉ FOUDA J et MESSOMO ELLÉ (2013) « Typologie de la Gouvernance partenariale dans les Établissements de Microfinance (EMFs) au Cameroun » Vème Journées Internationales de la Microfinance « Mutations et crises de la microfinance », Douala 11-12 et 13 Septembre

COBAC, (2007), « Enquête sur l'évolution des Etablissements de Microfinance au Cameroun ».

Cull. R., Demirgüç- Kunt A., Morduch J. (2007), « Financial performance and outreach: a global analysis of leading microbanks », *The Economic Journal*, vol. 117, pp. 107- 133.

Fall, F, S, Onomo, C, 2012, « Microfinance au Cameroun : entre crise de gouvernance, crise de crédit et crise de régulation », *Revue Techniques Financières et Développement*, No 126, Mars.

Fischer, Klaus P. (2000), « Régie, réglementation et performance des coopératives financières », *Annales de l'économie publique sociale et coopérative*, Vol. 71, pp. 607-636.

Hartarska V., (2005), « Governance and Performance of Microfinance Institutions in Central Eastern Europe and the Newly Independent States », *World Development*, vol. 33, n° 10,

Jensen M.C. (1986), « Agency costs of free cash-flow, corporate finance and takeovers », *American Economic Review*, May, pp.323-342

Kendo S. (2014) « La consolidation en microfinance : Le cas africain » thèse de doctorat Ph.D , université de Lorraine

Lafourcade A.L., Isern J., Mwangi P., Brown M. (2005), « Overview of the Outreach and Financial Performance of Microfinance Institutions in Africa », *Microfinance eXchange Information*, April, 20 p.

Lapenu C. (2002). « La gouvernance en microfinance. Grille d'analyse des perspectives de recherche », *Revue tiers Monde*, Tome XLIII.

Mersland R. & Strom R. O. (2007): « Performance and Corporate Governance in Microfinance Institutions », MPRA Working paper, n° 3888, Agder University, Norway, June, Online at <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/3888/>, 37p.

Mersland R. & Strøm R. Ø., (2008), « Performance and Trade-Offs In Microfinance Institutions- Does Ownership Matter? » *Journal of International Development*, vol. 20, n° 5,

Mersland R. & Strøm R. Ø., (2009), « Performance and Governance in Microfinance Institutions », *Journal of Banking and Finance*, vol 33, n° 4

Mersland R. & Strøm R. Ø., (2009), « Performance and Governance in Microfinance Institutions », *Journal of Banking and Finance*, vol 33, n° 4

Nzongang J., KalaKamdjoug J.R., Piot- Lepetit I., Omenguele G.R., Nishimikijimana E. (2010), « Efficience technique des IMF du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²) au Cameroun », *Revue Sciences de Gestion*, n° 77, pp. 93-110.

Nzongang J., Piot-Lepetit I. et Kamdem D. (2012), « La mesure de l'efficacité financière et sociale des institutions de microfinance du réseau MC² au Cameroun », *Mondes en Développement*, volume 40 /4 – n° 160, pp 99- 116.

Nzongang j. and Nishimikijimana E.(2013), « Social and Finance Performance of Microfinance Institutions: A Multi-Stage Data Envelopment Analysis Application », Chapter VIII in "PROMOTING MICROFINANCE: Challenge and Innovations in Developing Countries and Countries in Transition", Ronny Manos, Jean-Pierre Gueyie, and Jacob Yaron, eds., Palgrave Macmillan.

Nzongang J et Kamdem D. (2013), « La problématique de l'efficience dans les Institutions de Microfinance (IMF) : le cas du réseau des Mutuelles Communautaires de Croissance (MC²) au Cameroun », *AMS-African Management Studies*, 1(1), 93-122.

Nzongang J. & Piot-Lepetit I. (2014), « Financial sustainability and poverty outreach within a network of village banks in Cameroon: A multi-DEA approach », *European Journal of Operational Research*, vol 234, Issue 1, 1April, pp. 319-330.

Nzongang J. and Piot-Lepetit I. (2017), Assessing financial and social performance of microfinance institutions over time: the case of MC2 network in Cameroon. In Piot– Lepetit, I. (ed.) *Cameroon in the 21st Century: Prospects and Challenges*, Vol. 2. *Environment and People*. Nova Science Publishers, New York, pp. 253-287.

Nzongang J. and Piot-Lepetit I. (2019), "Performance assessment and definition of improvement paths for microfinance institutions: an application to a network of village banks in Cameroon", *International Transactions in Operational Research*, N° 26, pp 1188-1210.

Onomo C. (2014) «Appartenance à un réseau, gouvernance et performance dans les coopératives d'épargne et de crédit au Cameroun » consortium pour la recherche économique et sociale, Serie de documents de recherche, 2014/ 67

Tchakouté H. Tchuigoua (2010), « L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF d'Afrique sub-saharienne », CEB WorkingPaper N° 10/026

Williamson, O.E. 1988. «Corporate Finance and Corporate Governance », *The Journal of Finance*, vol. 43, n° 3, july, pp. 567-591.

L'orientation des banques filiales et non filiales en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise

**André TIOUMAGNENG, Maître de Conférences Agrégé
ONGONO AMOGO Tobie, docteur en sciences de gestion**

Résumé : Les banques sont confrontées, en l'occurrence en Afrique depuis la fin des années 1940, au défi de responsabilité. Néanmoins la recherche Gestionnaire peine encore à se saisir suffisamment de cette thématique importante et d'actualité. La vocation du présent article est de contribuer à une meilleure intelligence de la politique des banques en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE). L'aire d'expérimentation est le Cameroun et l'étude porte sur trois types de banque : une banque à capitaux domestique ; une filiale de banque panafricaine ; une filiale d'origine française. La RSE est appréciée au travers de ses dimensions économiques, sociales et environnementales. Le matériau empirique procède d'une logique de triangulation marquée par l'étude documentaire et la réalisation des entretiens semi-directifs avec les managers de banque. Les résultats de l'analyse donnent à voir que les banques étudiées tendent à être plus performantes dans la réalisation des actions socio-environnementales.

Mots clés : Banque ; Banque-filiale ; Banque domestique ; Responsabilité Sociale de l'Entreprise.

Abstract: Banks, especially African ones, have been facing the challenge of Social Accountability since the end of the 1940s. Paradoxically, very little research work related to banking management has been conducted on this important and topical issue. The rationale behind this PH D thesis is therefore to contribute to a better understanding of banking policies as regards Corporate Social Responsibility. The survey area is Cameroon and three types of banks were sampled: a local capital bank, a subsidiary of a pan African bank and a subsidiary of a French bank. Three dimensions of Corporate Social Responsibility were assessed: the economic dimension, the social and the environmental ones. Data were collected in three ways: documentary research, semi-structured interviews with bank managers and semi-structured interviews with clients. The findings reveal that the banks appraised are more inclined to socio-environmental accomplishments.

Keywords: Bank; Bank subsidiary; Local bank; National bank; Corporate Social Responsibility.

Introduction

Longtemps dominé par les filiales de banques occidentales, le paysage financier africain s'est diversifié dans les années 1990. Cette diversification s'explique par le vaste programme de restructuration amorcé par les Etats africains dans l'optique de juguler les effets de la crise systémique de la décennie 1980. La quasi-totalité des filiales de banques occidentales exerçant en Afrique était dirigée par les expatriés et la raison mise en relief était l'absence d'une élite compétente en matière de gestion. Durant les années coloniales, on assiste à l'implantation d'un système bancaire importé et par conséquent mal adapté aux réalités du développement local (Delage, 1990).

Durant les années post-indépendances (1956-1970), les objectifs des anciennes colonies et ceux des filiales de banques occidentales deviennent divergents. Le souci de développement étant devenu la priorité des dirigeants africains, on assiste à un vaste mouvement d'étatisation des banques. Ce dernier se matérialise par des politiques imposant à chaque filiale présente ou potentielle en Afrique, la participation des Etats africains à leur capital, à leur conseil d'administration et par conséquent à leur gestion (Eze-Eze, 2001).

L'isomorphisme coercitif (DiMaggio et Powell, 1983) qui en a résulté s'est traduit par un paysage bancaire dominé par l'Etat et un financement orienté par le gouvernement (Eze-Eze, 2001). La prédominance des Etats africains dans le capital des banques a eu comme conséquence une irresponsabilité des banques sur le plan économique. Celle-ci s'est traduite par l'octroi des crédits sous la pression politique, une sous-évaluation du risque face aux emprunteurs importants, un non-respect de la réglementation prudentielle, des services bancaires de mauvaise qualité, une tutelle dépouillée de toute responsabilité (Joseph, 1997 ; Eze-Eze, 2001). Ces facteurs d'irresponsabilité constituent une des causes de la crise qu'a connue le continent africain dans les années 1980 (Tamba et Djine, 1995 ; Eze-Eze, 2001).

Pour recadrer la responsabilité des banques sinistrées par la crise, les Etats africains ont recours aux institutions de Bretton Woods. Cela constitue la période des Plans d'Ajustement Structurels (PAS) et de libéralisation financière. Ces politiques condamnent les interventions du gouvernement sur le marché des capitaux et prônent des réformes financières et bancaires (Guillaumont et Guillaumont-Jeanneney, 1992). A partir des années 1990, les effets du vaste programme de restructuration se matérialisent soit par des liquidations, soit par des fusions, soit par des scissions, soit par des absorptions, soit par des privatisations (Eze-Eze, 2001). L'un des principaux résultats des restructurations a également été la naissance et l'émergence dans chaque pays africain des banques à capitaux majoritairement nationaux et panafricains (Clarke, Cull et Shirley, 2005) ainsi que recrudescence des Institutions de Micro Finance. Les restructurations amorcées dans les années 1990 ayant pour objectif de recadrer la responsabilité des banques sinistrées par la crise (Eze-Eze, 2001), on assiste à d'importants changements réglementaires.

La problématique centrale qui sous-tend le présent article réside dans le questionnement suivant : **Quelle (s) orientation (s) prend la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en milieu bancaire ?** L'objectif est de contribuer à une meilleure intelligence de la politique des banques en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise. La méthodologie convoquée est constructiviste et positiviste. Les données procèdent d'un effort de triangulation et les résultats donnent à voir que les banques étudiées tendent à être plus performantes dans la réalisation des actions socio-environnementales.

1. La problématique de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE)

Le livre publié par Bowen en 1953 et intitulé « *Social Responsibilities of the Businessman* » marque le début de la période moderne de la RSE. D'après l'auteur, l'entreprise créatrice de valeur économique devrait également s'orienter vers le volet social (Bowen, 1953). D'autres chercheurs

comme Davis et Frederick (1960) abondent dans le même sens. Le volet environnemental est abordé quelques années plus tard par Mc Guire (1963) et Walton (1967).

Cependant, ce concept n'a pas toujours fait l'unanimité au sein de la sphère gestionnaire. Friedman (1970) s'illustre comme l'un de ses principaux détracteurs. Dans son ouvrage « *Capitalism and Freedom* » publié en 1962 ainsi que dans son article du New York Times Magazine de 1970, il évoque tout son scepticisme vis-à-vis de la RSE. D'après lui, la responsabilité découle d'une personne physique. Par conséquent celle du dirigeant se réduit à la maximisation du bénéfice des actionnaires (Friedman, 1970). Les partisans de son point de vue prétendent que la RSE est susceptible de diminuer le bien-être, porter atteinte à l'économie de marché, réduire la liberté économique et détourner l'entreprise de son rôle principal qui est la création de la richesse (Henderson, 2005; Kerr, 2004; Crook, 2005).

Malgré les débats académiques des années 1970, l'engagement des entreprises envers la RSE n'a pris forme qu'à partir des années 1990 (Wood, 1991 ; Carroll, 1999 ; Reynaud et Al., 2008 ; Baret, 2011). La conséquence qui en a découlé a été la remise en cause de la maximisation du profit pour les seuls actionnaires. Au-delà de la dimension économique, les managers ont commencé à intégrer les volets d'ordre sociaux et environnementaux dans leur politique générale (Boiral, 2006).

Bien que plusieurs chercheurs aient proposé des définitions à la RSE (Bowen, 1953 ; Frederick, 1960 ; Friedman, 1962 ; Eells et Walton, 1974 ; Carroll, 1979 ; Jones, 1980 ; Wood, 1991 ; Waldman et al., 2006) la définition unanime reste insaisissable du fait de son ambiguïté et de sa complexité.

1.1. Quelques repères conceptuels d'analyse de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise

Les théories permettant de comprendre la RSE dépendent de ce que le chercheur choisit de mettre en évidence. S'il se préoccupe du volet financier, il peut mobiliser la théorie des parties prenantes. S'il s'intéresse aux effets du reporting environnemental de la firme, il peut convoquer la théorie de la légitimité. Dans le cadre de notre article, nous mobilisons deux principales théories : celle des parties prenantes (Freeman, 1984) et celle néo-institutionnelle de la légitimité DiMaggio et Powell (1983).

La théorie des parties prenantes a pour origine les travaux de Dodd (1932) et Bernard (1938). Ces auteurs montrent que la prise en compte des intérêts de chaque acteur intervenant dans le processus de production est susceptible d'aboutir à une coopération bénéfique pour l'entreprise. En 1963, ce concept apparaît clairement pour la première fois dans une communication réalisée au sein du Stanford Research Institute. L'ouvrage fondateur exposant la théorie des parties prenantes est « *strategic management : a stakeholder approach* » de Freeman en 1984. D'après l'auteur, une partie prenante est « tout groupe ou individu qui peut affecter ou être affecté par l'accomplissement des objectifs de la firme » Freeman (1984).

Cette théorie se base sur la question de savoir : qui est important pour l'entreprise ? Vers quels groupes de pressions ou individus les entreprises devraient porter attention ? Mitchell et al., (1997) ont conféré à chaque partie prenante un ou plusieurs attributs notamment : le pouvoir, la légitimité et/ou l'urgence. Les parties prenantes recevant le plus d'attention sont celles appelées « *définitives* ». Il s'agit de celles qui possèdent la légitimité, le pouvoir et l'urgence. De nos jours, cette théorie semble être l'une « des références théoriques dominantes (Gond et Mercier, 2005). Cependant, elle a fait l'objet de plusieurs critiques puisque la notion même de partie prenante ne semble pas faire l'objet d'un consensus pour l'ensemble des auteurs employant cette expression (Gond et Mercier, 2005). Comme l'ont notamment souligné Sternberg (2001) et Jensen (2002), finalement tout le monde peut se considérer comme une partie prenante. Cette difficulté à saisir avec précision le concept même de partie prenante rend délicat son opérationnalisation (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Les travaux pionniers de la théorie néo-institutionnelle sont ceux de Meyer et Rowan (1977) puis DiMaggio et Powell (1983). Ils se focalisent sur la recherche de la légitimité et appréhendent les institutions comme des systèmes de valeurs et des cadres culturels imposés de l'extérieur aux organisations ou adoptés par celles-ci par un processus qui peut être coercitif, normatif ou mimétique. La légitimation des organisations se traduit par l'adoption des modèles et des

pratiques conformes à ceux en vigueur dans l'environnement dans l'optique de créer un isomorphisme (Meyer et Rowan, 1977).

DiMaggio et Powell (1983), prolongent l'analyse de Meyer et Rowan (1977) en identifiant trois processus d'isomorphisme institutionnel. Il s'agit notamment des pressions mimétiques, des pressions coercitives et les pressions normatives.

1.2. L'émergence du débat responsabilité sociale dans le secteur bancaire

Le débat sur la responsabilité de la banque se situe dans les années 1970 à la suite aux crises bancaires ayant fait l'objet de nombreuses discussions¹⁸⁹. L'événement qui a approfondi ce débat est celui de la récession qui a touché d'une manière contagieuse plusieurs pays du sud-est asiatique entre 1996 et 1998. La crise des subprimes de la décennie 2000 quant à elle l'a amplifié.

Dans le secteur bancaire, le débat sur la responsabilité sociale de la banque oppose deux visions. Pour certains, il n'existe pas de différence entre une banque et une entreprise (Fama, 1980). Par conséquent, la pertinence de la réglementation n'est pas justifiée. Les partisans de ce point de vue estiment que la réglementation bancaire peut être source d'aléa de moralité et inciter les établissements de crédit à adopter des comportements risqués augmentant ainsi la vulnérabilité et la fragilité du secteur bancaire (Mc Kinnon et Pill, 1997). A contrario, pour d'autres chercheurs la réglementation prudentielle revêt toute son importance. Elle vise non seulement à protéger les déposants mais également le système bancaire (Demirgüç-Kunt et al. 2005).

Elle apparaît comme spécifique au secteur bancaire parce qu'elle intègre également les problématiques de financement et par conséquent de développement (Prowse, 1997 ; Adams et Mehran, 2003 ; John et Qian, 2003). De ce fait, les crises bancaires traduisent une irresponsabilité des banques sur le plan économique.

1.3. La réglementation prudentielle et les accords de Bâle : un outil de responsabilité de la banque

Selon Icard (2002), les origines des crises bancaires peuvent être classées en trois catégories notamment : Celles qui sont liées directement à la situation macroéconomique, celles qui sont liées aux structures financières et celles qui relèvent des compétences des superviseurs. Au regard des facteurs explicatifs des crises bancaires, la réglementation prudentielle apparaît comme le moyen susceptible de recadrer la responsabilité des banques sur le plan économique. Elle est indispensable à l'activité bancaire (Merton, 1977 ; Kane, 1995 ; Prowse ; 1995 ; Demirgüç-Kunt et al, 2005) et vise à recadrer la responsabilité des banques à travers trois objectifs : la protection des déposants (Merton, 1977), la sécurité des systèmes de paiement et la prévention du risque systémique (Flannery, 1998). Au-delà de la réglementation prudentielle, les normes prudentielles édictées par le Comité de Bâle s'illustrent également comme une autre facette de la responsabilité sociale dans le domaine bancaire.

Le premier dispositif créé par les autorités réglementaires dans l'optique de réguler l'activité bancaire et prévenir d'éventuelles crises avant les années 1980 aux Etats-Unis a été le « gearing ratio ». Il a contraint les banques à détenir un certain niveau de capital pour un certain niveau de crédit. Cependant, la littérature (Kahane, 1977 ; Koehn et Santomero, 1980) et les réalités bancaires ont étalé les limites de ce dispositif. Face à la montée en puissance des risques bancaires, le comité de Bâle a mis en place des normes de supervision bancaire que les banques sont tenues de respecter afin d'assurer leur liquidité et leur solvabilité.

Au début des années 1980, la baisse du niveau des fonds propres des principales banques internationales et la montée des risques ont conduit les membres du comité de Bâle¹⁹⁰ à publier en

¹⁸⁹La crise de la dette internationale survenue en Amérique Latine, au début des années 80, la crise des associations d'épargne-logement survenue aux Etats-Unis d'Amérique durant les années 80, la crise systémique des années 80 en Afrique, celle du peso mexicain et de l'effet Taquilla en 1994, du currencyboard argentin en 2001 et autres crises financières, ont plus qu'animé cette discussion.

¹⁹⁰les membres actuels du comité de Bâle sont des représentants des banques centrales et des autorités de contrôle des 27 pays suivants : depuis 1974 les 11 pays du G10 (Allemagne, Belgique, Canada, Etats Unis, France, Italie, Japon, Pays-Bas, Royaume-Uni, Suède et Suisse) et le Luxembourg ; depuis 2001 : l'Espagne ; depuis 2009 : les 12 pays du G20 qui n'étaient pas encore membres du comité de Bâle (Afrique du

1988 un accord international destiné à renforcer la stabilité du système bancaire. Cet accord a abouti à la mise en place du ratio international de solvabilité dit ratio Cooke. Il se base sur le principe qu'un établissement doit proportionner les risques auxquels il s'expose au montant des fonds propres qu'il peut mobiliser. C'est une exigence de fonds propres à intégrer dans le calcul des risques financiers, qui représente 8 % des crédits risqués consentis.

Bien que cet accord ait permis d'assurer temporairement la solidité du système bancaire mondial, il a fait l'objet de plusieurs critiques dû aux limites qui ont vu le jour et ces dernières ont emmené le comité de Bâle à procéder à des révisions d'où l'accord de Bâle II. Cet accord est désigné dispositif révisé et non nouvel accord de Bâle dans la mesure où il est venu pour atténuer les insuffisances de Bâle I. Du fait de sa sensibilité aux risques et de sa flexibilité, il constitue le socle d'une nouvelle réglementation prudentielle mieux adaptée à la diversité et à la complexité des activités bancaires. Cependant, malgré les précautions prises pour évaluer le risque, la récente crise des subprimes a montré les limites de Bâle II à éradiquer complètement le risque (Rochet, 2008). Pour pallier à ces dernières, les réformes de Bâle III ont vu le jour en 2010. Il renforce la résilience des banques par une augmentation du ratio minimal des capitaux propres passant de 8% à 10% afin de couvrir le risque encouru. Il élargit la couverture du risque en intégrant les instruments de marché non pris en compte par les accords antérieurs notamment les produits titrisés et le risque de contrepartie. Il définit les fonds propres de façon plus restrictive.

Depuis la dernière crise des années 2000, le débat sur la responsabilité sociale de la banque s'est amplifié. Les institutions financières sont contraintes de démontrer leur engagement vis à vis de la responsabilité sociale de l'entreprise (De Serres, 2005). La contribution du secteur financier ne se limite plus à la seule gestion des impacts sociaux de ses activités. Elle intègre d'autres aspects telles que : l'inclusion sociale, l'accès aux services, les impacts du rôle de prêteur, etc. (De Serres, 2005 ; De Serres et Roux, 2003). Cependant, le véritable défi des banques reste l'intégration simultanée des orientations économiques, sociales et environnementales dans leurs pratiques quotidiennes. L'ensemble des développements qui précèdent sous-tend notre proposition de recherche suivante : **La performance des actions socio-environnementales semble être celle qui domine lorsqu'on aborde la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans le domaine de la banque.**

2. Notre processus de collecte et d'analyse des données

Notre étude vise à identifier l'orientation que prend la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en milieu bancaire. L'approche adoptée est intra-organisationnelle dans la mesure où notre attention est portée vers les acteurs internes qui implémentent au quotidien la politique RSE de chaque type de banque enquêtée. Il s'agit précisément des managers de banque en l'occurrence : les responsables marketing ; les responsables financiers et les responsables de ressources humaines.

Notre protocole de recherche se fonde sur la théorie enracinée qui « se caractérise par la volonté de mettre à jour les perspectives de sens qu'une personne ou qu'un groupe de personnes confère à son expérience » (Dionne, 2009). Il s'agit précisément de faire appel à l'intelligence des acteurs sus-évoqués. Le choix de ces derniers se justifie par le fait qu'ils font et vivent au quotidien la politique RSE de chaque type de banque que nous cherchons à apprécier.

Notre aire d'expérimentation est le Cameroun. Bien que son secteur bancaire soit actuellement composé de quinze banques, l'échantillon sur lequel porte notre étude ne concerne que trois types de banque notamment : une (01) Banque à Capitaux majoritairement Nationaux ou Domestiques (BCN), une (01) Filiale de Banque à capitaux majoritairement Panafricains (FBP) et une Filiale de Banque à capitaux majoritairement Occidentaux (FBO). Pour des besoins d'anonymat, ces trois (03) types de banques sont codifiés en BCN, FBP, FBO. La première a sa direction générale dans la ville de Yaoundé et les deux dernières dans la ville de Douala.

L'identification des banques enquêtées découle d'une logique de triangulation. Celle-ci nous a conduit à avoir recours à différentes techniques de collecte de données sur un même phénomène. A

Sud, Arabie Saoudite, Argentine, Australie, Brésil, Chine, Corée du Sud, Inde, Indonésie, Mexique, Russie et Turquie), ainsi que HongKong et Singapour. Source : Alain Verboom et Louis De Bel

cet effet, nous avons eu recours aux rapports d'activité publiés par les banques. Lesdits rapports nous ont informés sur leur contenu et fréquence de divulgation. Au-delà de l'enjeu des données secondaires mobilisées, il nous a semblé pertinent de faire appel à l'intelligence des managers sus-évoqués. Dans cette perspective interprétativiste, les entretiens semi-directifs ont été réalisés dans les villes de Yaoundé (capitale politique du Cameroun) et Douala (capitale économique du Cameroun) entre mars 2016 et janvier 2017. Ils ont concernés 03 responsables du service marketing ; 03 responsables du service ressources humaines et 03 analystes financiers.

Quatre canaux d'accès aux responsables enquêtés ont été utilisés notamment : le courrier électronique ; le contact téléphonique, l'exploitation de notre capital social en termes d'amis et notre statut d'usager dans certaines banques. De nombreuses relances se sont avérées nécessaires et il a fallu rassurer les répondants que l'entretien se limite seulement dans le cadre de la recherche. Nous leur avons fourni une attestation de recherche et un guide d'entretien afin d'instaurer un climat de confiance. Les échanges individuels durent en moyenne 32 minutes et ont fait l'objet d'un enregistrement. Lesdits entretiens se sont réalisés en fonction de la disponibilité des répondants dans et hors de la banque.

Ils ont été réalisés selon une double approche. La première a mobilisé des guides d'entretiens semi-directifs (Cf encadré 1,2,3). Ils ont été conduits selon les recommandations de Corbin (1990), Huberman et Miles (1991), Grawitz (1996), Fontana et Frey (2000), Bardin (2001). Selon la seconde approche, les entretiens sont non structurés et s'inspirent de la conception sociologique de l'enquête au sens de Kauffman (1999). Tous les entretiens sont enregistrés et retranscrits intégralement. Les responsables enquêtés ont été informés au début de l'enquête. Nous leur avons garanti l'anonymat et de la confidentialité des données dans le but de « créer de la connivence » et un climat détendu afin qu'ils s'expriment librement dans les conversations (Kauffman, 1999). Les principaux thèmes abordés lors de l'échange ont concerné trois volets. Celui économique, celui social et celui environnemental. Les encadrés n°1, 2 et 3 illustrent le contenu de notre guide d'entretien.

Encadré n°1 : Guide d'entretien relatif aux responsables marketing

- 1) Responsabilité communauté
 - Actions citoyennes locales
 - insertion professionnelle par l'éducation
 - insertion professionnelle par le sport et la culture
- 2) Responsabilité environnement
 - Exclusion des projets polluants
 - Domaines de financement
 - Actions menées
 - Approches envisagées
- 3) Rapports sociaux ou extra-financiers
 - Volonté ou obligation
 - Mode de diffusion
 - image et réputation

Source : L'auteur

Encadré n°2 : Guide d'entretien principal relatif aux ressources humaines

- 1) Responsabilité employé
 - Mieux-être des collaborateurs
 - Formation et promotion
 - Egalité de traitement hommes-femmes
- 2) Ethique et la déontologie bancaire
 - La protection des salariés
 - Respect de la législation du travail
- 3) Création d'un poste de responsable des questions RSE et développement durable

Source : L'auteur

Encadré n°3 : Guide d'entretien principal relatif aux analystes financiers

- | |
|---|
| <p>1) Responsabilité client</p> <ul style="list-style-type: none"> -Dialogue/consultation/ clients -L'accès des PME et PMI aux crédits - L'accès des particuliers aux crédits -La capacité de remboursement -Les critères d'évaluation des crédits -La dimension pollution et déchets des crédits accordés -L'inclusion sociale -Le financement des projets structurants <p>2) La finance responsable et solidaire</p> <ul style="list-style-type: none"> -Produits et services solidaires -Produits éthiques -Le soutien, la création et l'accompagnement des IMF |
|---|

Source : L'auteur

L'analyse des données collectées a nécessité une phase de codage. Celle-ci nous a permis d'amorcer l'analyse de contenu thématique dont la vocation est de rendre compte de ce qu'ont déclaré les interviewés. En suivant les recommandations de Huberman et Miles (1991), les entretiens tous enregistrés comme nous l'avons déjà mentionné ont été retranscrits grâce au logiciel N.vivo.8 afin de constituer le verbatim sur lequel a porté notre interprétation. A partir du verbatim, une grille d'analyse a été élaborée. Cette dernière prend en compte l'identité de la banque selon l'interviewé, la fonction qu'exerce chaque répondant et la caractéristique de la banque-filiale (BCN, FBP, FBO).L'interprétation de nos données donne à voir la validité de notre proposition de recherche. La performance des actions socio-environnementales semble être celle qui domine lorsqu'on aborde la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) dans le domaine de la banque.

3. Le poids des actions socio-environnementales

Les résultats de notre recherche montrent que même si le poids des actions socio-environnementales diffère d'une banque à une autre, la responsabilité envers la communauté, les employés et l'environnement sont des préoccupations qui ressortent régulièrement du discours des acteurs de chaque type de banque enquêté. Dans l'optique de comprendre le poids des actions socio-environnementales émanant du discours des acteurs, nos interprétations prennent appui sur la contingence des pratiques constatées au sein des banques étudiées.

3.1. La contingence des pratiques au sein des banques étudiées

Dans l'optique de rendre compte de nos interprétations, nous avons souhaité conserver la forme orale du discours des répondants. Pour ce faire les entretiens tous enregistrés comme nous l'avons déjà mentionné ont été retranscrits grâce au logiciel N.vivo.8 afin de constituer le verbatim.

3.1.1. La contingence des pratiques en termes d'orientation sociale

L'orientation sociale des banques étudiées se décline en responsabilité envers communauté et en responsabilité envers les salariés. Le tableau n°1 ci-dessous illustre la contingence des pratiques des banques enquêtées en ce qui concerne l'orientation sociale.

Tableau n°1 : La contingence des pratiques RSE en termes d'orientation sociale

Rubrique	BCN		FBP		FBO	
	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence
Education	1	1%	3	4%	9	9%
Sport	10	12%	11	14%	11	11%
Formation	4	5%	5	6%	10	10%
culture	7	9%	2	3%	7	7%
Action citoyenne	15	19%	16	20%	19	19%
Egalite de traitement	4	5%	8	10%	10	10%
climat social	11	14%	10	13%	12	12%
Image et réputation	9	11%	7	9%	6	6%
Code éthique	8	10%	6	8%	7	7%
Mieux-être des collaborateurs	12	15%	12	15%	10	10%

Source : Les données collectées

❖ L'orientation sociale dans la BCN

Nos résultats montrent qu'en ce qui concerne la responsabilité envers la communauté, la BCN accorde une priorité aux actions citoyennes locales (soit 19%), à l'insertion professionnelle par le sport (12%) et la culture (9%). Ces choix semblent se justifier par la volonté de la BCN, d'apparaître comme une institution socialement responsable en vue d'acquiescer, maintenir ou rétablir la légitimité au sens de (Dowling et Pfeffer, 1975). Dans cette perspective, le responsable marketing interrogé a déclaré : « *Cela n'est pas obligatoire, mais nous avons quant même cet envie de venir en aide aux populations. On sait que les temps sont durs, on sait qu'il y'a des difficultés dans le pays. On a en idée de soutenir les populations par une vraie volonté depuis quelques années et les preuves de notre responsabilité sociétale sont palpables et visibles sur le terrain.* » [Directeur marketing BCN].

En ce qui concerne la responsabilité envers les salariés, les priorités de la BCN sont accordées au mieux-être des collaborateurs (15%), au climat social (14%) à l'image et la réputation de la banque (11%), le code éthique et déontologique occupe également une place considérable. Interrogé sur ce thème, le responsable enquêté a déclaré : « *Nous sommes conscients que la productivité des équipes en entreprise dépend de l'atmosphère de travail et de la chaleur du lien socioprofessionnel. Voilà pourquoi, nous avons opté pour un climat social convivial qui permet à l'agent de s'épanouir et de réaliser ses aspirations* » [Directeur des ressources humaines BCN].

Ces déclarations du responsable enquêté confirment les conclusions des études de Grimand et Vandangeon-Derumez (2010). D'après ces auteurs, l'engagement dans une démarche RSE améliore la performance sociale de l'entreprise, à travers la hausse de sa réputation sociale et l'attraction des employés à grand potentiel. Ce qui a pour conséquence une réduction des coûts due à la rotation ou la dégradation du climat social ou encore l'absentéisme.

Malgré tout ce qui a été relevé supra, nous constatons que la BCN n'accorde pas une importance significative à l'insertion professionnelle par l'éducation (1%) et la formation (5%).

❖ L'orientation sociale dans la FBP

Pour ce qui relève de la responsabilité envers la communauté, nos résultats montrent que la FBP accorde de l'importance aux actions citoyennes locales (20%), puis à l'insertion professionnelle par le sport (14%). Elle développe plusieurs initiatives prenant la forme de partenariats avec des Organismes à But Non Lucratif (OBNL) et s'associe à des causes particulières (aide à des milieux défavorisés, etc...). Dans cette perspective, le responsable interrogé a déclaré : « *On soutient des actions de sponsoring en lien avec le sport. On met en place pas mal d'actions sportives. On a par exemple une journée où on pratique le sport. On a aidé par exemple à financer la rénovation d'un terrain de sport d'un foyer de notre chaîne* » [Entretien Directeur marketing FBP]

En ce qui concerne la responsabilité envers les salariés, la FBP étudiée accorde une priorité au mieux-être des collaborateurs (15%), au climat social (13%) et à l'égalité de traitement (10%). Abordé sur ce thème, le responsable enquêté a déclaré : « *Nous mettons des conditions de travail au niveau des standards internationaux que ce soit les avantages sociaux ou la rémunération. Nous avons une mutuelle ici au Cameroun et dans cette mutuelle nous prenons en charge de manière globale la santé des collaborateurs. Au-delà de la mutuelle, il y'a d'autres aspects comme l'association sportive et culturelle. Il y'a l'amicale des cadres qui vient s'ajouter à cette panoplie d'organisations et une association des femmes. Toutes ces activités rentrent dans l'animation de la vie au quotidien de nos collaborateurs* » [Directeur des ressources humaines FBP].

Cependant, nous avons constaté que la FBP enquêtée n'accorde pas beaucoup d'importance à l'insertion professionnelle par culture (3%), l'éducation (4%). Ces thèmes n'étant pas abordés dans les rapports sociaux, il en découle une certaine hypocrisie dans le discours des acteurs.

❖ L'orientation sociale dans la FBO

En termes de responsabilité envers la communauté, nos résultats montrent que la FBO accorde de l'importance aux actions citoyennes locales (19%), à l'insertion professionnelle par le sport (11%), à la formation (10%), à l'éducation (9%) et la culture (7%). Bien que les FBO produisent des bilans

sociaux sous la contrainte d'obligations légales, nos entretiens ont montré que plusieurs d'entre elles choisissent d'en dire plus au sujet de leur efficacité en termes de gestion des impacts sociaux et environnementaux (De Serres, Ramboarisata, 2007). Certaines choisissent d'ajouter des catégories d'informations supplémentaires à celles prévues par loi. Dans ce sens le responsable interrogé a déclaré : « *Nous nous attelons non seulement à respecter la réglementation, mais nous allons aussi au-delà de ce que cette réglementation demande* » [Directeur marketing FBO].

Dans cette perspective, le même responsable a déclaré : « *On a une fondation au niveau du groupe et celle-ci a des axes et des engagements que nous au niveau des filiales on doit respecter. Un des axes c'est favoriser la réinsertion professionnelle par l'éducation et par le sport. En fait des actions qu'on a c'est pour favoriser le développement éthique, aider les orphelins, aider les jeunes pour se réinsérer dans la vie active, les jeunes de la rue* ». [Directeur marketing FBO].

Pour ce qui relève de la responsabilité envers les salariés, la FBO enquêtée accorde de l'attention aux axes suivants : climat social (12%), mieux-être des collaborateurs (10%), égalité de traitement (10%), code éthique et déontologique (7%), image et la réputation (6%). Lors de nos entretiens, le responsable interrogé a évoqué une absence de discrimination. Dans cette optique, il a déclaré : « *Nous avons une égalité de traitement pour tous nos collaborateurs hommes-femmes, nous donnons une égalité de chance, nous ouvrons quelques postes en interne où tout le monde a la possibilité de compétir. Nous avons des pratiques totalement saines, des formations qui permettent de faire la mobilité en interne, d'évoluer, des participations à des formations et tout cela entre dans notre politique de motivation du personnel* » [Directeur des ressources humaines FBO].

Par la suite, il a rajouté : « *A l'externe, c'est pareil, on recrute de manière assez transparente et nous n'avons pas de traitement de faveur en matière d'hommes ou de femmes. On ne va pas donner plus de salaire à un homme parce qu'il est homme qu'à une femme mais on va donner en fonction de la compétence, en fonction de l'expérience, en fonction d'un certain nombre de critères que nous avons arrêté de commun accord et qui s'appliquerait indifféremment aux hommes et aux femmes* » [Directeur des ressources humaines FBO].

Toutefois, il convient de relever que malgré la structure bien formalisée de l'orientation sociale dans la FBO, il n'existe pas de poste de responsable chargé des questions RSE et Développement Durable. Dans cette perspective, le responsable interrogé a déclaré : « *La pertinence d'un poste à temps plein de RSE ne se fait pas forcément ressentir mais cela dit, une organisation est dynamique et si nous nous rendons compte que nous souhaitons centraliser toutes les activités qui pourraient avoir un rapport avec la RSE de manière spécifique, évidemment on va le faire mais ce n'est pas à l'ordre du jour. C'est simplement une question de formalisme. La RSE peut être logée n'importe où, à la communication, à la direction des ressources humaines où au secrétariat général qui a tout un aspect qu'il gère* ». [Directeur des ressources humaines FBO].

3.1.2. La contingence des pratiques en termes d'orientation environnementale

Le tableau n°2 ci-dessous illustre la contingence des pratiques de chaque type de banque en ce qui concerne l'orientation environnementale.

Tableau n°2 : Contingence des pratiques RSE en termes d'orientation environnementale

Rubrique	BCN		FBP		FBO	
	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence
Financement durable	7	19%	3	10%	6	19%
Exclusion des projets polluants	9	31%	13	43%	12	38%
Respect de la législation	3	8%	9	30%	8	25%
Respect des principes environnementaux	11	42%	5	17%	6	19%

Source : Les données collectées

❖ L'orientation environnementale dans la BCN

Les résultats de notre étude montrent que dans la BCN, l'exclusion des projets polluants occupe une place primordiale (47%) ; le respect de la législation (27%) ; le respect des principes environnementaux élémentaires (13%) ainsi que le financement durable de l'économie (13%). Les politiques menées par la BCN en faveur de l'exclusion des projets polluants visent à réduire l'empreinte environnementale. De plus, nous avons constaté que les mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement ont été adoptées. Concernant ce volet, le responsable interrogé a déclaré : « *Soucieuse de soutenir l'économie verte, notre banque met à la disposition des acteurs économiques des financements intelligents. Elle intègre depuis quelques années dans l'analyse des portefeuilles les éléments de croissance incluant des investissements dans l'infrastructure, l'énergie renouvelable et les habitations en milieu urbain durable* » [Directeur marketing BCN].

❖ L'orientation environnementale dans la FBP

Les résultats de notre recherche montrent que la FBP étudiée accorde prioritairement de l'importance à l'exclusion des projets polluants (43%) puis au respect de la législation (30%). Comme dans le cadre de la BCN, les politiques menées par la FBP incluent les mesures tendant à l'économie d'énergie et à la sauvegarde de l'environnement. Dans ce sens, le responsable interrogé a déclaré : « *Dans un contexte de dialogue, de partage et d'implication personnelle, la prise en compte des préoccupations sociales, environnementales et économiques est pour nous l'occasion de favoriser l'intégration de nos entités dans leurs environnements respectifs tout en respectant de la législation en vigueur* » [Directeur marketing FBP].

Sur le plan environnemental, nos résultats confirment les conclusions des travaux de (De Serres, Gendron, Ramboarisata, 2006). Selon ces auteurs, les banques n'offrent pas une prépondérance d'informations sur le plan environnemental. Néanmoins, il y'a lieu de relever que des efforts considérables sont entrepris en ce qui concerne l'exclusion des projets polluants et le respect de la législation. Dans cette perspective, le responsable interrogé a déclaré : « *Notre responsabilité sociétale d'entreprise depuis trente ans prend en compte le développement durable. Pour transformer les défis du développement durable en opportunités de l'économie verte, il nous faut mieux informer, diffuser les résultats et les succès des chercheurs et des développeurs africains* » [Directeur marketing FBP].

Toutefois, les rapports sociaux des FBP n'évoquent pas le thème relatif au financement durable qui a un score de 10%. L'évocation de ce thème par les acteurs interrogés relève d'une certaine hypocrisie telle qu'évoquée par les travaux de (Cooper, 1981 ; Brunsson, 1985).

❖ L'orientation environnementale dans la FBO

Les résultats de notre recherche montrent que la FBO étudiée divulgue moins d'informations sur l'environnement. A cet effet, ils ont confirmé les conclusions des travaux de De Serres, Gendron, Ramboarisata (2006). Les axes mis en relief en ce qui concerne cet aspect sont : l'exclusion des projets polluants (38%), le respect de la législation (25%), le financement durable (19%) et le respect des principes environnementaux élémentaires (19%).

Lors de notre entretien, une mention particulière a été accordée aux EquatorPrinciples¹⁹¹. Dans ce sens, le responsable interrogé a déclaré : « *Notre groupe a récemment pris des engagements via la COP 21 pour financer les entreprises écologiques ou le développement des projets écologiques Les principes environnementaux sont au cœur de notre politique RSE. Notre banque exclut de soutenir des projets polluants contraires aux principes de l'Equateur ou des entreprises non respectueuses des principes moraux élémentaires.* » [Directeur marketing FBO].

3.1.3. La contingence des pratiques en termes d'orientation économique

Le tableau n°3 ci-dessous illustre la contingence des pratiques de chaque type de banque en ce qui concerne l'orientation économique.

¹⁹¹Traduction française, selon les établissements : « Principes Equateur » ou « Principes de l'Equateur »

Tableau n°3 : Contingence des pratiques RSE en termes d'orientation économique

Rubrique	BCN		FBP		FBO	
	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence	Effectifs	Fréquence
Crédits/soutient						
PME/PMI	7	19%	6	21%	3	18%
Financement des projets structurants	9	31%	8	28%	8	47%
Crédit aux particuliers	3	8%	5	17%	2	12%
Soutien, création IMF et accompagnement des IMF	11	42%	10	34%	4	24%

Source : Les données collectées

❖ L'orientation économique dans la BCN

Les résultats de notre recherche montrent que la BCN accorde une importance significative au soutien, à la création et à l'accompagnement des IMF (42%) et au financement des projets structurants (31%). Les crédits aux PMI/PME et aux particuliers sont respectivement de (19%) et (8%).

Nous avons constaté que de nombreuses difficultés tels que : l'accès au crédit, le rationnement du crédit, l'exclusion bancaire, la corruption, les techniques d'évaluation du risque et le respect des normes prudentielles entravent le financement de l'économie. Lorsque nous avons abordé ces sous-thèmes avec le responsable concerné, il a déclaré : « *La banque vend de l'argent mais dans le respect des normes prudentielles. La maîtrise du risque est fonction de la capacité d'endettement* » [Analyste financier BCN].

A partir de ces déclarations, nous constatons que par souci d'éviter les erreurs à l'origine de la crise systémique qui a touché les pays d'Afrique dans les années 1980, les banques sont devenues prudentes à l'égard des entreprises. Ce qui se traduit par un comportement qualifié de transactionnel (Wamba, 2001a). Elles s'appuient uniquement sur les facteurs quantitatifs pour évaluer le risque de crédit (exigence de garanties tangibles comme condition d'octroi de prêts, rationnement du crédit, crédits à court terme...).

Au-delà de l'aversion des banques à la prise de risque, nous avons également constaté que l'exclusion bancaire demeure également une préoccupation importante. L'analyse faite par Avom et Bobbo (2014), sur l'exclusion bancaire montre que certains éléments tels que : les coûts administratifs, les coûts liés au crédit et les exigences de garanties renforcent cette exclusion.

Lorsque nous abordions ce thème avec le responsable concerné, nous avons consigné les déclarations suivantes : « *Ce qui intéresse la COBAC c'est de savoir que les choses se font dans le respect des normes prudentielles. Dès lors notre responsabilité est d'exercer nos activités dans le strict respect de la réglementation* » [Analyste financier BCN].

Cependant, il convient de relever qu'en ce qui concerne les crédits aux PME/PMI et aux particuliers, la maîtrise du risque est fondamentale. Le caractère fortement informel des PMI et PME accroît leurs difficultés de financement auprès des banques. A ce sujet, le responsable interrogé a déclaré : « *Le caractère essentiellement informel des activités de certaines PME/ PMI et particuliers ne favorisent pas l'accès au crédit puisque nous devons respecter les directives de la COBAC* » [Analyste financier BCN].

D'après les conclusions des travaux de De Serres, Gendron, Ramboarisata (2006) les banques offrent une prépondérance d'informations relatives aux responsabilités envers les clients et favorisent moins les informations sur la gestion des risques. Au terme de notre analyse en ce qui concerne l'orientation économique dans la BCN, cette conclusion n'a pas été confirmée.

❖ L'orientation économique dans la FBP

Les résultats de notre recherche montrent que la FBP étudiée accorde une importance considérable au soutien, à la création et à l'accompagnement des IMF (34%) ensuite au financement des projets structurants (28%). Par la suite, le soutien aux PMI/PME (21%) et les crédits aux particuliers

(17%). Cependant, il convient de noter que si les responsables interviewés ont reconnu le rôle de la banque dans le financement de l'économie, les mesures entreprises restent insuffisantes puisque de nombreuses difficultés telles que : l'accès au crédit, le rationnement du crédit, l'exclusion bancaire, la corruption, les techniques d'évaluation du risque et le respect des normes prudentielles entravent encore le financement de l'économie et par conséquent la politique financière des banques locales.

Au regard de la complexité de la structure organisationnelle de la FBP enquêtée, nous avons constaté qu'elle se base essentiellement sur l'information hard génératrice d'une approche transactionnelle (Peterson, 2004). La technique d'analyse du risque, étant donné l'indépendance du contexte dans lequel elle est produite est plus moderne (Godbillon-Camus et Godlewski, 2006) mais l'accès des PMI/PME et particuliers au financement reste problématique.

Lorsque nous avons abordé l'offre des services bancaires, le responsable enquêté a déclaré : « *Notre banque joue un rôle moteur dans le développement des régions où elle œuvre. Elle contribue au développement économique et assure pleinement sa responsabilité sociale en proposant des solutions novatrices pour accompagner les populations peu bancarisées* » [Analyste financier FBP]. Malgré ces déclarations, les problématiques liées au financement de l'économie continuent à se poser avec acuité et les conclusions de travaux de De Serres, Gendron, Ramboarisata (2006) n'ont pas été confirmées par nos résultats.

❖ L'orientation économique dans la FBO

Les résultats de notre recherche montrent que la FBO étudiée accorde une importance primordiale au financement des projets structurants (47%). A cet effet, ils confirment l'approche purement transactionnelle envisagée par la FBO. A travers le financement des projets structurants, nous constatons que la FBO enquêtée prend moins de risques.

D'après Levine (1996), les banques à propriété étrangère sont susceptibles d'améliorer la qualité et la disponibilité des services financiers sur le marché local à travers l'adoption de nouvelles technologies bancaires plus modernes. Cependant, malgré l'expertise attribuée à la FBO, de nombreuses difficultés demeurent et le financement de l'économie qui est la mission principale de la banque reste mitigé.

Pour ce qui relève du soutien, de l'accompagnement et de la création des IMF (24%), le responsable interrogé a déclaré : « *Grâce à un partenariat avec l'entreprise de micro-finance, notre banque s'engage à soutenir la micro-finance en fournissant des produits financiers aux personnes traditionnellement exclues du système financier classique ou formel. De cette façon, notre banque s'engage en faveur d'une économie solidaire favorable au développement local.* » [Analyste financier FBO].

En ce qui concerne les crédits aux PME/PMI (18%) et aux particuliers (12%) le constat qui se dégage est que ces axes semblent négligés sans doute du fait de l'approche purement transactionnelle de la FBO étudiée et des techniques d'évaluation du risque adoptées. Celles-ci ne permettent pas aux institutions exerçant dans le secteur informel d'avoir accès au crédit.

Au-delà des axes évoqués supra, nous avons constaté que la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme ne figure pas dans les rapports d'activité des FBO mais a été abordé par les acteurs. Lors de l'entretien avec le responsable interviewé a déclaré : « *Le statut de banque répond à des normes fixées par un régulateur qui est la COBAC et dans sa politique d'octroi des crédits il y'a un volet qui est très clair en matière de responsabilité sociétale. Vous ne pouvez pas déjà vous associer à des activités frauduleuses ou alors financement du terrorisme, blanchiment d'argent là-dessus c'est très clair. C'est le premier socle de gouvernance qui déjà donne aux banques la capacité de parler en matière de responsabilité sociétale* » [Analyste financier FBO].

Au terme de l'analyse de nos données, nous constatons que les banques enquêtées sont davantage performantes en termes de réalisation des actions socio-environnementales. Par conséquent la dimension économique qui pourtant constitue le raison d'être de la banque semble marginalisée

4. Implications managériales et perspectives

Depuis la crise systémique qu'a connu le continent africain dans les années 1980, la problématique de la responsabilité sociale de la banque reste d'actualité malgré la rareté des études dans le

domaine. Cet article en s'intéressant au comportement des banques- filiales et non filiales en matière de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) s'est proposé d'identifier l'orientation que prend la RSE en milieu bancaire. Nos résultats montrent que les banques enquêtées sont davantage performantes en termes de réalisation des actions socio-environnementales. Par conséquent, la dimension économique qui est le plus souvent considérée comme la raison d'être de la banque s'est avérée marginalisée. La marginalisation de la dimension économique ainsi mise en évidence attire l'attention de divers acteurs en l'occurrence les maisons-mères des filiales ; les directions générales ; les organes réglementaires et les gouvernements sur la nécessité de concevoir et de mettre en place un modèle de gouvernance capable d'impulser l'orientation économique et par conséquent le financement de l'économie.

Au-delà des axes épistémologiques abordés dans le cadre de cet article, l'on gagnerait à considérer dans d'autres études, la focalisation de l'analyse sur les acteurs du niveau opérationnel. La focalisation de nos analyses au niveau stratégique (directeur des ressources humaines, directeur marketing, chef d'agence, analyste financier) a probablement surévalué la performance des actions socio-environnementales.

En outre, la responsabilité sociale de l'entreprise s'étend au-delà de trois dimensions. A titre d'illustration, la pyramide des responsabilités de Carroll (1979), la circonscrit autour de quatre dimensions (économique, légale, éthique et philanthropique ou discrétionnaire). Pour des besoins de simplification, nous avons délibérément cerné notre analyse autour de trois dimensions (économie, social et environnemental) en référence à la Triple Bottom Line (TBL).

Au-delà de la recherche d'un modèle de gouvernance susceptible de favoriser l'orientation économique de la RSE, l'on gagnerait dans d'autres études à rechercher le modèle de gouvernance susceptible de favoriser soit la dimension sociale soit la dimension environnementale de la RSE

Références bibliographiques

- Adams C., Hill W.Y., Roberts C. (1998), «Corporate Social Reporting practices in Western Europe: Legitimizing corporate behaviour?», *British Accounting Reviews*, n°30, p. 1-21.
- Agle B. R., Kelley P. C. (2001), «Ensuring validity in the measurement of corporate social performance : lessons from corporate united way and PAC campaigns », *Journal of Business Ethics*, vol. 31, p. 271-284.
- Akerlof G. (1970), «The Market for 'Lemons': Qualitative Uncertainty and the Market Mechanism », *Review of Economic Studies*, vol. 31, p. 488-500.
- Alchian A., Demsetz H. (1972), «Production, Information, Costs and Economic Organization», *The American Economic Review*, vol 62, n° 5, p. 777- 795.
- Anderson C., Campbell T. (2004), « Corporate governance of Japanese banks », *Journal of Corporate Finance*, vol. 10, p. 327-354.
- Ansoff H. I (1965), « *Corporate Strategy* » Mac Graw Hill, 1965, traduction française, « *Stratégie du développement de l'entreprise* », Nouvelles éditions, 1984, 287p.
- Ashforth B. E., Gioia D. A., Robinson S. L., Treviño L. K. (2008), « Re-Viewing Organizational Corruption », *Academy of Management Review*, vol. 33, n° 3, p. 670-684.
- Barmeyer C., Davoine E. (2005), « Problèmes interculturels du management franco-allemand. Théories et pratiques », *Revue d'Allemagne*, vol. 37, n°3, p. 15-430.
- Barth J. R., Caprio J. G., Levine R. (2004), «Bank regulation and supervision: What works best ?», *Journal of Financial Intermediation*, vol. 13, p. 205-248.
- Baumard P., Donada C., Ibert J., Xuereb J.M. (2003), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », In. R.A. Thiétart (Ed.), *Méthodes de recherche en management*, 2ème édition, Dunod, Paris.
- Baumard, P. (1997). *Constructivisme et processus de la recherche : L'émergence d'une posture épistémologique chez le chercheur*. Actes du colloque Constructivisme et Sciences de Gestion. Lille.
- Bekolo-Ebe B. (1989), « Le système des tontines. Liquidité, intermédiation et comportement d'épargne », *Revue d'Economie Politique*, n° 4, p. 616-638.
- Berle A., Means G. C. (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Mac Millan, New York, 396p.
- Bhattacharya S., Chiesa G. (1995), «Proprietary information, financial intermediation and research incentives», *Journal of Financial Intermediation*, vol. 4, p. 328-357.

- Bowen H. R. (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, Harper and Row, New York.
- Caprio G., Laeven L., Levine R. (2007), «Governance and Bank Valuation », *Journal of Financial Intermediation*, vol. 16, p. 584-617.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*. Editions La Découverte, Paris.
- Capron M., Quairel-Lanoizelée F. (2004), *Mythes et réalités de l'entreprise responsable*. Editions La Découverte, Paris.
- Carroll A. (1979), « A threedimensional concept model of corporate social performance », *Academy of management Review*, vol.4, n°4, p.497-505.
- Carroll A. (1999), « Corporate social responsibility », *Business and Society*, vol.38, n°3, p.268-295.
- Clarke. G.R G. R., Cull M.M. Shirley (2005), «Bank Privatization in Developing Countries: A summary of Lessons and Findings», *Journal of Banking and Finance*, vol.29, p.1905-1930.
- Claessens S., Demirgüç-Kunt A., Huizinga, H. (2001), «How does Foreign Entry Affect Domestic Banking Markets? », *Journal of Banking and Finance*, vol. 25, n° 5, p.891-991.
- Clarkson M. (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, p. 92-117.
- Coase R. (1937), *The nature of the firm*, Editions Economica.
- De Serres A. (2005,a), «Une analyse comparative des stratégies d'intervention des législateurs en matière de gouvernance éthique et de responsabilité sociale des entreprises aux États-Unis, au Royaume-Uni et en France », *Revue des Sciences de la Gestion*. Paris.
- De Serres A. (2005,b), « La responsabilité sociale des banques : utopie ou réalité ? » *Exclusion et liens financiers Rapport Centre Walras 2004*. Université Lumière Lyon 2. Economica.
- De Serres A. (2007), « La gestion du risque fiduciaire pour lier éthique et finance », *Revue Gestion*. Printemps 2007, vol. 32, n°1, p. 47-55.
- Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. (2000), «Determinants of commercial bank interest margins and profitability: Some international evidence », *World Bank Economic Review*, vol. 13, n° 2, p. 379-408.
- Demirgüç-Kunt A., Huizinga H. (2004), «Market discipline and deposit insurance», *Journal of Monetary Economics*, vol. 51, p. 375-399.
- Demsetz H., Lehen K. (1985), « The structure of corporate ownership: causes and Consequences », *Journal of Political Economy*, vol. 93, p. 1155-1177.
- Diamond D. W., Dybvig P. H. (1986), «Banking theory, deposit insurance and bank regulation », *Journal of Business*, vol. 59, p. 53-68.
- Diamond D.W., Dybvig P. H. (1983), «Bank Runs, Liquidity and Deposit Insurance » , *Journal of Political Economy*, vol. 91, n° 3, p.401-419.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1983), « The iron cage revisited : institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields », *American Sociological Review*, vol.°48, n°2, p.147-160.
- DiMaggio P.J., Powell W.W. (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Dione L.(2009), «Analyser et comprendre le phénomène de la collaboration entre enseignants par la théorie enracinée: regard épistémologique et méthodologique», *Recherches qualitative* vol.8, n°1 p.76-105.
- Donaldson T., Preston L.E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence and implications », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1.
- Dowling J., Pfeffer J. (1975), « Organizational legitimacy : social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, n°18.
- Eze-Eze D.(2001), « La structure bancaire dans le processus de financement de l'économie camerounaise » *Afrique et Développement*, Vol.26, P. 1-26.
- Fama E., Jensen M. (1983 a), «Separation of ownership and control» *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 301-325.
- Fama E., Jensen M. (1983 b), «Agency problems and Residual claims », *Journal of Law and Economics*, vol. 26, p. 327-349.

- Fontana A., Frey J. H. (2000), *The interview : From structured questions to negotiated text*, In. N.K. Denzin et Y.S. Lincoln (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, 2ème édition, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Frederick W.C. (1960), «The growing concern over Business Responsibility » *California Management Review*, vol2, p.54-61.
- Freeman R. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing Inc.
- Freeman R. (1994), «The politics of stakeholder theory: some future directions », *Business Ethics Quarterly*, P. 409-422.
- Freeman R. (1999), «Divergent stakeholder theory », *Academy of Management Review*, p. 233-236.
- Friedman M. (1962), *Capitalism and Freedom*.Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman M. (1970), «The Social Responsibility of Business is to increase profits», *The New York Times Magazine*, 13 september.
- Gendron C. (2000a), « Enjeux sociaux et représentations de l'entreprise », *Revue semestrielle du MAUSS*, premier semestre, p.320-325, Editions La Découverte, Paris.
- Gendron C. (2000b), « Le questionnement éthique et social de l'entreprise dans la littérature managériale », *Les Cahiers de recherche du CRISES*, n°4, UQAM.
- Grawitz M. (1996), *Méthodes des sciences sociales*, 10ème édition, Editions Dalloz, Paris.
- Hofstede G. (1994a), « The business of international business is culture», *International Business Review*, vol 3, n°1, p. 1-4.
- Hofstede G. (1994b), «Management scientists are human», *Management Science*, vol. 40, n°1, p. 4-13.
- Huberman A., Miles, M. (1991), *Analyse des données qualitatives - Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Kaufmann J.C. (1996), *L'entretien compréhensif*, Editions Nathan, Université, (nouvelle édition 2001), Collection Sociologie, Paris.
- Levine R. (1996), «Foreign banks, financial development, and economic growth» In *International Financial Markets: Harmonization versus Competition*, ed., Claude E. Barfield, Washington, D.C. The AEI Press. In: *Claude EB, (Ed). International Financial Markets, Washington, DC: AEI Press.*
- Meyer J. W., Rowan B. (1977), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol.83, n°2, p.340-363.
- Modigliani F., Miller M. H.(1958), «The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment », *American Economic Review*, n°3, p.261-297.
- Oliver C. (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of Management Journal*, vol.16, p.145-179.
- Pfeffer J., Salancik G.R.(1978), *The external control of organization : a resource dependency perspective*, Editions Harper and Row, New York.
- Prowse S. D.(1997), «Corporate Control in Commercial Banks», *Journal of Financial Research*, vol. 20, n° 4, p. 509-27.
- Stiglitz J. (1990), «Peer monitoring and credit markets », *The World Bank Economic Review*, vol. 4, n° 3, p. 351-366.
- Stiglitz J., Weiss A. (1981), «Credit rationing in markets with imperfect information », *The American Economic review*, vol. 71, n° 3, p. 93-410.
- Stiglitz J., Weiss A. (1983),«Incentive effects of terminations: Application to the credit and labor market», *The American Economic review*, vol. 73, n° 5, p. 912-927.
- Strauss A., Corbin J.(1990), *Basics of Qualitative Research : Grounded theory procedures and techniques*, Sage Publications, CA.
- Suchman M.C. (1995), « Managing legitimacy : strategic and institutional approaches », *Academy of Management Review*, vol.20, n°3, p.571-610.
- Vuerings, R.(1964), « Problème de gestion d'entreprise en pays sous-développés : la reconversion de l'entreprise privée en Afrique noire indépendante», *Management International*, vol.4, p. 93-104
- Walton C. (1967), *Corporate social responsibilities*, Belmon, C-A : Wadsworth
- Wamba H. (2001), « La gestion bancaire en Afrique Centrale à l'heure des grandes mutations : bilan et perspectives », *Gestion 2000*, vol.28, p.11-140.

L'état des lieux du système d'information des banques au Cameroun

André TIOUMAGNENG, Maître de Conférences agrégé en Sciences de Gestion

KENFANG WAMBE Ludovic, Doctorant en Sciences de Gestion

Résumé : Les études sont unanimes quant au fait que l'Afrique représente l'avenir de l'économie mondiale. Les banques qui opèrent sur ce continent y voient dans les technologies de l'information (TI) en l'occurrence les systèmes d'information (SI), une formidable opportunité pour leur croissance. L'ambition du présent article est dès lors de montrer que le niveau d'investissement des banques sur ces technologies détermine la valeur créée. L'étude est menée au Cameroun, considéré comme une « Afrique en miniature ». La méthodologie utilisée s'inscrit dans une approche qualitative axée sur l'étude de cas multiples. Les résultats laissent entrevoir la prégnance d'avantages technologiques de la part des filiales occidentales. Ils donnent également à voir l'absence d'une véritable culture SI dans les banques originaires d'Afrique, et une causalité mitigée entre l'investissement sur les SI et la création de la valeur de la banque. Pour y remédier, nous suggérons une « mise à jour » de la réglementation africaine en vue d'une concurrence équitable entre les filiales occidentales et les banques originaires d'Afrique. Par ailleurs, les banques en Afrique gagneraient à mettre sur pied un Club Informatique des Banques chargé d'insuffler une véritable culture des SI. En outre, elles devraient, dans leur quête de la valeur, chercher à faire de leur SI un succès non pas au sens économique, mais dans une perspective d'utilisation.

Mots clés : système d'information, technologies de l'information, banque, création de la valeur, utilisation

1. Introduction

Les territoires émergents sont désormais l'intérêt de grands groupes bancaires, notamment du fait de la récession intervenue dans les pays développés après la crise des *Subprimes* (EY, 2014). Un consensus se développe autour de l'idée que le défi majeur de ces banques au cours des prochaines décennies sera celui de l'investissement dans les technologies de l'information (TI), et plus précisément dans les systèmes d'information (SI) (Pricewaterhouse Coopers, 2007 ; Saïdane, 2015 ; Ahouantché, 2015 ; EY, 2016). Dans ces territoires particulièrement pauvres en infrastructures technologiques, l'investissement sur les SI est l'unique solution capable d'endiguer la volatilité du secteur bancaire, de favoriser les gains d'efficience et d'améliorer la relation client.

Un regard sur quelques statistiques clés permet de se rendre à l'évidence que les entreprises ont toujours placé les TI au cœur de leurs modèles d'affaires. En effet, les dépenses mondiales en TI s'établissaient à 3 800 milliards en 2015 (Gartner, 2015), contre 1 450 milliards de dollars en 2009 (Laudon et Laudon 2010), soit une hausse de 162% en seulement six ans. Si ces investissements représentaient plus de 50% des dépenses en immobilisations de nombreuses entreprises (Nolan et McFarlan, 2005), ils constituent de nos jours la composante principale (Legrenzi, 2015). Une enquête menée en 2014 par la *Society for Information Management* révèle que les entreprises consacrent en moyenne 5,1% de leur bénéfice au budget TI.

Cette dernière statistique est encore plus impressionnante dans le secteur bancaire, probablement due à la forte dépendance de l'activité bancaire à l'information. En effet, les banques consacrent chaque année entre 8 et 15% de leur produit net bancaire à des investissements en TI (PAC, 2010)¹⁹² après la crise des *subprimes*. Aux USA, les investissements en SI ont profondément bouleversé le secteur bancaire (Brock et Levy, 2013). En 2014, les dépenses en TI réalisées par les grandes banques ont progressé de 5.4% par rapport à 2013 (Cheikho, 2015).

La place de l'Afrique dans cette dynamique est ainsi questionnée, eu égard au potentiel que son marché des TIC représente. Selon les projections du cabinet Deloitte, le marché africain des TIC (technologies, *smartphones*, télécoms, médias...) devait passer de 12 milliards en 2013 à 15 milliards en 2015, soit une croissance de 25%. Sauf que dans certains pays, à peine une entreprise sur deux dispose d'une connexion Internet viable (Fambeu, 2017). Ce chiffre témoigne de ce que l'inclusion financière¹⁹³ demeure une utopie. Le retard accusé par les banques africaines est considéré comme l'une de causes justifiant leur contreperformance par rapport aux banques étrangères (Tioumagneng, 2018a ; Ahouantché, 2015). Il est même envisagé une érosion du PNB si les banques africaines ne font pas des SI le facteur essentiel de compétitivité (Saïdane, 2015). Or malgré le retard que le continent accuse en matière d'infrastructure TI, son environnement technologique est encore perçu comme source de progrès pour la banque africaine de demain (Ahouantché, 2015).

Toutefois, les recherches scientifiques sur les SI bancaires se font rares. Elles sont presque inexistantes en ce qui concerne les banques en Afrique et au Cameroun en particulier. Pourtant, plusieurs raisons contribuent à justifier l'intérêt d'étudier les SI des banques opérant en ce contexte.

La première tient à la recrudescence de scandales bancaires, en supposant que les investissements des banques sont la conséquence de ceux-ci (Namy, 2018). Le plus récent en date concerne le détournement d'un montant d'environ 50 milliards de F CFA au sein de la Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC). Suite à cette fraude, le Résultat Net de la banque a chuté de 63%, entravant grandement sa capacité d'investissement.

La deuxième est liée à la présence des concurrents non bancaires à fortes capacités informationnelles. Il s'agit principalement des établissements de microfinance (EMF) dont les SI étaient autrefois rudimentaires et inaptes à s'adapter aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (Wamba et Kala Kamdjoug, 2004). L'on fait également référence aux compagnies de téléphonie mobile qui exercent dans le cadre de ce que l'on appelle communément le « *Mobile Money* »¹⁹⁴.

La troisième raison est relative à la présence des filiales de multinationales occidentales aux côtés des banques africaines. L'ambition des multinationales d'étendre leurs activités par la multiplication des zones géographiques d'intervention s'accompagne forcément d'un important défi informationnel nécessitant les SI (Kalika, 2006).

Cependant, l'on postule, suivant les avantages technologiques détenus par les grands groupes bancaires (PricewaterhouseCoopers, 2007), que ces multinationales tendent à exporter en Afrique leur politique en matière d'investissements sur les SI. Un tel avantage est pourtant de nature à entraver le développement du pays d'accueil. Lee (2004) démontre que les avantages technologiques des banques multinationales favorisent une concurrence déloyale vis-à-vis des banques nationales et constituent une source d'instabilité pour les pays dont le secteur bancaire est peu développé.

Quoiqu'il en soit, des auteurs (Orlikowski, 1999; Reix, 2006) fustigent la vision centrée uniquement sur les investissements, et défendent celle axée sur la création de la valeur. Ainsi, le présent article est principalement préoccupé par la question suivante: ***le niveau d'information sur le système d'information détermine-t-il la valeur créée par la banque?*** L'objectif visé est dès lors de montrer

¹⁹² Pierre Audoin Consultants, <http://www.pac-online.com>.

¹⁹³ Dans la mesure où 90% des transactions sur le continent africain se font en *cash*, seules les l'intensification des TIC favorisera une véritable stratégie d'inclusion financière (Ahouantché, 2015).

¹⁹⁴ La différence avec le Mobile Banking tient au fait que son utilisation n'exige pas de compte bancaire.

que le niveau d'investissement sur le système d'information détermine la valeur créée par la banque. Pour ce faire, une étude est menée au Cameroun. L'approche utilisée est inductive eu égard au caractère hétérogène du secteur bancaire considéré.

La suite de l'article est organisée autour de quatre titres. Nous commençons par développer la problématique de l'investissement sur les SI. Ensuite, nous présentons les grandes lignes du design de la recherche. Une discussion des résultats obtenus est faite par la suite, ce qui permet de dégager des implications managériales.

2. LA PROBLEMATIQUE DE L'INVESTISSEMENT SUR LES SYSTEMES D'INFORMATION

La problématique posée par l'investissement sur les SI demeure principalement celle de sa relation avec la valeur. Cependant, les déterminants théoriques s'avèrent équivoques, en raison même des ambiguïtés relevées dans les définitions du système d'information.

2.1. La question de la définition du système d'information

Il semble encore impossible de trouver une définition qui fasse consensus entre les praticiens et le monde de la recherche. Une première explication de l'ambiguïté sur le SI tient au fait qu'il est réduit par de nombreuses personnes à sa dimension technologique. Il s'agit d'une vision ingénierique (Mélèse, 1979) qui l'assimile au système informatique, c'est-à-dire à un « *système automatique de traitement de l'information* ». Une autre explication émane du fait que ses finalités sont perçues diversement, aussi bien par les utilisateurs que par les concepteurs. Alors que les premiers pensent aux connaissances sous-tendant les décisions et l'action, les seconds pensent à un ensemble de procédures et de ressources techniques déployées pour le traitement de l'information.

La vision gestionnaire apparaît antagoniste. En effet, certains auteurs inscrivent leur définition dans l'approche systémique¹⁹⁵ de L. Von Bertalanffy, en s'intéressant principalement aux relations établies entre les utilisateurs du SI et les différents usages auxquels il donne lieu. Ainsi, ils envisagent le SI comme « *un objet d'interactions sociales autour duquel s'échangent des représentations* » (Hirschheim et al., 1995). D'autres remettent en cause cette approche en s'intéressant aux composantes du SI et, qui plus est, aux propriétés de celles-ci. Ils appréhendent alors le SI comme « *un ensemble organisé de ressources : matériel, logiciel, personnel, données, procédures, etc., permettant d'acquérir, de traiter, de stocker et de communiquer des informations (sous forme de données, textes, images, sons, etc.) dans et entre les organisations* » (Reix, 1998).

Face à cet antagonisme, Orlikowski et Barley (2001) suggèrent d'identifier, pour une meilleure compréhension, les processus techniques, les processus sociaux et leurs interactions réciproques. Suite à cette suggestion, Reix et Rowe (2002) proposent une définition qu'ils estiment conceptuelle. Elle aborde le SI comme « *un ensemble d'acteurs sociaux qui mémorisent et transforment des représentations via des TI et des modes opératoires* ». Sauf que cette dernière définition ne peut satisfaire les attentes des managers qui entendent le SI sous une dimension essentiellement technologique, de nature immatérielle¹⁹⁶.

2.2. Une revue des déterminants théoriques de l'investissement sur le système d'information

De nombreux auteurs ont théorisé l'impact des TI sur l'activité des entreprises. Le premier ancrage théorique est justement la contingence technologique développée dans les années 1950 par Joan Woodward. L'auteure effectue en 1965 une étude empirique pour comprendre ce qui fait varier la structure de l'organisation et quel type de structure est le plus performant. Il en ressort que la

¹⁹⁵ Toute recherche qui étudie les SI tout en faisant fi de la théorie des systèmes peut s'avérer improductive. Son ambition est de dégager des lois générales et des hypothèses applicables à toutes sortes de systèmes, c'est-à-dire à tout complexe d'éléments en interaction.

¹⁹⁶ Pour les managers, les SI sont à plus de 80% intangibles (statistique disponible sur le blog de la DSI et des directeurs informatiques des grandes entreprises françaises à l'adresse DirecteurInformatique.com).

technologie est un facteur déterminant pour expliquer le fonctionnement des structures organisationnelles.

Quelques décennies plus tard, Porter et Millar (1985) élaborent le modèle de la chaîne de valeur, en postulant que l'information a la faculté d'apporter de la valeur à chaque maillon de la chaîne de valeur d'une entreprise. Ils classent les TI au rang des activités secondaires qui fournissent aux activités primaires les ressources nécessaires dans la réalisation de l'offre. L'étude menée par Kalika (2006) valide le modèle de la chaîne de valeur appliqué aux TI. Elle observe que les TIC constituent une source d'avantage concurrentiel notamment pour les entreprises de grande taille. En revanche, Carr (2003a) remet en question l'apport des TI dans la constitution de l'avantage concurrentiel du fait de la banalisation de ces technologies.

Un autre cadre théorique particulièrement répandu est l'approche fondée sur les ressources (Resource-based View). La théorie soutient que, pour obtenir un avantage concurrentiel durable, les organisations doivent posséder des ressources qui remplissent quatre critères: être précieuses, rares, difficiles à imiter, ne pas avoir de substituts équivalents (Barney, 1991). Seddon (2014) fournit quelques exemples de recherches sur les SI qui se servent de la vision axée sur les ressources. Elle permet de comprendre l'impact de la capacité TI sur la rentabilité de l'entreprise (Bharadwaj, 2000), d'examiner les processus organisationnels centrés sur les TI (Melville et al., 2004), et d'appréhender la relation entre l'actif TI, les capacités organisationnelles en TI et la stratégie opérationnelle (Nevo et Wade, 2010). Carr (2003b) critique la thèse des ressources TI en considérant qu'elles ne sont plus rares et difficiles à dupliquer.

Cependant, les ressources seules n'expliquent pas les différences de compétitive des entreprises. Dans l'optique où les investissements SI en soi n'offrent aucun avantage durable (Bharadwaj, 2000 ; Carr, 2003b ; Ali et al., 2015), il faut également important de s'intéresser à la façon dont ces ressources sont gouvernées. L'évocation de la notion de gouvernance des TI permet de questionner les décisions d'investir sur les SI. Partant de l'idée que les décisions managériales sont influencées par les phénomènes cognitifs individuels et collectifs (Weick, 1995), les théories cognitives y trouvent toute leur pertinence. Bacon (1992) propose que l'on se pose la question suivante : « comment les organisations décident-elles de leurs investissements dans les systèmes d'information? Comment devraient-elles le faire? ». Weil et Ross (2004) ajoutent trois autres préoccupations à savoir : (i) combien dépenser, (ii) à quoi l'affecter et (iii) comment concilier les besoins des différents groupes d'intérêt. Les décisions d'investir sont différentes selon la perception des managers du caractère stratégique ou non des TI (Kalika, 2006).

Les résultats de l'étude menée par Kalika (2006) montrent que les décisions d'investir sur les TI sont d'autant plus favorables que la taille de l'entreprise est moins importante. Cela signifie que plus l'entreprise est importante, plus le rôle des TI se banalise et la perception de leur caractère stratégique s'estompe. Pour cela, d'autres études proposent que les décisions d'investir et la surveillance des investissements se réalisent au niveau du conseil d'administration afin de s'assurer que les TI servent la création de la valeur (Weil et Ross, 2004).

Quoiqu'il en soit, les théories sus évoquées considère les TI comme un facteur essentiel de la rationalité. Or les organisations ne sont pas seulement en quête de rationalité. Cette remise en cause offre l'opportunité de soutenir que les décisions d'investir sur les TI sont également le fait des pressions externes notamment exercées par une certaine catégorie d'acteurs. Tel est le cas du secteur bancaire sujet à de fortes contraintes institutionnelles

Le raisonnement dans la logique institutionnelle trouve son fondement dans un contexte où les banques traversent une importante crise de légitimité. Nous notons que leur réputation est entachée depuis la crise des *subprimes*. Si elles étaient déjà soumises à des contraintes réglementaires (Randriamiarana, 2016), celles-ci ont connu un durcissement. Bâle III exige des banques des mesures fortement informatisées pour la collecte et de traitement de l'information qualitative. Ainsi, l'industrie bancaire est devenue la plus intensive en SI (Bajaber et al., 2016). L'argumentaire sur le règlementation trouve son explication dans la théorie néo-institutionnelle (Meyer et Rowan, 1977). La théorie stipule que toute organisation évolue dans un «champ organisationnel» régi par des règles qui pèsent sur son fonctionnement.

Brock et Levy (2013) trouvent dans leur étude que les banques ont intensifié les dépenses en SI afin de démontrer leur conformité aux réglementations. L'étude menée par Diard (2017) en contexte français révèle que les obligations légales en matière de SI bancaires intègrent désormais l'installation de la vidéo-protection.

2.3. Le système d'information, un risque pour la banque

Si le SI bancaire sert à couvrir les risques, il est également facteur de risque (Michel et Cocula, 2014a). Certains travaux (Randriamiarana, 2016 ; Ahouantché, 2015) soulignent que le risque de dérive technologique est consubstantiel à l'activité bancaire. L'affaire Kerviel/Société Générale est à cet effet une parfaite illustration. Malgré d'importants investissements consentis dans les SI de contrôle interne de la banque, ces technologies se sont avérées incapables de suivre le rythme de la complexité croissante des négociations ou de traiter les opérations efficacement (Baker et al., 2017). Eu égard à la complexification accrue des SI (Ahouantché, 2015), la méthode de collecte de l'information représente aussi un risque pour la fiabilité des données (Randriamiarana, 2016). C'est d'ailleurs en cela que les SI ont joué un rôle majeur dans la propagation des crises financières (Arena et al., 2018). D'autres travaux d'orientation comportementale interrogent l'éthique des SI en entreprise (Hamet et Sylvie, 2018; Diard, 2017). Ils observent que l'échec des SI (dont les systèmes de vidéosurveillance) dans l'entreprise tient de ce que les salariés les trouvent dangereux leurs libertés individuelles.

3. LES GRANDES LIGNES DU DESIGN DE LA RECHERCHE

L'étude cherche à montrer que le niveau d'investissement sur le système d'information détermine la valeur créée par la banque. Pour ce faire, nous adoptons une approche qualitative axée sur l'étude de cas multiples (Yin, 1989). Elle s'inscrit dans le paradigme interprétativiste (Lebraty et Lobre-Lebraty, 2010). Deux raisons fondamentales justifient son usage dans cette recherche. D'une part, elle est conseillée lorsque le phénomène étudié est difficilement mesurable (Roy, 2009). En effet, il est encore difficile de mesurer la valeur créée par les investissements sur le SI (Brock et Levy, 2013).

D'autre part, l'étude de cas est nécessaire lorsque le phénomène à l'étude s'inscrit dans un contexte (Yin, 1989). Selon Biwolé-Fouda et al. (2018), le contexte africain est propice à son déploiement. Il est caractérisé par une diversité des origines des banques. Il s'agit, pour ce qui concerne l'«Afrique en miniature», des filiales de multinationales occidentales et des banques africaines.

L'idée selon laquelle les SI sont la pierre angulaire de l'activité de toute banque (Kalika, 2006; Michel et Cocula, 2014a) implique que l'on mène l'étude sur l'ensemble des quinze banques en activité au Cameroun (Tableau 1). Mais notre échantillon n'est composé que de trois banques du fait du caractère secret des informations bancaires (Artis et Cornée, 2016). Néanmoins, ces trois banques sont dignes de servir la représentativité théorique au sens de Rispal (2002). La représentativité théorique traduit la possibilité de mener l'étude sur un échantillon non statistiquement représentatif mais caractéristique de la population (Quivy et Campenhoudt, 1995). Celui-ci comprend une banque filiale d'origine occidentale (BO pour des raisons d'anonymat) et deux banques originaires d'Afrique (BA₁ et BA₂).

Tableau 1: L'hétérogénéité des banques au Cameroun

Filiales de banques d'origines occidentales	Banques d'origines africaines
--	-------------------------------

- Banque Atlantique du Cameroun
- Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC)
- Citibank Cameroon
- Société Générale de Banques au Cameroun
- Standard Chartered Bank Cameroon
- Union Bank of Cameroon (UBC)
- Banque Camerounaise des Petites et Moyennes Entreprises (BOA)¹⁹⁷
- Ecobank Cameroun
- Bank of Africa
- United Bank for Africa (UBA)
- Afriland First Bank
- BGFI Bank Cameroun
- Société Commerciale de Banque-Cameroun
- Commercial Bank of Cameroon (CBC)
- Crédit Communautaire d'Afrique (CCA)
- National Financial Credit Bank (NFC)

Comme il est suggéré dans la méthodologie des cas (Yin, 1989), l'on recourt à la «multiangulation» ou encore à la technique d'«aménagement» (Miles et Huberman, 1991). Ainsi, des entretiens semi-directifs sont conduits au cours du mois d'Août 2017 auprès de directeurs fonctionnels (DF pour la suite) dans leurs principaux sièges bancaires. Ils ont permis de recueillir leurs discours sur les systèmes d'information de leur banque. Ces données qualitatives sont soutenues par des données quantitatives bilancielle représentant les sommes investies sur les SI. Ces dernières sont fournies par des documents internes et des rapports d'activité publiés sur internet par les banques concernées. Le principal avantage lié à l'exploitation des rapports d'activités est qu'elle permet d'éviter les problèmes relatifs à la fiabilité de la collecte car en effet, le chercheur n'intervient pas dans le processus de production des données (Allard-Poési et al., 2003).

Les SI des trois banques sont constitués des logiciels, du matériel informatique, du matériel monétaire et du matériel de télécommunications. Les logiciels NVivo 10 et Microsoft Excel 2007 sont utilisés respectivement pour l'analyse des discours et des données quantitatives.

4. LA DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats laissent entrevoir un avantage technologique pour la BO, l'absence d'une véritable culture SI dans les banques originaires d'Afrique, et la causalité mitigée entre l'investissement sur les SI et la création de la valeur de la banque.

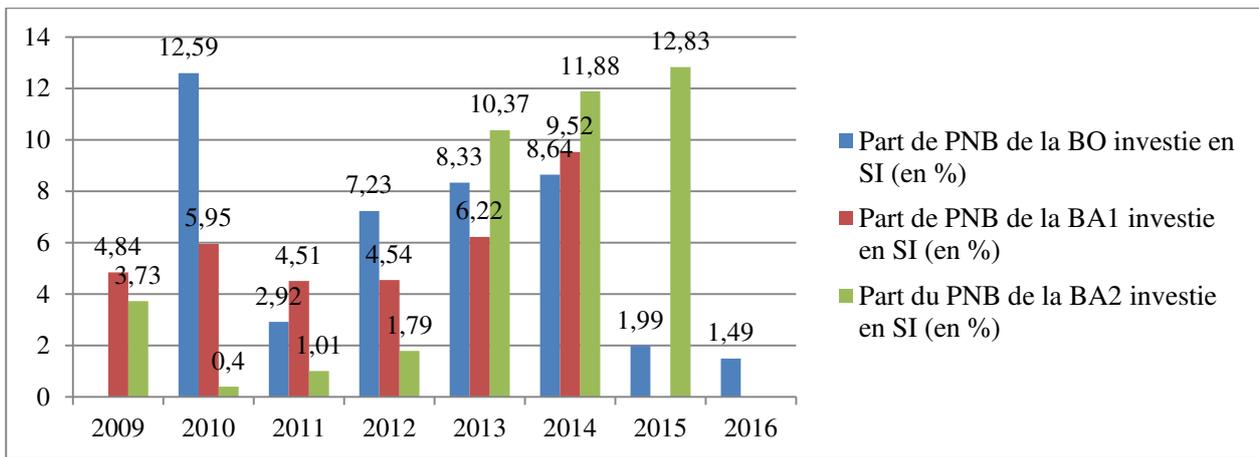
4.1. La prégnance d'un avantage technologique pour les filiales occidentales

L'étude laisse entrevoir des investissements¹⁹⁸ conséquents dans toutes les banques de l'échantillon, preuve que les SI sont de véritables ressources au sens de Barney (1991). Les statistiques selon lesquelles les banques occidentales consacrent entre 8 et 15% de leur PNB à des investissements en SI (PAC, 2010) suite à la crise des *subprimes* sont ici confirmées. L'on découvre qu'à partir de l'année 2010, certaines banques de l'échantillon ont investi près de 13% de leur PNB (Graphique n° 1).

Graphique 1: Part de PNB consacrée aux investissements SI après la crise des *subprimes*

¹⁹⁷ Agréée par arrêté n°0406/MINFI du 08 mai 2017, elle ne dispose pas encore de guichets (COBAC, 2017).

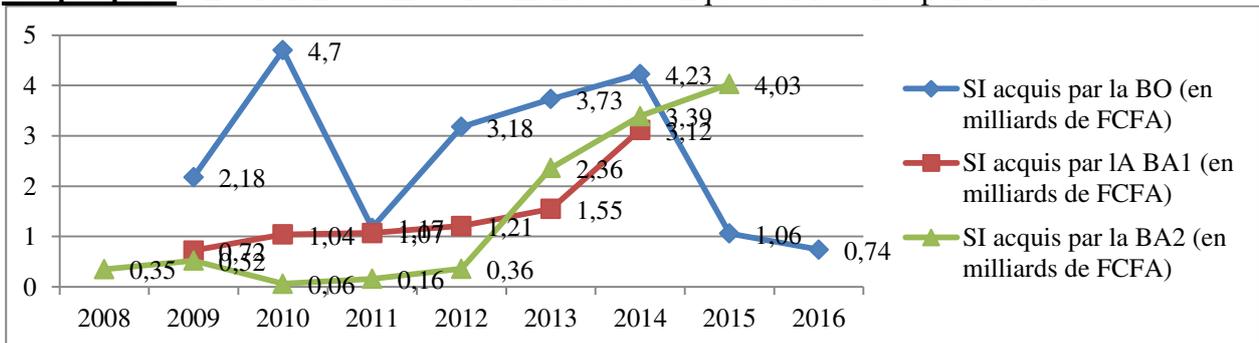
¹⁹⁸ Pour chaque banque, les SI acquis sont obtenus en sommant les montants investis en matériels avec ceux des logiciels.



Source : De l'auteur à partir des données d'enquêtes et rapports annuels d'activités

L'ambition de faire des investissements sur les SI une ressource stratégique est perceptible dans les déclarations des différents directeurs fonctionnels. A propos, le DF de la BO déclare : « *la réussite dans ce domaine est liée à nos investissements, [...] si vous consultez nos rapports annuels, vous constaterez que les investissements en TIC et autres outils technologiques sont conséquents* » (Graphique n° 2). Ceci est conforté par le discours du DF de la BA2 : « *Nous avons fait de la technologie le pôle principal de nos activités, et cela s'observe lorsque vous visitez nos agences [...]. Notre succès s'apprécie à travers les sommes consacrées à ces outils* ».

Graphique 2 : Evolution des investissements des banques sur les SI depuis la crise



Source : De l'auteur à partir des données d'enquêtes et rapports annuels d'activités

La première lecture de ce graphique laisse transparaître que des trois banques, la BO a été jusqu'en 2014, la plus intensive en SI. Cette situation s'est en effet inversée depuis 2015. La chute observée de ses investissements se justifie par de vastes fraudes intervenues en son sein. A propos, le son DF affirme qu'« *il est vrai que cela (en parlant des investissements) n'a pas évolué dans le sens que nous avions souhaité [...], notre banque a vu ses investissements dégringoler suite aux fraudes mais ils se relèvent* ». Le rapport d'activité de la banque laisse transparaître que ces fraudes ont conduit à minorer le résultat au 31 décembre 2015 d'un montant total de 8,6 milliards CFA, soit une baisse de 63%.

Les fraudes au sein de la BO traduiraient un certain « isomorphisme dysfonctionnel » (Savall et al., 2006)¹⁹⁹ né de l'exécution des politiques d'africanisation. Ces politiques s'illustrent par exemple au Cameroun vers 1985 par une loi qui oblige chaque banque-filiale étrangère à céder près de 33% de son capital à l'Etat (Tioumagneng, 2018d). En effet, elles concourent à attribuer à l'Etat, du fait de la détention de pourcentage de capital, le pouvoir de nomination du directeur-adjoint de chaque filiale étrangère sachant que la nomination du directeur général incombe à la maison-mère occidentale qui demeure l'actionnaire majoritaire. Or de l'enquête diligentée en 2016 par la COBAC, il ressort qu'au cœur des manœuvres frauduleuses, se trouvaient deux hauts cadres parmi lesquels le Directeur Général Adjoint (DGA) nommé par l'Etat du Cameroun. Comme les membres du Conseil d'administration d'entreprises publiques, ce dernier est nommé par décret présidentiel

¹⁹⁹ Il traduit le fait que le respect par une entreprise des pressions institutionnelles nuise à sa performance.

non pour sa compétence, mais en qualité de représentant d'un pôle du pouvoir public (Begne, 2012).

Cependant, nous observons qu'en situation normale, c'est-à-dire en l'absence de fraudes, les BO est la plus intensive en SI. Ce phénomène permet de conforter la thèse de Lee (2004) sur les avantages technologiques détenues par les filiales de grandes banques dans leurs territoires émergents hôte.

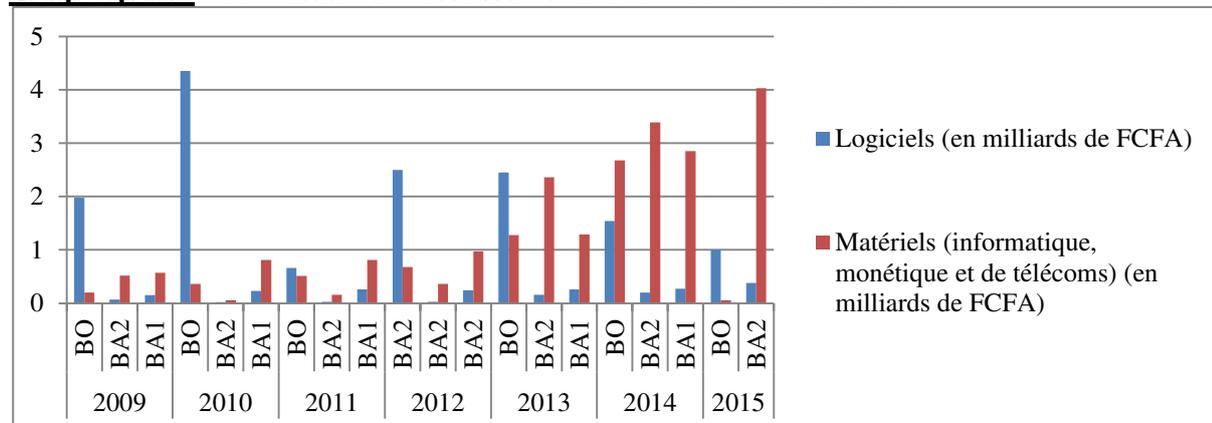
Suite aux fraudes intervenues dans la BO, la BA₁ et la BA₂ sont devenues les plus dynamiques lorsqu'il est question d'investir sur les SI. La tendance est sans cesse croissante pour la BA₁ notamment depuis 2009. Le fait que la banque et son Directeur Général soient camerounais peut expliquer les décisions d'investissement probablement guidées par la connaissance des nouveaux besoins exprimés par le marché bancaire au Cameroun. Mbang (2012) explique à propos que les banques camerounaises ont développé des produits locaux du fait de la connaissance des attentes du marché local.

L'élan marqué par la BA₂ en 2013 a permis qu'elle devienne en 2015, la banque la plus intensive en SI, supplantant de loin la BO. Il s'agit ici d'une banque panafricaine. Concrètement, la différence d'investissement entre les deux banques s'évalue à environ 3 milliards de FCFA. C'est la preuve que les banques panafricaines ont progressivement occupé le créneau laissé par les banques occidentales qui dominaient traditionnellement le paysage financier africain avant la crise mondiale (FMI, 2016).

4.2. L'absence d'une véritable culture SI dans les banques originaires d'Afrique

L'absence d'une réelle culture SI dans les banques d'origine africaine s'illustre lorsqu'on s'intéresse aux variables SI privilégiées par chacune des banques. Rappelons que les SI des banques comprennent les logiciels et les matériels. Nous partons du constat que les variables privilégiées diffèrent selon que la banque est d'origine occidentale ou africaine (Graphique n° 3).

Graphique 3: Les niveaux d'investissements selon les variables du SI



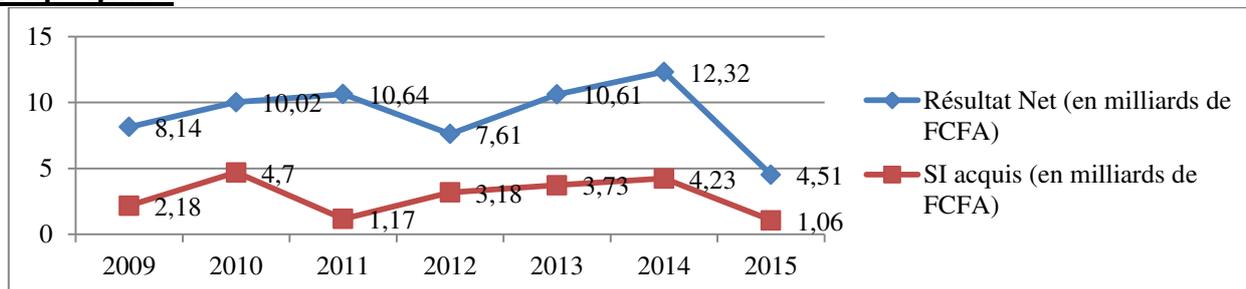
Source : De l'auteur à partir des données d'enquêtes

L'on remarque l'intérêt toujours accordé par la BO aux investissements en logiciels. Ses dépenses annuelles y relatives sont parfois plus du quintuple de celles liées aux matériels. En effet, le Club Informatique des Entreprises Françaises (CIGREF) estime que le logiciel constitue l'essentiel du SI, les matériels étant accessoires. Tel n'est cependant pas le cas chez les deux banques d'origine africaine (BA₁ et BA₂). Elles ont pour leur part mis l'accent sur la composante matérielle, considérée comme secondaire. Cela est peut-être dû à l'absence d'un club informatique des entreprises africaines chargé de promouvoir la culture du SI, ou à la complexification des SI (Ahouantché, 2015; Randriamiarana, 2016).

4.3. Une causalité mitigée entre l'investissement sur les systèmes d'information et la création de la valeur bancaire

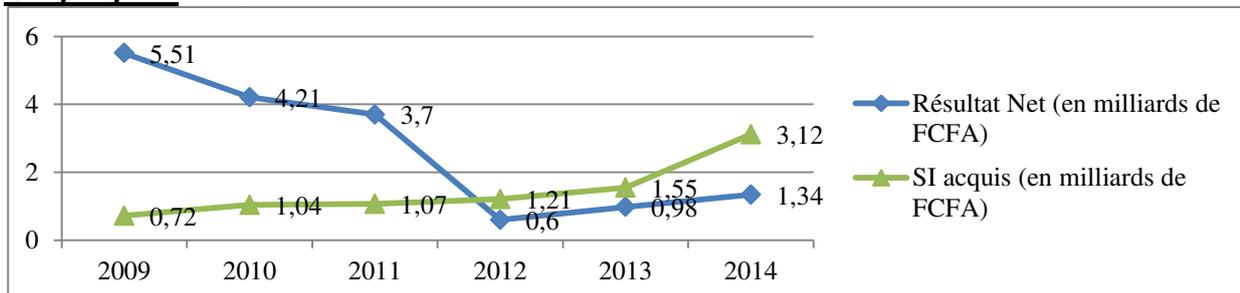
L'appréciation de la valeur du SI bancaire peut se faire en examinant la variation du résultat net (RN) de la banque suite à l'investissement (Alpar et Kim, 1990). Ainsi, si ce résultat évolue dans le sens des investissements, l'on conclut pour une relation de causalité entre l'investissement en SI et la création de la valeur (graphiques n° 4, 5 et 6). La valeur dont il est question ne peut s'envisager que dans une perspective économique qui s'assimile au profit (Hirigoyen et Caby, 1998).

Graphique 4: Evolution du RN suite aux investissements de la BO en SI



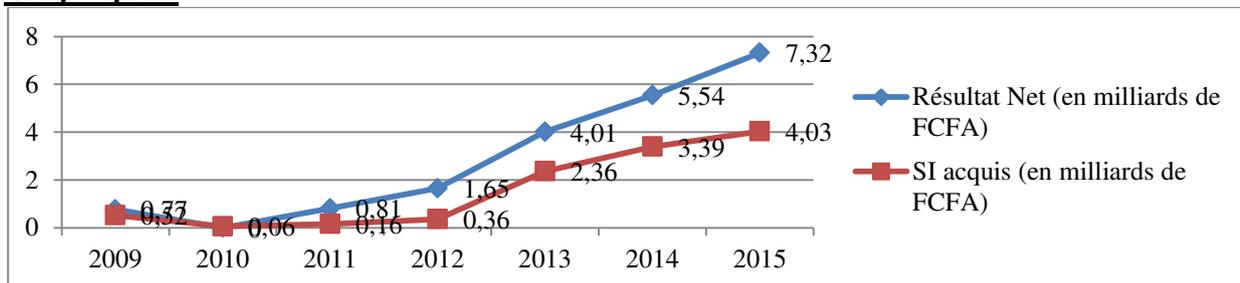
Source : Auteur à partir des différents rapports annuels d'activité

Graphique 5: Evolution du RN suite aux investissements de la BA1 en SI



Source : Auteur à partir des différents rapports annuels d'activité

Graphique 6: Evolution du RN suite aux investissements de la BA2 en SI



Source : Auteur à partir des données d'enquête

Ces graphiques montrent bien la pertinence de tenir compte de l'hétérogénéité des banques au Cameroun. Les résultats mettent en exergue l'ambiguïté de la relation entre l'investissement en SI et la création de la valeur. Si l'on devait se limiter à la BA2, on conclurait pour une relation causale entre l'investissement sur les SI et la création de la valeur. A propos, le résultat net évolue dans le même sens que l'investissement sur les SI entre la période allant de 2009 à 2015. Cependant, le fait que le résultat net de la BO et de la BA1 varie la plupart du temps dans le sens inverse ne permet pas d'entrevoir l'effet de l'investissement sur les SI et la création de la valeur bancaire. Cela peut être dû à la banalisation des SI, en référence à Carr (2003a et b). Au demeurant, nous concluons que le niveau d'investissement sur le système d'information ne peut déterminer la valeur créée par la banque.

IMPLICATIONS MANAGERIALES

Il est aujourd'hui recommandé à toute recherche notamment gestionnaire, de porter une attention particulière à l'actionnabilité des connaissances produites (Soparnot et al., 2017; Biwolé-Fouda, 2017), c'est-à-dire aux implications managériales. En effet, l'actionnabilité en sciences de gestion désigne une recherche capable de transmettre au manager un bout de connaissance (Moriceau et al. 2017). La problématique traitée dans cet article nous paraît d'actualité, ceci dans un contexte où les managers revendiquent le lien entre la recherche et les enjeux actuels des affaires (Soparnot et al., 2017).

Eu égard au fait que les avantages technologiques des filiales occidentales seraient de nature entraver l'essor du secteur bancaire en Afrique, il devient urgent que la réglementation africaine évolue en vue d'une concurrence équitable. Il est nécessaire de rappeler que contrairement aux succursales bancaires, les filiales sont appelées à se plier aux normes de leur environnement hôte (Nekhili et Boubacar, 2007). Or Fox et Van Droogenbroeck (2017) observent que la réglementation africaine demeure peu contraignante en matière de technologies bancaires. En Afrique Centrale particulièrement, la dernière date de la réglementation 01/11-CEMAC-UMAC du 18 septembre 2011 relative à l'activité du multicanal. Le constat permet ainsi de relever que la réglementation bancaire semble se focaliser principalement sur le financement des entreprises. Mais la mise à jour de la réglementation sur les SI ne devrait pas se faire comme « *un rattrapage du modèle occidental* » (Avom, 2015). Quant aux banques dont les origines sont africaines, elles devraient profiter de la nouvelle ère dite de la « numérotie » pour mettre la composante immatérielle au cœur de leur métier. L'idée sous-jacente sous-tend la mise sur pied d'un Club Informatique des Banques Africaines chargé d'insuffler une véritable culture des SI.

Dans la mesure où l'investissement sur le SI ne peut justifier l'efficacité du SI en termes de création de la valeur, nous suggérons aux banques de chercher en faire un succès au sens de Delone et McLean (2003). La perception économique de la valeur étant limitée (Sangué-Fotso et Wamba, 2017), les banques devraient principalement de préoccuper des usages du SI. Il est précisément question de s'assurer de la satisfaction de la clientèle utilisatrice du multicanal bancaire et de l'appropriation par les salariés des TI déployées au plan interne. Seule la perspective d'utilisation ainsi revendiquée est en mesure de servir efficacement la création de la valeur (Orlikowski, 1999 ; Reix, 2006).

Bien qu'ayant atteint l'objectif préalablement fixé, l'étude comporte des insuffisances qui par-là même, constituent des perspectives pour des recherches futures. Une première insuffisance porte sur les le nombre de directeurs interviewés. L'étude sur les investissements aurait pu fournir des résultats robustes si elle était menée sur l'ensemble des banques en activité au Cameroun. La démarche comparative adoptée à ce niveau paraît elle aussi limitée en raison de l'absence d'un dirigeant de la BA1 parmi les individus interviewés.

Une autre insuffisance est relative au recours à des rapports d'activité pour mesurer les investissements de certaines banques. « *Peut-on considérer un document rédigé par un membre d'un groupe comme reflétant la pensée de ce groupe, voire de l'organisation dans son ensemble ?* » Telle est la préoccupation soulevée par Allard-Poési et al. (2003) concernant cette méthode. Selon ces auteurs, une telle utilisation des données documentaires peut être ainsi sujette à des critiques d'anthropomorphisme²⁰⁰ et de réification²⁰¹. Les travaux futurs peuvent notamment porter les usages que les utilisateurs font de leurs SI.

Références bibliographiques

Ahouantché B. (2015), « Banques africaines et nouvelles technologies », dans Saïdane D. et Le Noir A. (2015), *Banque & finance en Afrique : les acteurs de l'émergence*, Revue Banque Edition, p. 73-86.

Ali S., Green P., et Robb A. (2015), « Information technology investment governance: What is it and does it matter? », *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 18, p. 1-25.

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2003), « Analyses et représentations des discours », dans Thiétart R.-A. et Coll. (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2^{ème} édition, Dunod, Paris, p. 449-469.

Alpar R. et Kim M. (1990), « A microeconomic approach to the measurement of information technology value », *Journal of Management Information Systems*, vol. 7, n°2, p. 55-69.

Arena L., Oriol N. et Veryzhenko I. (2018), « "Too Fast, Too Furious"? Trading algorithmique et instabilité des marchés financiers », *Système d'information & management*, vol. 23, n°2, p. 81-106.

Artis A. et Cornée S. (2016), « Composition, interprétation et mémorisation du savoir idiosyncrasique dans la banque solidaire », *Systèmes d'information & Management*, vol. 21, n°3, p. 093-131.

²⁰⁰ Attribution d'un caractère humain ou d'une origine humaine à ce qui ne l'est pas.

²⁰¹ Donner le statut de chose à ce qui est vivant.

- Avom D. (2015)**, « Les banques africaines : stratégies, réglementation, concentration et concurrence », dans Saïdane D. et Le Noir A. (2015), *Banque & finance en Afrique : les acteurs de l'émergence*, Revue Banque Edition, p. 88-106.
- Bacon C. (1992)**, «The use of decision criteria in selecting information systems/technology investments», *MIS Quarterly*, vol. 16, n° 3, p. 335-42.
- Bajaber W., Al Qulaity M. et Zafar A. (2016)**, «An Overview of Strategic Information Systems Planning in Banking Sectors: A case study of Riyadh Bank of KSA », *International Journal of Computer Applications*, vol. 144, n°7, June.
- Baker C.R., Cohanier B. et Leo N.J. (2017)**, « Breakdowns in internal controls in bank trading information systems: The case of the fraud at Société Générale», *International Journal of Accounting Information Systems*, vol. 26, p. 20-31.
- Barney J.B. (1991)**, « Firms Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol. 17, n°1, p. 99-120.
- Begne J.-M. (2012)**, «Relation d'agence et comportements déviants : le cas des entreprises publiques au Cameroun», *Management international*, vol. 16, n°3, p.165–173.
- Bharadwaj A. (2000)**, « A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: an Empirical Investigation», *MIS Quarterly*, vol. 24, n°1, p. 169-191.
- Biwolé-Fouda J. (2017)**, « De l'actionnabilité à la performativité des connaissances de SG en contexte africain : quelques pistes de réflexions », *XXVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, Lyon, 7-9 juin.
- Biwolé-Fouda J., Geneviève C. et Ngantchou A. (2018)**, *Théories des organisations africaines*, L'Harmattan, Paris France, 375 pages.
- Brock L. et Levy Y. (2013)**, « The Market Value of Information System (IS) Security for E-banking », *Online Journal of Applied Knowledge Management*, vol. 1, n° 1.
- Carr N. (2003a)**, «IT doesn't matter, *Harvard Business Review*», vol. 81, n°5, p. 41-49.
- Carr N. (2003b)**, «Does IT matter? Nicholas Carr Responds», *Harvard Business Review*, vol. 81, n°7.
- Cheikho A. (2015)**, *L'adoption des innovations technologiques par les clients et son impact sur la relation client : cas de la banque mobile*, Thèse de doctorat, Université Nice-Sophia Antipolis, 404 pages.
- Delone W.H. et McLean E.R. (2003)**, «The Delone and McLean Model of Information Systems Success: a Ten-Year Update», *Journal of Management Information Systems*, vol.19, n°4, p. 9-30.
- Diard C. (2017)**, « L'évitement comme alternative potentielle à l'acceptation de la vidéo-protection dans un contexte de "mandatory" », *Management & Avenir*, vol. 4, n°94, p. 79-100.
- EY (2014)**, « Banking in Emerging Markets: Investing for Success », ey.com/emergingmarketsbanks.
- EY (2016)**, « Leading through innovation: the Future of Banking in Emerging Markets », ey.com/emergingmarketsbanks.
- Fambeu A.H. (2017)**, « L'adoption des TIC dans un pays en développement », *Revue d'économie industrielle*, n°157, 1^{er} trimestre, p. 61-101.
- FMI (2016)**, *Afrique subsaharienne un changement de cap s'impose*, Rapport d'études économiques, 139 pages.
- Fox M. et Van Droogenbroeck N. (2017)**, « Les nouveaux modèles de mobile Banking en Afrique : un défi pour le système bancaire traditionnel ? », *Gestion 2000*, vol. 34, n°5, p. 337-360.
- Gartner (2015)**, «Gartner Says Worldwide IT Spending On Pace to Grow 2.4 percent in 2015», <http://www.gartner.com/newsroom/id/2959717>, [Consulté le 30 avril 2019].
- Hamet J. et Michel S. (2018)**, « Les questionnements éthiques en systèmes d'information », *Revue Française de Gestion*, vol. 2, n°271, p. 99 - 129.
- Hirigoyen G. et Caby G.(1998)**, « Histoire de la valeur en finance d'entreprise», *Actes des XIVe journées des IAE en Finance d'entreprise*, Nantes, 51 pages
- Hirschheim R., Klein H. et Lyytinen K. (1995)**, *Information Systems Development and Data Modeling: Conceptual and Philosophical Foundations*, Cambridge University Press.
- Kalika M. (2006)**, « Taille et perception des technologies de l'information et de la communication », Dans Fourcade C., Paché G. et Pérez R. (2006), *la stratégie dans tous ses états*, Ed Management&Société, 467 pages.
- Laudon K. et Laudon J. (2010)**, *Les systèmes d'information et la stratégie des organisations*, 11^{ème} édition, Pearson Education, France.

- Lebraty J.-F. et Lobre-Lebraty K. (2010)**, « Créer de la valeur par le crowdsourcing : la dyade Innovation-Authenticité », *Systèmes d'information & management*, vol. 15, n°3, p. 9-40.
- Legrenzi C. (2015)**, « Informatique, numérique et système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 2, n°200, p. 49-76.
- Mbang C. (2012)**, *Appropriation d'outils technologiques par les acteurs. Le cas des entreprises du secteur financier au Cameroun*, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Université Paris-Est, Créteil.
- Mélèse J. (1979)**, *Approches systémiques des organisations*, Editions d'Organisations.
- Melville N., Kraemer K. et Gurbaxani V. (2004)**, «Review: Information technology and organizational performance: an integrative model of IT business value», *MIS Quarterly*, vol. 28, n°2, p. 283-322.
- Meyer J.W. et Rowan B. (1977)**, « Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, p. 340-363.
- Michel S. et Cocula F. (2014a)**, « Adaptation au domaine bancaire du modèle d'évaluation du succès du système d'information, (ISSM) de Delone et McLean », *Systèmes d'information et Management*, vol. 19, n°1, p. 7-49.
- Miles M.B. et Huberman A.M. (1991)**, *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, 1^{ème} Bruxelles De Boeck Université.
- Moriceau J.-L., Laroche H. et Jardat R. (2017)**, «Recherche en gestion: le sens mis en pièce», *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n°267, p. 67-78.
- Namy M. (2018)**, *Le management de la performance bancaire : Business Intelligence Système*, MSL, 308 pages.
- Nekhili M. et Boubacar H. (2007)**, « Les déterminants du choix de la forme d'implantation bancaire à l'étranger. Une analyse théorique », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 2, n°224-225, p. 167-176.
- Nevo S. et Wade M.R. (2010)**, «The formation and value of IT-enabled resources: antecedents and consequences of synergistic relationships», *MIS Quarterly*, vol. 34, n°1, p. 163-83.
- Nolan R. et McFarlan F.W. (2005)**, «Information technology and the board of directors», *Harvard Business Review*, vol. 83, p. 96-106.
- Orlikowski W. (1999)**, «L'utilisation donne sa valeur à la technologie», *L'art du management de l'information*, n°8, Cahier spécial des Echos.
- Orlikowski W.J. et Barley S.R. (2001)**, «Technology and Institutions: What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn from Each Other? », *MIS Quarterly*, vol. 25, n°2, p. 145-165.
- Porter M.E. and Millar V. (1985)**, « How Information gives you Competitive Advantage », *Harvard Business Review*, vol. 63, n°4, p. 149-160.
- PricewaterhouseCoopers (2007)**, « Banking in 2050: How big will the Emerging Markets get? », www.pwc.com.
- Quivy R. et Campenhoudt L.V. (1995)**, *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 2^e édition, Paris.
- Randriamiarana J. (2016)**, « Le management des normes, un nouvel avantage concurrentiel pour les banques : cas d'une banque régionale », *Management & Avenir*, vol. 8, n°90, p. 61-85.
- Reix R. (2006)**, « De Marchesnay à Zhu et Kraemer, ou les avatars de la capacité d'information », Dans Fourcade C., Paché G. et Pérez R. (2006), *la stratégie dans tous ses états*, Ed Management & Société, 467 pages.
- Reix R. et Rowe F. (2002)**, *La Recherche en Systèmes d'Information : de l'Histoire au Concept*, Dans Rowe F. *Faire de la Recherche en Systèmes d'informations*, Vuibert Paris, Vuibert.
- Rispal M.H. (2002)**, *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Bruxelles, DeBoeck.
- Roy S.N. (2009)**, « L'étude de cas », Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale de la problématique à la collecte de données* (5^{ème} éd., p. 199-225), Québec, Presses de l'Université du Québec.
- Saïdane D. (2015)**, « 2015-2025 : Les banquiers bâtisseurs de l'émergence de l'Afrique », Dans Saïdane D. et Le Noir A. (2015), *Banque & finance en Afrique : les acteurs de l'émergence*, Revue Banque Edition, 416 pages
- Fotso R. et Wamba H. (2017)**, « Perception de la performance par leurs dirigeants : le cas des PME camerounaises », *Question (s) de management*, vol. 3, n°18, p. 155-171.
- Savall H., Zardet V. et Bonnet M. (2006)**, «Isomorphisme dysfonctionnel de la petite à la grande entreprise», In C. Fourcade, G. Pache, & R.Perez (Eds.), *La stratégie dans tous ses états, mélanges en l'honneur du Professeur Michel Marchesnay*, (pp. 243-264). Éditions EMS.

- Seddon P.B. (2014)**, «Implications for strategic IS research of the resource-based theory of the firm: a reflection», *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 23, p. 257-69.
- Soparnot R., Arreola F. et Borel P. (2017)**, «L'utilité de la recherche en gestion pour les managers: une étude empirique de pertinence», *Revue Française de Gestion*, vol. 6, n°267, p. 117-132.
- Tioumagneng (2018c)**, «L'isomorphisme dysfonctionnel des filiales d'entreprises étrangères en Afrique», in Biwolé-Fouda J., Geneviève C. et Ngantchou A. (2018), *Théories des organisations africaines*, L'Harmattan, Paris France, p. 183-193.
- Tioumagneng A. (2018a)**, «Les entreprises et l'innovation en Afrique : doivent-elles solliciter la banque comme prêteuse ou actionnaire ? », *Revue Africaine de Management*, vol. 3, n°2, p.124-133.
- Wamba H. et Kala Kamdjoug J.R. (2004)**, «La gestion de l'information dans les institutions de micro-finance en Afrique: le cas du Cameroun », *African Review of Money Finance and Banking*, p. 51-76.
- Weick K. (2004)**, *Sensemaking in Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks (CA).
- Weill P. et Ross J. (2004)**, *IT Governance: How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Harvard Business School Press.
- Yin R.K. (1989)**, « Case Study research: Design and Methods», *Applied Social Research Methods Series*, vol. 5.

Le défi de la régulation bancaire face à la montée des banques coopératives et islamiques en Afrique centrale

**OTABELA Huges, doctorant
Faculté des Sciences Juridiques et politiques-UYII**

Le secteur bancaire est aujourd'hui tributaire des mutations et des réformes diverses. Cette dynamique réformatrice impulsée tant sur le plan international que sur le plan sous régionale trouve son fondement dans la recherche d'une coopération internationale en termes de normes bancaires promptes à établir durablement une stabilité financière mondiale au regard des contraintes tant externes qu'internes que connaissent les banques aujourd'hui.²⁰² La régulation bancaire au moyen d'une réglementation appropriée se présente ainsi, comme la voie la plus sûre pour pouvoir assurer la stabilité financière et monétaire tant recherchée. C'est pour cela que sont intervenues à l'échelle mondiale, les réglementations bale I, bale II et bale III. Dès lors, la régulation bancaire sous régionale impulsée par la COBAC s'inscrit en droite ligne des orientations globales mondiales. Ce système de gouvernance à échelle décentralisée, est animé par un paradigme normatif unique. La norme qui préside les décisions des agents économiques en matière de gouvernance d'entreprise bancaire repose sur l'optimisation du couple rendement-risque.²⁰³ Celle-ci est animée par une forme juridique unique des entreprises bancaires en l'occurrence la société anonyme avec conseil d'administration.

Cependant, cette réglementation pro-actionnariale et ultra-prudentielle se heurte durablement à la montée des banques coopératives et des banques islamiques dans le monde. Ces catégories de banques jouissent d'une spécificité en terme de gouvernance n'étant forcément pas opposée au modèle classique impulsé par la COBAC. D'une part, la banque islamique cherche à concilier à la fois le paradigme de l'optimisation du couple rendement-risque, avec les autres principes de gouvernance propres à la finance islamique tels que : l'interdiction des taux d'intérêt ; l'exigence d'une certaine éthique dans les transactions financières islamiques.²⁰⁴ D'autre part, la banque coopérative se heurte à une réglementation d'ordre public favorable à un modèle de banque

²⁰² - Natalia Estrada Lopez, la réglementation Bâle III, est-elle en mesure de prévenir une prochaine crise bancaire ? mémoire soutenu publiquement à l'Université de Strasbourg, Année universitaire 2012 – 2013, pp26-65.

²⁰³ - Banque islamique de développement- Institut islamique de recherche et formation, « *la gestion des risques : analyse de certains aspects liés à l'industrie de la finance islamique* », document occasionnel n°5, 200p.

²⁰⁴ - Exigence de transparence, partage équitable des profits, interdiction de la spéculation et prise de risque excessive, etc.

commerciale unique. Or, manifestement, cette limitation par le biais d'une normalisation exagérée, heurte durablement la portée incitative que devrait avoir toute sorte de réglementation en matière d'affaires. Pourtant, la forme sociétaire coopérative sous les auspices de l'acte uniforme OHADA sur les sociétés coopératives, est une entité économique dont la spécificité est d'avoir la vocation de connaître des mutations diverses.

L'importance pour les instances de normalisation bancaire de prendre en compte les nouvelles réalités économiques dues à l'émergence sous d'autres cieux des banques islamiques et coopératives est de taille. Ces instances de normalisation se trouveront dorénavant face au défi d'adaptation de leur réglementation à la nouvelle donne qui réside dans l'émergence et la forte montée de ces catégories dérogatoires. Ainsi, la normalisation bancaire en zone CEMAC est-elle en harmonie avec les principes et idéaux de gouvernance des banques islamiques et coopératives ? Cette question que soulève notre sujet relatif au défi de la régulation bancaire face à la montée des banques coopératives et islamiques, regorge un intérêt pratique indéniable, qui repose sur la recherche des mécanismes de gouvernance bancaire adaptés à ces institutions nonobstant leur diversité.²⁰⁵ Pour y arriver, il faut au préalable établir la contradiction avérée entre les normes bancaires CEMAC et les principes et idéaux des banques islamiques et coopératives (I). En effet, la normalisation en vigueur est parfaitement adaptée aux banques commerciales qui constituent la catégorie majeure des banques conventionnelles. Mais, il serait davantage judicieux de poser les prémisses d'une adaptation législative en matière de normes bancaires (II).

I. La contradiction avérée entre les normes bancaires CEMAC et les principes et idéaux des banques islamiques et coopératives

L'inadaptation et l'incompatibilité des normes en la matière peuvent se présenter sous deux angles majeurs : d'abord sous l'angle des règles de gouvernance bancaire de droit islamique (A), ensuite, sous l'angle d'une consécration unique de forme sociétaire de nature à faire obstacle à l'existence et à l'émergence de la banque coopérative en zone CEMAC (B).

A- L'inadaptation de certaines règles de Gouvernance bancaire de droit islamique à celles de la COBAC

Traditionnellement appelée la finance islamique, cette terminologie a apparue depuis les années 40, date à laquelle l'Indien *Abu alAlaa Al Maududi*, fut le premier à poser les principes directeurs. En 1963, la première banque islamique, la *Mit Ghamr Saving Bank*, fut créée en Egypte, et a formalisé pour la première fois, les techniques financières (Mourabaha, Salam, Istisna, Ijara) pour des comptes d'épargne.²⁰⁶ Mais formellement, la pratique de la finance islamique moderne a commencé à se développer dans les années 1970 suite à une résolution de la conférence islamique prise la même année 1970. Cinq ans plus tard, on a vu naître les premières banques islamiques modernes telles que la Banque Islamique de Développement (BID), puis l'émergence d'autres banques telle que la *Dubai Islamic Bank* etc. Reposant sur les principes de la Shari'a qui imposent le respect de certaines valeurs telles que la justice, l'équité et la transparence. La finance islamique se distingue des pratiques financières conventionnelles par une conception différente de la valeur du capital et du travail. Ce qui induit ipso facto une approche différente des mécanismes de gouvernances actionnariale, managériale et partenariale. Au cœur de ces multiples clivages réside la question de l'adaptation des mécanismes de profitabilité et de rentabilité de la banque islamique à la normalisation bancaire en général (1). Des légères différences sont également observables sur le plan de la gouvernance de risques (2).

1- Inadaptation des mécanismes de profitabilité et de rentabilité

D'abord, il faut établir un parallélisme entre l'interdiction du taux d'intérêt que prône la banque islamique et ses éventuelles incidences sur la réglementation globale qui a plutôt mis en place une normalisation du taux d'intérêt au sein des pays membres de la CEMAC. Un taux d'intérêt

²⁰⁵ - PIERRE-HENRICASSOU, « *Quelques réflexions sur les règles de gouvernance bancaire* », RAPPORT MORAL SUR L'ARGENT DANS LE MONDE 2013, pp.1-18.

²⁰⁶ - Olivier Carré, 1992, « *Religion et développement dans les pays musulmans : 1 éléments d'économie islamique* », Social Compass, vol. 39, n° 1, pp. 55-65.

est un prix qui s'applique à une somme d'argent prêtée ou empruntée. Evidemment, s'il s'applique à une somme prêtée, il est créditeur, par contre on parle de taux débiteur s'il s'applique à une somme empruntée. Ce taux d'intérêt est calculé en pourcentage de la somme empruntée ou prêtée. Bref, la BEAC a reçu pour mission de fixer le taux directeur, par le biais de son comité directeur. Le taux directeur est le principal outil dont dispose la BEAC pour influencer sur l'octroi de crédits et moduler l'inflation dans la zone CEMAC. Depuis quasiment trois ans, la BEAC relève son taux directeur progressivement. Ainsi, après avoir décidé d'une 1^{ère} hausse de 50 points de base de son taux directeur, le 22 mars 2017, son comité de politique monétaire, réuni le 31 octobre à Yaoundé, l'a à nouveau augmenté de 55 points de base. Le taux d'intérêt des appels d'offres (TIAO) passe de ce fait, de 2.95 à 3.5% au terme du 3^{ème} comité de politique monétaire tenu le 31 octobre de la même année 2017. Dans le cadre de sa politique monétaire, la BEAC oriente à la baisse ou à la hausse l'ensemble des taux d'intérêt qu'appliquent les banques commerciales. Ainsi, la BEAC en sa qualité de banque centrale intervient dans le marché interbancaire. C'est un marché des capitaux à très court terme. Elle définit ce que l'on appelle un taux directeur qui est en fait le taux le plus bas du marché auquel les autres banques dites de second rang peuvent emprunter les sommes dont elles ont besoin. Comme il s'agit du taux le plus bas du marché à un moment donné, si ce taux augmente, l'ensemble des taux d'intérêt peut augmenter, si ce taux diminue, l'ensemble des taux d'intérêt peut diminuer.

En revanche, l'article 4 relatif au texte annexe à la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique centrale, fait une énumération de cinq principales opérations de banque. Il s'agit entre autre : de la réception des fonds au public ; l'octroi de crédits ; la délivrance de garanties en faveur d'autres établissements de crédit ; la mise à la disposition de la clientèle et la gestion de moyens de paiement. La réception des fonds du public et l'octroi du crédit constituent les principales opérations de banque. C'est dire que les banques se rémunèrent principalement par ce truchement. Ainsi, Plusieurs textes normalisent la tarification des services bancaires en zone CEMAC. L'article 4 du règlement n°1/CEMAC/UMAC/CM portant diverses dispositions relatives au taux effectif global et à la publication des conditions de banque dispose clairement que le taux effectif global d'un prêt ou de toute convention établissant un prêt d'argent, de quelque nature que ce soit, est un taux annuel, proportionnel au taux de la période calculée à terme échu.²⁰⁷ Il est exprimé en pourcentage avec une exactitude de deux décimales.

Cependant, la première règle fondamentale qui caractérise les banques islamiques est l'interdiction des taux d'intérêt dans les transactions financières. Les banques islamiques sont des institutions qui reçoivent des dépôts et mènent toutes les activités bancaires à l'exception de l'opération de prêt et d'emprunt à intérêt encore appelé *riba*. Le terme trouve son origine dans le verbe arabe « *Raba* » qui signifie augmenter et faire accroître une chose à partir d'elle-même. Ainsi, les juristes de droit musulman définissent le terme « *Riba* » par tout avantage ou surplus perçu par l'un des contractants sans aucune contrepartie acceptable et légitime du point de vue du droit musulman. La plupart des juristes a fini par considérer que les intérêts bancaires sont à associer au « *Riba* » (Chaar, 2008b). Il est interdit à ces institutions d'accorder des prêts et de collecter des dépôts assortis à des taux d'intérêt prédéterminés. Ceci constitue la différence fondamentale avec les banques conventionnelles qui empruntent en contrepartie du paiement des intérêts et qui prêtent pour leur rapporter également des intérêts. **Plusieurs raisons viennent justifier cette interdiction :**

- Premièrement, ce qui distingue l'approche islamique de celle conventionnelle, c'est la conception différente de la valeur du capital et du travail.²⁰⁸ Ce principe vise à interdire en général tout surplus, intérêt compris, du seul fait de l'écoulement du temps en l'absence de tout travail productif sans contrepartie.

²⁰⁷ - voir règlement du comité ministériel n°1/CEMAC/UMAC/CM, portant diverses dispositions relatives au taux effectif global et à la publication des conditions de banque.

²⁰⁸ - Banque islamique de développement – institut islamique de recherche et de formation, la gestion des risques, *analyse de certains aspects liés à la l'industrie de la finance islamique*, document occasionnel n°5, note de TARIQUILLA Khan HABIB AHMED, p.17-20

- Deuxièmement, la loi islamique considère également l'argent comme un simple moyen d'échange. Par conséquent, l'argent ne peut pas à lui seul, faire l'objet d'un contrat. Selon la loi islamique, la monnaie n'est pas identifiée comme un objet de commerce.

- Et troisièmement, recevoir une rémunération prédéterminée et fixe, indépendamment de la performance de l'actif sous-jacent financé, est considéré comme injuste. Le retour sur investissement doit être variable, fonction du risque inhérent à l'actif sous-jacent financé. L'objectif principal de cette interdiction est d'éviter l'injustice dans le sens où des créanciers riches exploitent des débiteurs pauvres (*ElGamal, 2000*). Au lieu d'une simple relation prêteur-emprunteur, le système financier islamique repose sur un partage plus équitable du risque entre les deux contreparties et interdit de percevoir tout intérêt en contrepartie de la mise à disposition seulement d'une somme d'argent.

- ***Ensuite, il faut cependant s'interroger sur la question de l'adaptation du principe relatif au partage des profits et des pertes à la normalisation bancaire et à la bonne maîtrise des risques bancaires inhérents.***

L'article 9 du texte annexe à la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique de centrale stipule en substance que : « ***les établissements de crédit ne peuvent : prendre ou détenir des participations dans les entreprises, -exercer à titre habituel une activité autre que celles visées aux articles 4 à 7*** ». ²⁰⁹ Ainsi, si prendre ou détenir les participations dans les entreprises au sens de l'article 9 du texte annexe sus visé demeure une règle impérative d'interdiction à l'encontre des établissements de crédit, il est cependant reconnu à ceux-ci, la faculté de procéder au placement, à la souscription, à l'achat, à la gestion et à la garde des valeurs mobilières et tout autre produit financiers. Du moins, la doctrine s'accorde au fait que la loi peut accorder explicitement à certaines banques spécialisées, de prendre des participations dans les entreprises. ²¹⁰ Il importe donc de s'appesantir sur la clarification de ces articles quant à leur conformité au principe islamique de partage des risques et des profits.

Premièrement, que signifie prendre ou détenir des participations ? D'abord la prise de participation dans le capital d'une entreprise c'est le fait de souscrire ou d'acheter des titres émis par celle-ci, afin d'en devenir actionnaire. Cette prise de participation du capital – risque se traduit par l'idée selon laquelle l'objectif de l'investisseur est de participer financièrement au développement d'entreprises innovantes et de réaliser une plus-value lors de la cession de ses titres. De ce fait, l'investisseur-actionnaire est ipso facto propriétaire d'une partie de l'actif de l'entreprise. Il a donc la proportion de son investissement, un certain pouvoir de contrôle et un rôle à jouer sur l'administration et la gestion de l'entreprise. Il bénéficie surtout des parts sur les bénéfices générés par ladite entreprise. Ainsi, au sens de l'article 9 du texte annexe à la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique de centrale, la prise et la détention des participations dans les entreprises consistent à souscrire ou à acheter les titres émis afin d'en devenir actionnaire et de jouir de tous les droits et obligations qui y sont attachés. Or, la normalisation bancaire de la CEMAC interdit formellement cette pratique qui semble contraire au principe relatif au partage des profits et des pertes prôner par la finance islamique pour palier à l'interdiction d'octroyer des crédits avec intérêt et de faire des spéculations (*Maysir*). ²¹¹

En principe, les principaux produits financiers islamiques reposent sur deux piliers à savoir : les modes de financement de type participatif qui nous intéressent particulièrement et les opérations commerciales. A cela peuvent s'ajouter, les opérations sans contrepartie. Il existe pour l'essentiel,

²⁰⁹ - L'article 7 traite des moyens de paiement en donnant la latitude aux établissements de crédits d'en créer quelques-unes, lorsqu'il affirme en substance : « *Sont considérés comme moyens de paiement tous les instruments, qui, quel que soit le support ou le procédé technique utilisé, permettent à toute personne de transférer des fonds* ». L'article 8 vient préciser un certain nombre d'opérations connexes que peuvent mener principalement des entreprises bancaires.

²¹⁰ - KALIEU ELONGO (Y), Effets de commerce et droit bancaire, cours dispensé en Master I à l'Université de Dschang, 2015-2016, pp.7-11.

²¹¹ - l'interdiction du maysir et du Qimâ est explicitement citée dans le Coran : « O vous avez cru ! le vin la divination par les entrailles des victimes ainsi que le tirage au sort (jeu de hasard : May sir) ne sont qu'un acte impur de ce que fait Satan. Evitez-le ... le Diable ne cherche qu'à introduire parmi vous les germes de discorde par l'animosité et par la haine à travers le vin et le jeu de hasard et à vous détourner de l'invocation de Dieu et de la prière. Allez-vous donc y mettre fin ? » (Coran sourate 5 versets 90 à 91).

deux modes de financement de type participatif : le *MOUDHARABA* et le *MOUCHARAKA*. Ces modes de financement ont pour pierre angulaire, le partage des profits et des pertes. D'abord, le contrat de *MOUDHARABA* est un contrat dans lequel une personne, détentrice de fonds, s'associe avec une autre personne, entrepreneur-commerçant. L'un apporte les fonds, l'autre son activité. A l'issue de l'opération, ils se partagent les bénéfices qui en résultent. Cette pratique constitue le principal moyen de rémunération des banques islamiques qui peuvent ainsi assurer leur fonction d'intermédiation en prêtant des fonds à leurs clients, sans utilisation de l'intérêt. Cette pratique conforme à la charia suppose qu'en cas de profit, le *moudharib* qui est l'entrepreneur ou commerçant est rémunéré par son travail et son expertise, et le *ra-el mal* qui est l'entreprise bancaire, est rémunéré pour son apport en capital. La rémunération a lieu selon la proportion fixée dans le contrat. Elle intervient après retenue des frais de gestion par le *Moudharib* et le remboursement du capital au *Rab-el mal*. Le *Moudharib* ne perçoit pas de salaire. En cas de perte, l'un perd le fruit de son travail et ses frais de gestion, l'autre ses fonds. Ainsi, le contrat de *MOUDHARABA* est parfaitement adapté à la société en commandite simple dans laquelle il existe deux groupes d'associés. Les uns appelés associés commanditaires ne sont responsables des dettes sociales qu'à concurrence de leur apport. Les autres dénommés associés commandités sont plutôt indéfiniment et solidairement responsables des dettes sociales. En plus des conditions de validité de droit commun qui supposent le consentement, la liberté contractuelle, l'effet relatif des conventions, la capacité et la force obligatoire des conventions, le contrat suppose également trois conditions de validité qui relèvent de sa spécificité. Il s'agit entre autre : de stipuler explicitement la durée et l'étendue du contrat (contrat « limité » ou « illimité ») ; d'indiquer le montant du capital et de préciser clairement le mode de participation du profit. La répartition ne pouvant avoir lieu selon une somme fixe prédéterminée. Le *Moudharib* ne peut garantir ni le remboursement du capital, ni la réalisation d'un profit (la méconnaissance de l'obligation de résultat).

En revanche, le contrat de *MOUCHARAKA* va plus loin que le premier. Il s'agit concrètement d'une sorte de société en participation pouvant prendre la forme d'une société de personne. La différence avec le *MOUDHARABA* réside sur le fait que tous les partenaires encore appelés *MOUCHARIK* participent à la fois au capital et au travail ou à la gestion. Ces associés s'engagent au partage aussi bien des profits que les pertes potentielles du projet d'investissement au prorata de leur participation. Lorsque les apports sont égaux et le partage des pertes et des profits à égalité entre partenaires, le contrat prend le nom de *moucharakamoufawadah*. Par contre, si les apports et les droits diffèrent, il s'agit d'un *moucharakaan*, chacun s'engage en principe à hauteur de sa participation. En effet, sauf s'ils en disposent autrement, les partenaires gèrent conjointement l'entreprise ou le projet en question. C'est pour cette raison que la société à responsabilité limitée et les sociétés de personne, sont parfaitement adaptées à la *MOUCHARAKA*. Ceci grâce à son extrême souplesse dans son mode de formation et la garantie de la liberté contractuelle qu'offre ce type de contrat dans sa formation. Par ailleurs, la *MOUCHARAKA* connaît deux formes possibles : la *moucharaka(moucharakatabita)* définitive et la *moucharaka dégressive (moucharakamotanikissa)*. Dans la définitive, la banque islamique et le client sont partenaires jusqu'à la fin du contrat qui, en général, correspond à la fin de l'existence de la société ou du projet. Mais les partenaires ont la possibilité de vendre leurs parts sociales ou actions durant la phase d'exécution du contrat à une tierce personne, pour un montant équivalent à la valeur actuelle de sa part.

Cette législation islamique assez séduisante sur le plan de sa valeur incitative, se heurte aux exigences d'ordre public de spécialisation des entreprises bancaires qui se confinent aux activités prévues dans les articles 4, 7 et 8 du texte annexe sus cité. En effet, si les banques peuvent, placer, souscrire, acheter, gérer, garder, ou vendre les valeurs mobilières et tout produit financiers, celles-ci ne peuvent en aucun cas prendre et détenir une participation. C'est dire que les entreprises bancaires ne peuvent devenir actionnaires ou propriétaires d'une partie de l'actif de l'entreprise afin d'en tirer des bénéfices escomptés ou d'en assumer les pertes éventuelles. Cette disposition de l'article 9 alinéa 1, qui obstrue négativement l'intermédiation bancaire de la banque islamique en zone CEMAC, se présente également comme manifestation opposée au principe de partage de perte et

de profit prôné par la finance islamique. Ce qui va susciter par voie de conséquence, des questions sur l'adaptabilité de ces législations en termes de gouvernance de risques.

2- Des légères différences en termes de gouvernance de risques

L'article 2 du règlement COBAC R-2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les holdings financières définit le risque comme étant, une « *circonstance ou un événement qui peut produire des conséquences défavorables sur la situation de l'établissement et, en particulier, qui menace la réalisation des objectifs établis par les organes délibérants et exécutifs* ». Les banques islamiques doivent faire face aux risques traditionnels des banques conventionnelles.²¹² Il peut s'agir par exemple des risques de crédit liés au défaut de paiement. Il se manifeste lorsqu'une partie au contrat avance des fonds (*salam*²¹³ ou *istisnaâ*²¹⁴) ou délivre une marchandise (*mourabaha*), avant de recevoir la contrepartie de son financement et s'expose donc à des pertes potentielles. Dans le cas des financements participatifs, les risques de crédit se manifestent par le non-paiement par l'entrepreneur de la part revenant à la banque lorsque celle-ci devient exigible. Ce problème devient plus préoccupant en cas d'asymétrie d'information liée à la méconnaissance des profits réels réalisés par l'entreprise. Enfin, relativement au contrat de *mourabaha*, le risque de crédit prend la forme d'un risque de contrepartie dû à la mauvaise performance du partenaire.²¹⁵

En plus des risques de crédit, on peut soulever à priori, des risques de référence. Même si la banque islamique est manifestement à l'abri des risques du taux d'intérêt, c'est à-dire des risques du marché lié à la fluctuation du taux d'intérêt, elles sont toutefois exposées au risque de référence. Les variations du taux des marchés présentent un certains risques pour les gains des banques islamiques. Les institutions financières utilisent un taux de référence pour déterminer le prix des différents instruments financiers. Ainsi par exemple, la marge du profit du contrat *mourabaha* est déterminée par le rajout d'une prime de risque au taux de référence. La nature de l'actif à revenu fixe fait que la marge soit fixée sur la durée du contrat. En conséquence, si le taux de référence varie, les taux de marge fixés dans les contrats de *mourabahane* peuvent pas faire l'objet d'ajustement. Les banques islamiques ont donc à faire face à des risques émanant des variations du taux d'intérêt. A cela s'accompagne des risques de liquidité. Ces risques proviennent des difficultés à mobiliser les fonds à coût raisonnable (emprunt) ou à vendre des actifs financiers. On peut également évoquer dans le même sillage, les risques opérationnels. Tenant compte de la nature des contrats financiers émanant de la finance islamique, les banques islamiques encourent un risque opérationnel provenant essentiellement du manque de personnel qualifié capables de mener avec efficacité les diverses opérations financières islamiques. En plus le caractère spécial des banques islamiques fait que les logiciels informatiques disponibles sur le marché ne soient pas toujours adaptés pour les banques islamiques parce que conçus pour les banques conventionnelles. Evidemment, un risque juridique peut tout aussi être envisagé. En effet, les contrats islamiques ont un caractère spécifique, ce qui peut entraîner des contentieux d'interprétation et des conflits divers, susceptibles d'être soulevés devant une juridiction.

Cependant, les modes de financement alternatifs qui reposent principalement sur le partage des risques et des profits intimement liés à la solidarité en cas de perte, transforment la nature des risques encourues par rapport à celle des banques conventionnelles. Ils vont ainsi faire face à une

²¹² - HASSEN BEN OUHIBA, les banques islamiques, étude de positionnement, spécificités réglementaires et particularités d'audit, Chartered Public Accountant, CPA, 2015, pp.8-180.

²¹³-Le Salam peut être défini comme étant un contrat de vente avec livraison différée de la marchandise. Il s'agit d'une vente à crédit à l'envers où le prix est payé au comptant alors que la marchandise n'est délivrée que plus tard. En pratique la banque (acheteur) passe une commande à son client pour une quantité donnée de marchandises, d'une valeur correspondant à son besoin de financement. Le client (vendeur) lui adresse une facture.

²¹⁴ - L'Istisna est un contrat d'entreprise en vertu duquel une partie (Moustasni) demande à une autre (Sani) de lui fabriquer ou construire un ouvrage moyennant une rémunération payable d'avance, de manière fractionnée ou à terme. Il s'agit d'une variante qui s'apparente au contrat Salam à la différence que l'objet de la transaction porte sur la livraison, non pas de marchandises achetées en l'état, mais de produits finis ayant subi un processus de transformation. La formule de l'Istisna, mise en pratique par une banque islamique peut revêtir l'aspect d'une opération triangulaire faisant intervenir aux côtés de la Banque, le maître de l'ouvrage et l'entrepreneur dans le cadre d'un double Istisna.

²¹⁵ - cette mauvaise performance peut être d'origine externe due à des causes systématiques.

gamme de risques qui leurs sont spécifiques.²¹⁶Bref, la conformité aux injonctions de la charia fait qu'un certain nombre de techniques de gestion de risque ne s'applique pas aux institutions financières islamiques à l'instar des produits de crédits dérivés, les swaps, les produits dérivés pour la gestion du risque de marché, les garanties commerciales, les instruments du marché monétaire, l'assurance commerciale etc. On peut également mentionner le manque de moyens efficaces pour traiter le problème de défaut de paiement, la prohibition de la vente des dettes et la prohibition des ventes ou achats à terme de devises. A cela s'ajoute le manque d'uniformisation des contrats financiers islamiques qui constitue un enjeu important de gouvernance de risques.

D'après Nadia ZRELLI BEN, HAMIDA IMENE BERGUIGA, ALI ABDALLAH et Philippe ADAR,²¹⁷ la banque islamique, en plus des risques conventionnels fait face aux risques spécifiques à l'instar du risque commercial translaté, le risque de non-conformité religieuse, le risque d'investissement spécifique et l'enchevêtrement des risques. Le risque de non-conformité religieuse est dû à la divergence d'interprétation entre les écoles de pensée et, par ricochet, entre les membres du comité Charia sur la légitimité d'un produit. Ce risque affecte particulièrement la réputation d'une banque islamique dont il peut résulter d'un retrait massif des dépôts et une non acceptation de ses produits par les autres institutions financières islamiques. Bref, les risques sont spécifiques à certaines activités.

B- La consécration d'une forme sociale unique des établissements bancaires : un obstacle à l'émergence des banques coopératives

L'article 7 du règlement R- 2009/02 du 1^{er} avril 2009 portant fixation des catégories d'établissement de crédit, de leur forme juridique et des activités autorisées, affirme sans ambages : *« un établissement de crédit est obligatoirement constitué sous forme juridique d'une société anonyme avec conseil d'administration , au sens de l'acte uniforme OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique, à l'exception des succursales d'établissement de crédit ayant leur siège à l'étranger »*. Il s'agit là d'une règle d'ordre public de protection qui vise le renforcement de la sécurité juridique par l'uniformisation et la mise en conformité de la législation bancaire avec les dispositions de l'acte uniforme OHADA sur le droit des sociétés commerciales sus cité. Cependant, cet ordre juridique de protection que dégage cette normalisation bancaire suppose implicitement l'interdiction pour les Etats membres de la CEMAC, de connaître des formes sociétaires différentes en matière bancaire à l'instar des banques coopératives (1). Ce qui a pour incidence immédiate la réduction de la valeur incitative que doivent regorger toutes normalisations en matière de droit des affaires et surtout le renforcement de la sécurité juridique par l'adoption d'un modèle unique de gouvernance actionnariale, managériale et partenariale (2) qui heurte durablement la survie des banques coopératives.

1- L'interdiction implicite des banques coopératives et l'adoption d'un modèle unique de structure du capital

L'article 4 de l'acte uniforme OHADA sur les sociétés coopératives définit la société coopérative comme étant : *« un groupement autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs aumoyen d'une entreprise dont la propriété et la gestion sont collectives et où le pouvoir est exercé démocratiquement et selon les principes coopératifs »*. Ainsi, l'article 6 du même acte mentionne clairement que *« La société coopérative est constituée et gérée selon les principes coopératifs universellement reconnus, à savoir : l'adhésion volontaire et ouverte à tous ; le pouvoir démocratique exercé par les coopérateurs ; la participation économique des coopérateurs ; l'autonomie et l'indépendance ; l'éducation, la formation et l'information ; la coopération entre organisations à caractère coopératif ; l'engagement volontaire envers la communauté.Toute*

²¹⁶- Banque islamique de développement – institut islamique de recherche et de formation, la gestion des risques, *analyse de certains aspects liés à la l'industrie de la finance islamique*, document occasionnel n°5, note de TARIQUILLA Khan HABIB AHMED, p.17-20.

²¹⁷ - Nadia ZRELLI BEN HAMIDA IMENE BERGUIGA, ALI ABDALLAH et Philippe ADAR, *« risques spécifiques et profitabilité des banques islamiques en région MENA »*, les cahiers de l'association du tiers monde,2017, pp.201-210.

discrimination fondée sur le sexe ou sur l'appartenance ethnique, religieuse ou politique est interdite ».

Cependant, la réglementation bancaire en vigueur au Cameroun et dans la zone CEMAC peine à s'adapter aux principes coopératifs de l'économie sociale qu'incarnent les banques coopératives.²¹⁸ Elle est même allée plus loin jusqu'à l'interdiction formelle de créer des banques coopératives. Au terme de l'article 16 de la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire : *« les établissements de crédit sont obligatoirement constitués sous forme de personne morale à l'exception des succursales d'établissement de crédit ayant leur siège à l'étranger »*. En plus, l'article 7 du règlement R- 2009/02 apporte plus de précisions sur la forme sociétaires en imposant la société anonyme avec conseil d'administration qui sera dorénavant, la seule forme sociétaire applicable aux établissements de crédit. Or, bien avant, au Cameroun, le décret n°90/1469 du 09 novembre 1990 portant définition des établissements de crédit prévoyait que les établissements de crédit pouvaient revêtir la forme de société anonyme, de société coopérative ou à forme mutuelle. Même si la forme anonyme demeurait la plus répandue dans les entreprises bancaires, on a vu se développer au Cameroun, des mutuelles et des microfinances à formes coopératives et ayant vocation à se constituer en banque.²¹⁹ Cette réglementation antérieure qui, manifestement, présente un caractère souple et supplétif, regorge une portée incitative très importante sur le plan économique. Cependant, le législateur a plutôt œuvré pour le renforcement de la sécurité juridique en posant une règle impérative à laquelle nulle entreprise bancaire ne peut déroger. En plus, le capital social minimum est fixé pour les établissements bancaires à 10.000.000.000 F CFA (dix milliards), peut également constituer un second obstacle à la formation de la banque coopérative. Du mois, la structure du capital social de la société coopérative et bien différente de celui de la SA. Ce qui a entraîné la disparition des banques coopératives existantes et l'interdiction d'en créer d'autres, d'où l'adoption d'un modèle unique de gouvernance actionnariale et managériale.

2- L'adoption d'un modèle unique de gouvernance actionnariale et managériale

D'abord, sur le plan de la gouvernance actionnariale et managériale des entreprises bancaires, le règlement n°0408/ CEMAC/ UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC définit un modèle gouvernance adapté à la seule société anonyme avec conseil d'administration. Le texte distingue les organes de gestion, d'administration et de direction, de l'organe délibérant et de contrôle ainsi que les autres organes de contrôle. L'article 4 dudit règlement le mentionne clairement lorsqu'il affirme en substance : *« les établissements de crédit doivent être constitués sous forme permettant l'existence du conseil d'administration ou d'organe en tenant lieu. Les administrateurs, désignés par l'assemblée générale selon les règles de droit commun, sont collectivement responsables devant ladite assemblée. (...) »*. Ce règlement est en parfaite conformité avec les dispositions de l'acte uniforme OHADA sur le droit des sociétés commerciales et groupement d'intérêt économique. Il définit de ce fait, clairement les règles de gouvernance entre les organes sociaux prompts à sauvegarder un certain équilibre dans leur rapport. Il s'agit entre autre, des principes directeurs de désignation des membres du conseil d'administration, prévus aux articles 8 et suivants, la composition du conseil d'administration, son indépendance, ses attributions et les condition d'enclenchement de la responsabilité de ses membres. Ainsi, au terme de l'article 8 dudit règlement, *« le conseil d'administration est une instance collégiale qui représente collectivement l'ensemble des actionnaires et à qui s'impose l'obligation d'agir en toute circonstances dans l'intérêt de l'établissement »*. Dans cette même perspective, le règlement sépare la fonction de PCA à la fonction de DG afin de garantir l'équilibre entre les organes sociaux. Le conseil d'administration a le droit et le devoir d'informer les actionnaires, c'est ce qui est garantie dans la lettre de l'article 49 et suivant. Le directeur général, entend qu'organe de gestion et d'administration, est accompagné

²¹⁸ - Julie –Anne DELCORDE, la société coopérative : nouvelles éditions, larcier, 1^{ère}ed. 2018, 40-70pp.

²¹⁹ - Célestin MAYOUKOU, *« la montée des risques de crédit dans les établissements de microfinance »*, CREAM-Université de Rouen, version provisoire septembre 2013, 23p.

dans sa mission d'au moins deux directeurs généraux adjoints. Leurs compétences respectives sont prédéterminées et définies dans les statuts. Toutefois, le modèle de gouvernance des banques commerciales repose sur la maximisation du profit pour l'intérêt des actionnaires et de la société alors que le modèle coopératif repose sur la logique de la maximisation de la valeur partenariale des parties prenantes grâce aux modes d'organisation internes qui renforcent des valeurs de solidarité au sein de l'entité.

II- L'uniformisation souhaitée des normes bancaires CEMAC aux principes et idéaux des banques islamiques et coopératives

Il serait plus judicieux pour le législateur d'imprégner un caractère flexible à la réglementation normalisant le secteur bancaire en zone CEMAC. Ce caractère flexible que devrait revêtir les normes bancaires peut être possible à travers d'une part, la technique de l'uniformisation législative (A). D'autre part, même s'il est nécessaire pour le secteur bancaire de renforcer la réglementation prudentielle des règles d'ordre public, il n'en demeure pas moins vrai que certaines règles de gouvernance méritent de revêtir un caractère supplétif afin de permettre l'émergence des formes de gouvernance des banques coopératives et islamiques(B). Ces solutions s'illustrent comme étant la clef de voûte pour une normalisation bancaire réussie.

A- La Promotion de l'Uniformisation législative des normes bancaires

L'uniformisation des normes bancaires en zone CEMAC constitue dans le cadre de cette étude, la pierre angulaire de l'émergence des entreprises bancaires autres que celles en vigueur. Pour ce faire il faudrait consacrer formellement, des entreprises bancaires sui generis (1) disposant en même temps, des règles de gouvernance distinctes des banques commerciales et des règles spécifiques de gouvernance qui leur sont adaptées. Il serait aussi fastidieux pour la sous-région, de procéder à l'uniformisation des règles de profitabilité et de rentabilité (2).

1- La consécration des entreprises bancaires sui generis

L'uniformisation devrait constituer l'occasion d'une simplification des règles de création et de fonctionnement des entreprises bancaires. L'assouplissement des règles de constitution des entreprises bancaires devrait non seulement épouser le principe de la variabilité du capital social, (art. 67 et 269 et s.), la diversification de l'actionnariat de la société, pour les sociétés de capitaux, mais encore plus, l'aménagement d'un cadre juridique de reconnaissance des sociétés bancaires coopératives et islamiques. Il s'agirait en quelque sorte des entreprises bancaires sui generis dont le statut et le régime juridiques dérogeraient inéluctablement à celui des banques commerciales déjà en vigueur. En France par exemple, un texte spécial régit les banques coopératives. Ainsi, les banques coopératives en France sont régies par la loi n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération et la loi n°82-409 du 17 mai 1982 portant statut des sociétés coopératives de banque et quelques dispositions du Code de commerce. Cette loi ne restreint pas le domaine d'application des coopératives car elles peuvent exercer leurs actions dans toutes les branches de l'activité humaine. L'une des particularités des sociétés coopératives est qu'elles peuvent connaître des mutations diverses. C'est ainsi qu'elles peuvent revêtir la forme bancaire. Les banques coopératives regorgent ainsi un domaine plus large, elles peuvent conclure des contrats civils, commerciaux etc. Ce sont des établissements de crédit, personnes morales, qui effectuent à titre de profession habituelle des opérations de banque. Bien qu'elles peuvent être soumises aux mêmes règles (juridiques, fiscales, prudentielles) que leurs concurrents (les banques commerciales), elles disposent néanmoins d'un mode de fonctionnement et d'une gouvernance particulières, d'où la nécessité de fixer définitivement leur régime juridique.

Il en va de même des banques islamiques, elles s'adaptent à toute forme de société, le législateur sous régional devrait exploiter cette opportunité pour en faire un cadre juridique incitatif et propice à l'investissement. L'une des pistes de cette uniformisation législative réside dans l'attribution du statut de banque spécialisée à la banque islamique en lui reconnaissant de façon explicite, la possibilité de prendre les participations dans les entreprises. L'uniformisation des règles de profitabilité et de rentabilité de ces catégories dérogatoires est également souhaitée.

2- L'uniformisation des règles de profitabilité et de rentabilité

La banque islamique, nous l'avons vu, qu'elle soit une banque universelle, d'investissement, ou commerciale, n'admet pas de crédit avec taux d'intérêt. C'est pour cette raison qu'il est nécessaire pour le législateur de consacrer et de fixer le régime juridique de ces entreprises bancaires sui generis, en fixant définitivement leur mécanisme de profitabilité et de rentabilité. L'uniformisation de ces mécanismes tient également au fait que l'article 9 du texte annexe à la convention portant harmonisation de la réglementation bancaire dans les Etats de l'Afrique de centrale fait une interdiction formelle aux banques de prendre et détenir des participations dans les entreprises. Or, la principale source de financement de la banque islamique demeure le partage de risques et des profits. Cette interdiction fait obstacle à l'émergence des banques islamiques dans la sous-région. Une législation dérogatoire est donc souhaitée. Cela implique inéluctablement que la lettre de l'article 9 sus citée devrait revêtir un caractère supplétif et non d'ordre public comme s'en est le cas. Ou du moins, une dérogation est davantage souhaitée concernant le régime juridique des banques islamiques. Les banques islamiques devraient en principe, être assimilées aux banques spécialisées de par les activités qu'elles sont appelées à mener. Il en va de même de la nécessité pour le législateur d'assouplir les règles de gouvernance en vigueur en la matière afin de permettre l'émergence des banques islamiques et coopératives.

B- La nécessité d'assouplir les normes de gouvernance

Le règlement n°0408/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement des entreprises dans les établissements de crédit de la CEMAC, martèle une fois de plus que l'un des fondements du gouvernement d'entreprise est lié à la nécessité pour les organes sociaux de rendre compte de leurs actes de gestion et d'administration à travers l'amélioration de la transparence et de l'information en tant que moyen permettant d'éviter ou de réduire les sources potentielles de conflits d'intérêts. Ces règles de gouvernance actionnariale qui se sont érigées en règle de gouvernance managériale dont le fondement n'est plus simplement axé sur la recherche du plus grand intérêt des actionnaires mais surtout, sous les auspices de bale III, sur le renforcement de la gouvernance interne des entreprises bancaires. Ce dernier aspect concerne la maîtrise des risques et plus spécifiquement, le contrôle effectif des directions par les conseils d'administration ou de surveillance. Cependant, ces normes de gouvernance managériale méritent d'être assouplies (1). De même, un élargissement des normes de gouvernance de risque est souhaitable (2).

1- L'assouplissement des règles de gouvernance managériale en faveur des banques coopératives

La société anonyme avec conseil d'administration est adaptée à la forme de gouvernance en vigueur et implémentée par le règlement n°0408/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement d'entreprise dans les établissements de crédit de la CEMAC. Ce modèle de gouvernance n'est pas totalement adapté à la banque coopérative au regard de la structure de son capital. Pour Damien EGARIUS et Patrick Roger, le capital des banques coopératives se compose en effet de deux éléments les parts sociales détenues par les clients sociétaires et les réserves accumulées au fil des exercices passés. Alors que le capital social de la SA est divisé en action. C'est d'ailleurs ce que prévoit l'article 8 de l'acte uniforme y relatif : *« La société coopérative est composée de coopérateurs qui, unis par le lien commun sur la base duquel la société a été créée, participent effectivement et suivant les principes coopératifs, aux activités de ladite société et reçoivent en représentation de leurs apports des parts sociales »*. C'est dire donc que le capital social d'une banque coopérative est divisé en part sociale, alors que celui d'une banque commerciale est divisé en action. Ce qui induit une forte considération de la personne c'est-à-dire de l'intuitu personae dans les sociétés coopératives. Ce qui va entraîner ipso facto, un mode de formation et un mode de gestion tout à fait différent. La plupart de ces banques ne sont pas cotées en bourse, elles ne peuvent donc faire appel public à l'épargne. A la différence des SA avec conseil d'administration, les clients peuvent devenir sociétaires, et les banques coopératives sont contrôlées par leurs sociétaires. La

règle « un sociétaire, une voix » s'applique dans les modalités de prise de décision, les droits de vote sont indépendants du nombre de parts détenues. Les sociétaires élisent leur représentant en toute liberté et tout sociétaire est éligible. Les sociétaires élus participent à la prise des décisions.²²⁰ Ce type de gouvernance est possible par la densité du nombre de sociétaires, le prix des parts est constant dans le temps et la rentabilité est plus ou moins stable. Ces parts s'apparentent plus à des obligations peu risquées qu'aux actions. En bref, les règles de gouvernance managériale prévues par le règlement n°0408/CEMAC, méritent d'être assouplie, une réforme devrait être envisagée afin de poser les bases de la survivance des banques coopératives.

2- L'élargissement des normes de gouvernance de risque pour les banques islamiques

Le règlement COBAC R-2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les holdings financières a procédé dans son corpus à une énumération des risques dont font régulièrement face toutes entreprises bancaires. Nous l'avons mentionné, les banques islamiques n'en sont pas épargnées, même si elles présentent en quelque sorte quelques aspects de stabilité dans leur système financier grâce à l'interdiction de la spéculation et l'interdiction de paiement et de la réception d'intérêts à un taux d'avance etc.²²¹ Cependant, les banques islamiques sont confrontées à des difficultés spécifiques en matière de gestion des liquidités, l'interdiction des intérêts conduisant indubitablement à un développement insuffisant de leurs fonds propres. Cet aspect de chose devrait être pris en compte par le législateur communautaire afin de permettre une réelle adaptation des normes bancaires en vigueur à la finance islamique. Le modèle islamique qui est fondamentalement un modèle du capital-risque c'est dire qui prône le recours au mode de financement participatif transforme la nature des risques encourus par la banque islamique. La réglementation bancaire en zone CEMAC devrait y prendre compte.

Conclusion

Le thème axé sur le défi de la régulation bancaire face à la montée des banques coopératives et islamiques en Afrique centrale se situe au cœur même de l'actualité juridique en matière de réglementation bancaire en Afrique subsaharienne en général et en Afrique Centrale en particulier. En effet, les banques coopératives et les banques islamiques offrent une gamme de produit parfois même plus adaptés à la demande des usagers. Elles permettent par exemple de résoudre le problème de l'exclusion financière dont souffrent les banques commerciales aujourd'hui vis-à-vis de leur clients potentiels et vice versa. La banque coopérative offre au client la possibilité d'être copropriétaire et de participer au droit de vote. Les clients n'étant plus considérés comme de simples numéros de compte. La banque coopérative a donc le souci de concilier le modèle coopératif, lequel repose sur la logique de la maximisation de la valeur partenariale, grâce aux modes d'organisation internes qui renforcent l'esprit coopératif, au modèle de gouvernance des banques commerciales qui lui, repose sur la maximisation du profit pour l'intérêt commun des actionnaires.

Il en va de même de la banque islamique, celle-ci offre des produits ayant une forte portée incitative pour les investisseurs et les entrepreneurs. Certes, l'une des faiblesses de cette institution réside dans le fait qu'elle peine à accorder des financements et des crédits aux petits entrepreneurs. Elle est plus encline à le faire aux grandes entreprises. Toutefois, son mode de financement qui repose sur le partage des risques et des bénéfices et non sur le taux d'intérêt pourrait intéresser aussi bien les investisseurs locaux qu'étrangers. Une normalisation appropriée sous le prisme de l'uniformisation des principes et idéaux de la finance islamique et des banques coopératives est donc souhaitée. Sans être péremptoire, quelques pistes d'uniformisation juridique de ces modèles dérogatoires ont été esquissées, prenant en compte, aussi bien, les enjeux de leur gouvernance managériale que de leur gouvernance de risques.

²²⁰ - Jean GATSI, le droit OHADA des sociétés coopératives, Harmattan, 2010, pp 15-27.

²²¹ - Hassen Ben Ouhiba, les banques islamiques, étude de positionnement, spécificités réglementaires et particularités d'audit, op.cit. pp. 32- 56.

Bibliographie

- Articles, ouvrages et documents divers

- 1- Banque islamique de développement – institut islamique de recherche et de formation, la gestion des risques, *analyse de certains aspects liés à la l'industrie de la finance islamique*, document occasionnel n°5, note de TARIQUILLA Khan HABIB AHMED, p.17-20.
- 2- Célestin MAYOUKOU, « *la montée des risques de crédit dans les établissements de microfinance* », CREAM-Université de Rouen, version provisoire septembre 2013, 23p.
- 3- HASSEN BEN OUHIBA, les banques islamiques, étude de positionnement, spécificités réglementaires et particularités d'audit, Chartered Public Accountant, CPA, 2015, pp.8-180.
- 4- Jean GATSI, le droit OHADA des sociétés coopératives, harmattan, 2010, pp 15-27.
- 5- Julie –Anne DELCORDE, la société coopérative : nouvelles éditions, larcier, 1^{ère}ed. 2018, 143p.
- 6- - KALIEU ELONGO (Y), Effets de commerce et droit bancaire, cours dispensé en Master I à l'Université de Dschang, 2015-2016, 61p.
- 7- Nadine RICHEZ-BATTESTI et Patrick GIANFALDONI (sous la dir.), les banques coopératives en France, le défi de la performance et de la solidarité, harmattan, 2006, 294p.
- 8- Nadia ZRELLI BEN HAMIDA IMENE BERGUIGA, ALI ABDALLAH et Philippe ADAR, « *risques spécifiques et profitabilité des banques islamiques en région MENA* », les cahiers de l'association du tiers monde, 2017, pp.201-210.
- 9- Natalia Estrada Lopez, La réglementation Bâle III, est-elle en mesure de prévenir une prochaine crise bancaire ? Mémoire soutenu publiquement à l'Université de Strasbourg, Année universitaire 2012 – 2013, pp26-65.
- 10- Olivier Carré, 1992, « Religion et développement dans les pays musulmans : éléments d'économie islamique », Social Compass, vol. 39, n° 1, pp. 55-65.
- 11- SARA NANDJIP, sociétés coopératives, in Encyclopédie du droit OHADA, sous la dir. P. G. POUGOUE, Lamy, 2011, pp.1911-1956.

- Convention, règlements et textes divers

- 12- Convention portant harmonisation de la réglementation bancaire
- 13- Règlement COBAC R-2016/04 relatif au contrôle interne dans les établissements de crédit et les holdings financières
- 14- Règlement n°0408/CEMAC/UMAC/COBAC relatif au gouvernement des entreprises dans les établissements de crédit de la CEMAC.
- 15- Règlement R- 2009/02 du 1^{er} avril 2009 portant fixation des catégories d'établissement de crédit.
- 16- Règlement n°1/CEMAC/UMAC/CM portant diverses dispositions relatives au taux effectif global et à la publication des conditions de banque
- 17- La loi française n°47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération
- 18- La loi française n°82-409 du 17 mai 1982 portant statut des sociétés coopératives de banque et quelques dispositions du Code de commerce.
- 19- Le décret n°90/1469 du 09 novembre 1990 portant définition des établissements de crédit.

L'éducation financière : du principe de la protection des consommateurs à la praticabilité dans une relation bancaire au Cameroun

Jean Paul MIDJA

Chef de Département Marketing au Crédit Foncier du Cameroun.

Résumé : L'objectif de ce travail est de contribuer à une meilleure compréhension de la relation bancaire eu égard à l'arsenal réglementaire de la protection des consommateurs mobilisé dans la

sous-région de l'Afrique Centrale depuis la crise bancaire des années 90. La méthodologie de la présente recherche, hypothético-déductive et les principaux résultats obtenus confirment le faible niveau d'éducation financière des consommateurs dans le secteur de la banque au Cameroun. Contrairement à la littérature récente, l'on relève une relation négative entre l'engagement et le niveau d'éducation financière des consommateurs dans le secteur de la banque au Cameroun. Le manque d'appétence ou de confiance, l'engagement affectif contre l'engagement calculé des consommateurs dans le secteur de la banque (Détoilette, 2012) s'expliqueraient par l'ignorance ou la méconnaissance des notions basiques de l'éducation financière dans l'environnement du Cameroun.

Mots clés : Consommateur ; Protection des consommateurs ; Éducation financière ; engagement

INTRODUCTION GENERALE

« La protection du consommateur est un sujet qui n'est pas du tout abordé par les chercheurs en marketing qui laissent ce thème aux juristes [...]. Il est nécessaire de développer des recherches sur les pratiques d'informations liées à la protection du consommateur ». (Amina B., et al., 2013, p.57). Les faits confirment cette déclaration digne d'intérêt. La crise des années 80 a secoué le système bancaire des pays de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC)²²² (Madji, 1997)²²³. Il s'en est suivi la détérioration de la relation client – banque et la baisse du niveau de confiance des clients à l'égard de leurs banques (Bekolo et Biboum, 2009). Cette attitude procède de certaines récriminations persistantes parmi lesquelles : l'atonie du système bancaire ; l'opacité dans les procédures d'octroi et de gestion du crédit (Boot, 2001), la prédominance de « la banque à l'acte » versus « la banque à l'engagement », la prévalence du contrat d'adhésion aux mentions subtiles et incompréhensibles, la qualité perfectible de l'offre bancaire. Cette situation pourrait expliquer le sentiment d'insécurité, de vulnérabilité et de résignation éprouvé par le client vis-à-vis de la banque. À propos, l'OCDE (2008) déclare que « les consommateurs disposant d'avantage d'information et d'autonomie peuvent, par leur choix au niveau de la demande, inciter les entreprises à innover, à améliorer la qualité des produits et services et à rivaliser sur les prix. En effectuant des choix éclairés entre les fournisseurs, les consommateurs tirent non seulement parti de la concurrence, mais ils la stimulent et l'entretiennent ». Toutes choses éprouvées par une offre bancaire aux produits innovants et complexes tels que le Mobile Banking, le Mobile Money, le crédit hypothécaire et ce, à l'aune de nombreuses mutations économique, technologique, sociale, juridique. Il s'agit des problématiques qui intéressent entre autres l'intermédiation bancaire, la rationalité des consommateurs, l'intérêt général, la symétrie de l'information. Par ailleurs, la littérature en marketing relationnel s'accorde sur l'importance de la confiance et de l'engagement du consommateur dans une relation commerciale (LADWEIN R., 2003). C'est fort à propos que Morgan et Hunt (1994) confirment le lien qui existe entre confiance et engagement et les qualifient de « variables clés » dans les échanges d'une entreprise avec ses partenaires.

Ainsi posés, les problèmes portant sur la relation client/banque nous amène à nous demander si la protection du consommateur en général et l'éducation financière en particulier détermine la relation client – particulier/ banque dans le secteur de la banque au Cameroun. Plus précisément, il va s'agir de répondre à la question de savoir : Quelle est l'influence de l'éducation financière sur l'engagement dans une relation bancaire au Cameroun ?

Cet article a pour objectif de contribuer à une meilleure compréhension de la relation client dans le secteur de la banque notamment dans le cadre de la praticabilité de l'éducation financière dans une relation bancaire. Il se dégage une hypothèse selon laquelle une éducation financière influence

²²²La Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) compte (06) États membres à savoir : le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée Équatoriale et le Tchad.

²²³Adam Madji, Secrétaire Général de la COBAC

l'engagement du consommateur de produits et services financiers dans le secteur de la banque au Cameroun et ce, à la suite des expériences de service vécues.

Cet article sera traité en deux parties. La revue de la littérature sur la protection des consommateurs, l'éducation financière, la qualité de l'offre et l'engagement dans une relation bancaire constituent la première partie. La deuxième partie présentera le lien entre la pratique de l'éducation financière ou les compétences financières et l'engagement des consommateurs dans le secteur de la banque au Cameroun.

I. PROTECTION DES CONSOMMATEURS, EDUCATION FINANCIERE, QUALITE DE L'OFFRE ET ENGAGEMENT DANS UNE RELATION BANCAIRE

La littérature présente l'éducation financière comme un des principes de la protection des consommateurs susceptible de contribuer à l'amélioration de la qualité de l'offre.

I.1 L'éducation financière : un des principes de la protection des consommateurs

Par « Protection de la clientèle, on entend un ensemble de mesures très variées visant à mieux défendre le consommateur vis-à-vis du producteur et du commerçant. Celles – ci comprennent des règles portant sur les différentes caractéristiques des produits (exigences de sécurité, par exemple), les fournisseurs (licences, exigences en matière de formation, etc.), les méthodes marketing (exigences en matière de publicité, par exemple) ainsi que des règles contractuelles (notamment des conditions générales) » (Wipf, 2014). Appliquée à la banque, la protection du consommateur emporte des mesures préventives tendant à limiter les risques bancaires et des mesures correctives ayant pour but d'apporter des solutions idoines en cas de dysfonctionnement du système, de défaillance des acteurs ou de dommages subis par la clientèle bancaire. L'Autorité des Marchés Financiers du Québec (2011), précise que « cette protection est assurée par un ensemble de mesures intégrant l'encadrement des intervenants du secteur financier, des stratégies de prévention et d'éducation, ainsi que tout un éventail de recours ». L'OCDE²²⁴ (2005) souligne la complémentarité entre la protection du consommateur et l'éducation financière en ces termes : « L'éducation financière doit être prise en compte dans le dispositif réglementaire et administratif et être considérée comme un outil de promotion de la croissance économique, de la confiance et de la stabilité au même titre que la réglementation des institutions financières et la protection des consommateurs (y compris la réglementation de l'information et des conseils financiers) » (Manz, 2011). En réponse à la crise²²⁵, l'OCDE (2008) insiste sur la nécessité d'améliorer le dispositif de réglementation de la protection des consommateurs et les outils de l'éducation financière destinés à protéger et mieux informer les consommateurs dans leurs relations avec les prestataires de services financiers. Au niveau du Cameroun, le lien entre la protection du consommateur et l'éducation financière est consacré par la loi –cadre N°2011/012 du 6 mai 2011 portant protection du consommateur au Cameroun et notamment en son chapitre 5 ayant pour titre « De l'éducation et de la participation du consommateur à la prise de décision ». De cette littérature, l'éducation financière apparaît comme un levier de la protection du consommateur du secteur de la banque. il s'agit donc de l'explicitier.

I.2 L'éducation financière : un processus de formation continue

L'OCDE (2005) définit l'éducation financière « comme un processus de formation continue par lequel des consommateurs /investisseurs améliorent leur connaissance des produits, concepts et risques financiers et acquièrent, au moyen d'une information, d'une instruction ou d'un avis objectif les compétences et la confiance nécessaires pour devenir plus sensibles aux risques et opportunités en matière financière, faire des choix raisonnés, savoir où trouver une assistance et prendre d'autres

²²⁴ Les pays membres de l'Organisation de Coopération et de Développement Économique (OCDE) sont : l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, la Belgique, le Canada, la Corée, le Danemark, l'Espagne, les États –Unis, la Finlande, la France, la Norvège, la Nouvelle Zélande, les Pays –Bas, la Pologne, le Portugal, la République slovaque, la République tchèque, le Royaume –Uni, la Suède, la Suisse et la Turquie. la Commission des Communautés européennes participe aux travaux de l'OCDE.

²²⁵ Réponse stratégique de l'OCDE à la crise financière et économique : contribution à l'effort mondial, OCDE, 2008.

initiatives efficaces pour améliorer leur bien être financier ». « *L'éducation financière est un élément essentiel de la connaissance que tout étudiant devrait avoir... Tout comme la lecture et l'écriture sont devenues des outils indispensables aux individus pour réussir dans les économies modernes, il est aujourd'hui impossible de réussir sans être en mesure de lire et écrire « financièrement » » (Anamaria Lusardi, 2010). Le résultat attendu porte sur l'acquisition des connaissances et le développement des compétences financières (CFPB, 2015 ; Damon, 2010). Ces connaissances permettent de lutter contre l'« illettrisme » ou l'« analphabétisme » financier (Kerton, 1998). Lusardi and Tufano, (2009) et (Kerton, 1998) confirment le lien entre les connaissances financières et les décisions relatives à l'épargne, au plan de retraite ou de placement. Quant à Kiyosaki (1997), l'« Intelligence Financière » peut réduire entre autres le risque de crédit. Citant les organisations internationales comme l'OCDE ou l'OICV, Tchotourian (2016) trouve que l'éducation financière est un moyen de responsabiliser les individus en ce qui concerne la planification de leurs finances. Les termes « responsabilisation ou empowerment, autonomisation » sont utilisés en liaison avec l'éducation financière (COVA, 2008). Certains auteurs dénoncent l'analphabétisme de la génération androïde qui est à l'aise pour surfer sur internet, « liker » sur Facebook ou « twitter » et pour laquelle Gérard Rameix ²²⁶ affirme selon une étude mondiale récente, que cette génération attend un rendement de 13% par an en moyenne de ses placements financiers sans prendre de risque tandis que 33% estime que la durée de vie d'un investissement de long terme est de 02 ans. Les mêmes constats sont valables dans la zone CEMAC où on assiste à une la promotion tous azimuts des produits innovants, sophistiqués et complexes que sont le Mobile Money, le Mobile Banking.*

I.3L'éducation financière pour l'amélioration de la qualité de l'offre bancaire

Une étude menée par le CGAP (2010) relève un certain nombre de problèmes liés à l'offre bancaire.

La praticabilité de la route de l'éducation financière se trouve affectée par la méconnaissance de certains produits que sont le Mobile Money, le Mobile banking et le crédit hypothécaire.

Le Mobile Money est défini par la Banque Mondiale²²⁷ comme l'une des monnaies électroniques encore appelées « les e-monnaies ». En d'autres termes, le mobile money est la monnaie électronique (alternative à la monnaie liquide) utilisant le téléphone comme support et ce en respect d'une réglementation d'une banque centrale (BEAC 2011). Il permet à ses utilisateurs d'effectuer un certain nombre d'opérations financière (achats de biens et services divers, transferts, crédits, épargne, assurance) à partir du téléphone et ne nécessite pas de posséder un compte bancaire. La méconnaissance de des principes de fonctionnement ce porte money explique la confusion entretenue au sujet du service de Mobile Money dans la CEMAC. La BEAC (2017) précise qu'il n'est pas rare que de citoyens considèrent que les opérateurs de téléphonie mobile soient les émetteurs directs d'argent circulant dans les différents comptes de services de Mobile Money. Malgré l'arsenal réglementaire²²⁸ portant sur ces nouveaux nés, des voix s'élèvent encore pour exprimer l'incompréhension du partenariat entre opérateurs de télécoms et les banques. Dans le numéro spécial-finance, édition 2016, Jeune Afrique hors-série N°44 soulève cette question : « Mobile Banking, un fauteuil pour deux ? ». L'auteur relève que « si les opérateurs de télécoms rêvent se passer des banques, ces dernières ne l'entendent pas de cette oreille ». La même confusion entoure le Mobile Banking.

²²⁶ Discours de clôture de Gérard Rameix, Président de l'Autorité des marchés financiers (AMF) en France, au colloque du Conseil scientifique de l'AMF du 20 juin 2016- Maison du Barreau- Paris 1^{er}.

²²⁷ Firpo J. (2009), « E-Money-Mobile Money-Mobile Banking- What's the Difference ». Retrieved, vol.14 p.2014.

²²⁸ Le règlement N°01/11-CEMAC/UMAC/CM du 18 septembre 2011 fixant les conditions d'exercice de l'activité d'émission de la monnaie électronique ; l'instruction N°01-GR du 31 octobre 2011 du Gouverneur de la BEAC, relative à la surveillance des systèmes de paiement par monnaie électronique

Le « Mobile Banking » renvoie à l'utilisation des cartes bancaires comme moyens de paiement innovants. Tcheumalieu (2013) définit la carte bancaire « comme un instrument qui est remis par un établissement de crédit (organisme émetteur adhérent à un réseau cartes bancaires) à un client titulaire d'un compte (porteur) et qui permet à ce dernier, de retirer ou de transférer des fonds au profit d'un fournisseur de biens ou de services »²²⁹. Source de confusion, Bounie (2001) relève la coexistence de différents moyens de paiement et d'échange (billet, carte bancaire et porte-monnaie électronique) dans le cadre de décisions des consommateurs et des marchands. Dans la plupart des cas, l'utilisation des cartes obéit une convention dite « convention au porteur »²³⁰ qui fixe le plafond journalier à décaisser, le nombre de transactions à effectuer. Les législations bancaires de l'espace OHADA en général et de la CEMAC en particulier n'ont pas encore intégré l'exigence de sécuriser et de protéger le consommateur analphabète et profane (Tcheumalieu, 2013). Certes l'OMAC s'est arrimé à la norme EMV²³¹ dont le système monétique est fondé sur l'interbancaireté et l'interopérationalité des principales cartes utilisées dans zone CEMAC (Trescases P., 2003). L'entretien mené auprès des responsables des agences bancaires confirme que ce principe d'interbancaireté et d'interopérationalité n'est pas encore intégré dans les habitudes de consommations des clients de la banque. Une fois de plus, l'éducation financière pourrait édifier les consommateurs.

En ce qui concerne le crédit hypothécaire, c'est un contrat, un engagement par lequel un établissement de crédit consent à un client bénéficiaire un crédit garanti par une hypothèque constituée sur un ou plusieurs de ses biens immeubles immatriculés. L'hypothèque est « une sureté réelle immobilière conventionnelle ou forcée. Elle confère à son titulaire un droit de suite et un droit de préférence » (OHADA, 1997). Mevoungou (2011) et KALIEU (2011) soulèvent un certain nombre de problèmes liés à la spécificité du crédit hypothécaire tels la constitution du dossier de demande de crédit, l'opacité des procédures de décision, la nature de la garantie, l'opacité tarifaire relativement au taux effectif global (TEG), des pratiques abusives telles que la rétention induite du titre foncier de l'emprunteur après la prise des garanties par les formalités d'inscription hypothécaire, la durée du crédit, la dépossession des actifs par la mise en branle des voies d'exécution des garanties en cas de défaillance du débiteur, l'abondance et la technicité des informations. Dès lors se posent les problèmes de densité interactionnelle dans la servuction²³² du crédit hypothécaire avec ses conséquences comme le « coût de l'ignorance » (Lusardi et Tufano, 2009). La situation bilancielle des banques lorsqu'elle est partagée avec les consommateurs peut participer au choix éclairé du placement de l'épargne. Les informations sur le portefeuille contentieux peuvent édifier la clientèle sur la qualité et la nature transactionnelle ou relationnelle des échanges bancaires.

I.4L'engagement dans une relation bancaire : pour une approche collaborative

L'engagement des individus est la conséquence des expériences de services et ou décisions qu'ils ont pu être amenés à effectuer (Joule et Beauvois, 2002). Les décisions à condition qu'elles soient prises librement si on les veut plus engageant. L'engagement se trouve ainsi affecté par les modèles de l'économie collaborative (Ivan Dufeu et Jean –Marc Ferrandi, 2013). Flipo (1999), Cova (2008) ont pu mettre en évidence que de nombreux marchés se structuraient désormais selon une logique

²²⁹ Par sa note d'information à la clientèle du 22 décembre 2018, United Bank for Africa précise « votre carte de débit UBA ne sert pas qu'à effectuer des retraits au GAB. Elle peut être utilisée tous les jours pour effectuer vos achats dans les supermarchés, boutiques et stations d'essence, aussi bien que pour le règlement des factures et l'achat de crédits d'appel téléphonique. En fait, vous pouvez l'utiliser presque partout, 24 heures par jour, donc pas besoin de retirer tout votre argent le jour de la paie ».

²³⁰ La convention porteur est un contrat carte bancaire qui lie l'établissement de crédit émetteur membre d'un réseau cartes bancaires et le client utilisateur de la carte.

²³¹ Europay, Mastercard et Visa « EMV », sont des émetteurs internationaux des cartes bancaires et partenaires de l'OMAC.

²³² Servuction : Néologisme construit sur la base des mots « SERVICE » et « PRODUCTION ». Le concept de la servuction a été développé par Pierre Eiglier et Éric Langeard (1987). Il représente l'ensemble des éléments matériels et humains utilisés ainsi que les activités déployées pour concevoir, créer et développer la prestation de service qu'une entreprise souhaite proposer sur le marché, en fonction d'un niveau de qualité choisi.

collaborative autour d'engagements entre parties à la fois fortes, volontaristes et orientées sur le long terme. Le consommateur de produits et services du secteur de la banque doit suffisamment être outillé pour échanger d'égal à égal avec la banque. Cette approche renforce la littérature en marketing qui s'accorde encore à retenir deux dimensions de l'engagement : Les aspects « engagement calculé » et « engagement affectif » (Henning-Thurau et al., 2002). Associé à l'éducation financière, la dimension « engagement calculé » emporte la rationalité du consommateur dans ses choix éclairés aux bénéfices mutuels (Biboum et Bekolo , 2008). Bernard Cova et véronique Cova (2009) développent trois approches: l'approche du marketing relationnel ou le consommateur est individualiste avec des compétences à dialoguer, l'approche expérientiel ou le consommateur est hédoniste avec des compétences à dialoguer et des compétences à jouer un rôle déterminant pour faciliter l'échange et l'approche du marketing collaboratif dans laquelle le consommateur créatif dialogue, joue un rôle actif et intègre des ressources nécessaires pour permettre l'échange dans le long terme. Cette dernière approche conduit à la customization (Pire, Stanton et Rita, 2006). Des recherches sur cette nouvelle approche concluent à la construction de la gouvernementalité du consommateur ou au processus du « consumer empowerment » Wathieu et Alii., (2002).

II- L'INFLUENCE DE L'EDUCATION FINANCIERE SUR L'ENGAGEMENTDES CONSOMMATEURS DANS LE SECTEUR DE LA BANQUE AU CAMEROUN

Cette recherche empirique, de nature descriptive vise à comprendre le comportement du consommateur dans une relation bancaire au Cameroun. Il s'agit de déterminer le niveau de praticabilité de l'éducation financière nonobstant les principes édictés par la réglementation en la matière. Les résultats obtenus dans le cadre d'une enquête circonstanciée sont suffisamment révélateurs : une praticabilité perfectible de l'éducation financière, la prévalence de l'engagement affectif par rapport à l'engagement calculé, une relation négative entre l'éducation financière et l'engagement calculé du consommateur au Cameroun et ce, contrairement à la littérature récente. La collecte des données des travaux relatifs à cet article procède de notre vécu quotidien au cours des dix-huit (18) années passées comme responsables d'agence bancaire. Cette expérience de service a été renforcée par un rapprochement auprès des consœurs et des structures en charge de la régulation, de la réglementation et de la supervision de l'activité bancaire au Cameroun (le Conseil National du Crédit, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, le Ministère des Finances responsables des questions bancaires), et enfin une enquête administrée auprès d'un échantillon de 360 clients issus du portefeuille des huit (08) banques²³³ de la ville de Yaoundé. Deux principales variables ont été retenues une variable pour capter l'attitude ou les comportements des consommateurs dont l'engagement au travers de cinq items et une variable explicative ordinale l'éducation financière (EF) avec quatre (04) items retenus à partir de la littérature. L'implémentation de la méthode est réalisée à partir des progiciels SPAD version 5.5 et SPSS 20. La base de données des 360 personnes enquêtées a été introduite dans notre analyse avec les variables qui ont été trouvées corrélées ci-après présenté.

II.1 PRESENTATION DES VARIABLES

II.1.1 LA VARIABLE DÉPENDANTE, L'ENGAGEMENT.

Tableau 3: Récapitulatif des items ayant servi à la mesure de l'engagement

Variable	Définition	N	
		V	M
Engagement 1	Entretenir une relation durable avec ma banque est essentielle pour moi	358	2
Engagement 2	Je continue la relation avec ma banque parce que la quitter entraine des couts	358	2
Engagement 3	Je fais tout pour avoir une bonne relation avec ma banque	357	3

²³³ Les banques auprès desquelles l'enquête a été menée sont la BICEC, l'UBA, ECOBANK, AFRILAND, NFC, SGC, NFC, CCA.

Engagement 4	Je me préoccupe de l'avenir de ma banque	356	4
Engagement 5	Chaque fois que j'ai une demande financière je l'adresse d'abord à ma banque	360	0

VERIFICATION DE LA FIABILITE ET DE LA VALIDITE DES ECHELLES DE MESURES DE L'ENGAGEMENT

La validation des outils de mesure s'est faite en deux temps : une analyse en composante principale ayant conduit à l'épuration des échelles de mesure et une analyse confirmatoire pour valider l'ensemble des échelles utilisées et vérifier leur fiabilité.

Les corrélations entre ces items sont toutes positives et significatives. L'indice KMO de cette échelle de mesure ayant pour valeur (0,627) est acceptable. Le test de Bartlett est significatif et permet de valider la conduite d'une analyse factorielle. L'analyse factorielle exploratoire des items a fait sortir deux axes factoriels dans lequel les items expliquent 61,4% de la variance. Le premier axe représente **l'engagement affectif** et le second **l'engagement calculé**. La qualité de la représentation n'est pas assez bonne pour tous les items. Et cela se fait ressentir sur l'alpha de Cronbach qui est autour de 54%. Cette cohérence interne des items mesurée avec un alpha Cronbach supérieur à 5% peut encore être améliorée. Pour ce faire, il a été supprimé les items Engagement 2 et Engagement 5. Cette suppression donne un alpha de Cronbach de 6,8%. La fiabilité des items de l'engagement, variable expliquée est ainsi confirmée.

LE PROFIL DU CONSOMMATEUR ENGAGE

Il est déterminé dans le cadre de l'analyse bivariée. Le comportement des consommateurs dont l'engagement va être apprécié par rapport à chaque caractéristique démographique. Par conséquent, les différents résultats et commentaires ci-dessous seront basés sur l'effectif de 98% de l'échantillon correspondant aux clients répondants.

L'engagement, qu'il soit affectif ou calculé, couplé aux caractéristiques sociodémographiques nous a permis non seulement de décrire l'échantillon suivant cette variable, mais aussi de dégager le profil du client engagé au Cameroun. Suivant *l'engagement affectif*, près de 56%, soit 201 clients, de l'échantillon sont engagés affectivement auprès de leurs banques respectives contre 44% qui ne le sont pas. Et sur ces 56%, (i) seulement 31% sont des femmes contre 69% pour les hommes ; (ii) 53% sont mariés, 36% sont célibataires, 7% sont en union libre, 3% sont divorcés et 1% sont veufs ; (iii) pour l'âge, près de 39% sont âgés de moins de 35 ans, 33% sont âgés de 35 à moins de 45 ans, 22% de 45 à moins de 55 ans et un peu plus de 6% sont âgés de 55 ans et plus ; (iv) un peu plus de 73% ont un niveau d'études supérieures, 24% ont un niveau d'étude de secondaire et 3% celui du primaire ; (v) 37% sont des cadres moyens, 36% sont des cadres supérieurs, 21% sont des employés et assimilés, 4% sont des étudiants et seulement 2% sont des retraités. Il faut cependant relever que les tests de contingences sur l'engagement affectif et les caractéristiques sociodémographiques révèlent que seule la caractéristique sociodémographique « revenu mensuel moyen » est significative au seuil de 5%. En d'autres termes, ceci signifie qu'au Cameroun, l'engagement affectif est lié au niveau de revenu mensuel.

Suivant *l'engagement calculé*, près de 49%, soit 172 clients, de l'échantillon ont un engagement calculé auprès de leurs banques respectives contre 51% qui ne le sont pas. Sur ces 49%, (i) un peu plus de 31% sont des femmes contre moins de 69% pour les hommes ; (ii) 54% sont mariés, 36% sont célibataires, 6% sont en union libre, un peu plus de 2% sont divorcés et 1% sont veufs ; (iii) 36% sont âgés de moins de 35 ans, 37% sont âgés de 35 à moins de 45 ans, 21% de 45 à moins de 55 ans et un peu plus de 6% sont âgés de 55 ans et plus ; (iv) un peu plus de 75% ont un niveau d'étude supérieur, 24% ont un niveau d'étude de secondaire et 1% celui du primaire ; (v) 40% sont des cadres moyens, 35% sont des cadres supérieurs, 17% sont des employés et assimilés, 5% sont des étudiants et seulement 3% sont des retraités. Au niveau de l'engagement calculé, les tests de contingences avec les caractéristiques sociodémographiques révèlent que les caractéristiques

sociodémographiques « catégories socioprofessionnelle » et « revenu mensuel moyen » sont significatifs au seuil de 10%. En d’autres termes au Cameroun, l’engagement calculé est non seulement lié au niveau de revenu mensuel mais aussi à la profession du client.

A base des analyses faites ci-dessus, nous avons pu dégager le profil du consommateur engagé (qu’il soit engagé affectivement ou de manière calculé). En effet en moyenne sur un total de 100 clients engagés, (i) 70% sont des hommes, (ii) plus de 80% sont soit mariés soit célibataires, (iii) un peu plus de 70% sont âgés de moins de 45 ans ; (iv) un peu plus de 73% ont un niveau d’étude supérieur ; (v) plus de 70% sont soit des cadres moyens, soit des cadres supérieurs. Nous pouvons dire, à l’aide de la Figure ci-contre, que le client engagé au Cameroun est : très souvent un homme, marié, ayant au plus 45 ans, de niveau supérieur, qui soit Cadre (supérieur ou moyen) touchant un salaire mensuel d’au moins 300 milles FCFA.

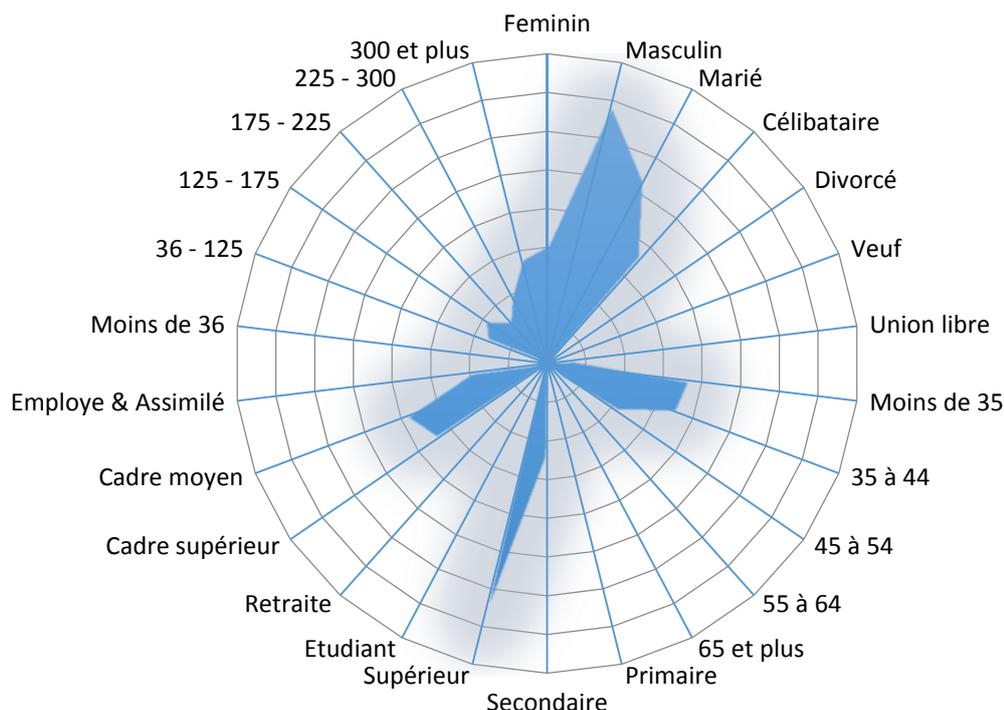


Figure 2: Profil du consommateur engagé selon les caractéristiques sociodémographiques au Cameroun

II.1.2 PRESENTATION DE LA VARIABLE EXPLICATIVE : L'EDUCATION FINANCIERE

Tableau 6: Récapitulatif des items ayant servi à la mesure de l'éducation financière

Variable	Définition	N	
		V	M
Éducation financière 1	Prenons l'hypothèse de que vous avez déposé 1000F sur un compte d'épargne ayant	359	1
Éducation financière 2	Imaginez que le taux d'intérêt auquel est rémunéré votre épargne placée sur un c	355	5
Éducation financière 3	Voici 03 produits classez les du moins risque au plus risque selon vous	355	5
Éducation financière 4	Conformément à la réglementation bancaire applicable au Cameroun et relativement	360	0

Du tableau qui précède, l'éducation financière est évaluée à partir de quatre items classés par ordre de difficulté. La spécificité de cette variable porte sur le fait que l'échelle ordinale a été utilisée pour la mesure.

. La grille d'évaluation du niveau d'éducation financière se présente comme suit :

Tableau 7 : Grille d'évaluation du niveau d'éducation financière

Réponse trouvée	Note attribuée
Éducation financière 1	20%
Éducation financière 2	20%
Éducation financière 3	20%
50% Éducation financière 4	20%
100% Éducation financière 4	40%

PROFIL DES CONSOMMATEURS EDUQUES

Le profil des consommateurs éduqués est déterminé sur la base d'une analyse bivariée entre l'éducation financière et les caractéristiques sociodémographiques. L'évaluation du niveau d'éducation financière donne les résultats ci-après : Sur un effectif de 355 clients, 19% n'ont aucune notion en éducation financière, c'est-à-dire ont le niveau nul, 21% ont un taux de réponse de 20% (niveau 1), 31% un taux de réponse de 40% (niveau 2), 21% un taux de 60% (niveau 3), 4% un taux de 80% (niveau 4) et seulement 3% ont eu un sans-faute (niveau 5). Un peu plus de la moitié de l'échantillon total sont en dessous du taux de 40%. Ce résultat montre qu'en moyenne, les consommateurs dans le secteur de la banque au Cameroun ont un faible niveau d'éducation financière. Les tests de contingences sur l'éducation financière et les caractéristiques sociodémographiques révèlent que seules les caractéristiques sociodémographiques « niveau d'instruction », « catégorie socioprofessionnelle » et le « revenu mensuel moyen » sont significatifs au seuil de 5%. En d'autres termes, ceci signifie qu'au Cameroun, l'éducation financière est liée au niveau d'instruction, à la profession et au revenu mensuel. Par ailleurs, et à la base des analyses faites ci-dessus, nous pouvons également déduire le profil du client éduqué. En effet, la Figure 2 ci-dessous, montre qu'au Cameroun, le consommateur éduqué, c'est-à-dire ayant obtenu un score au moins égal à 50% de bonnes réponses est : surtout un homme, marié, ayant au plus 55 ans, de niveau supérieur, qui soit cadre supérieur ou moyen touchant un salaire mensuel d'au moins 225 milles FCFA.

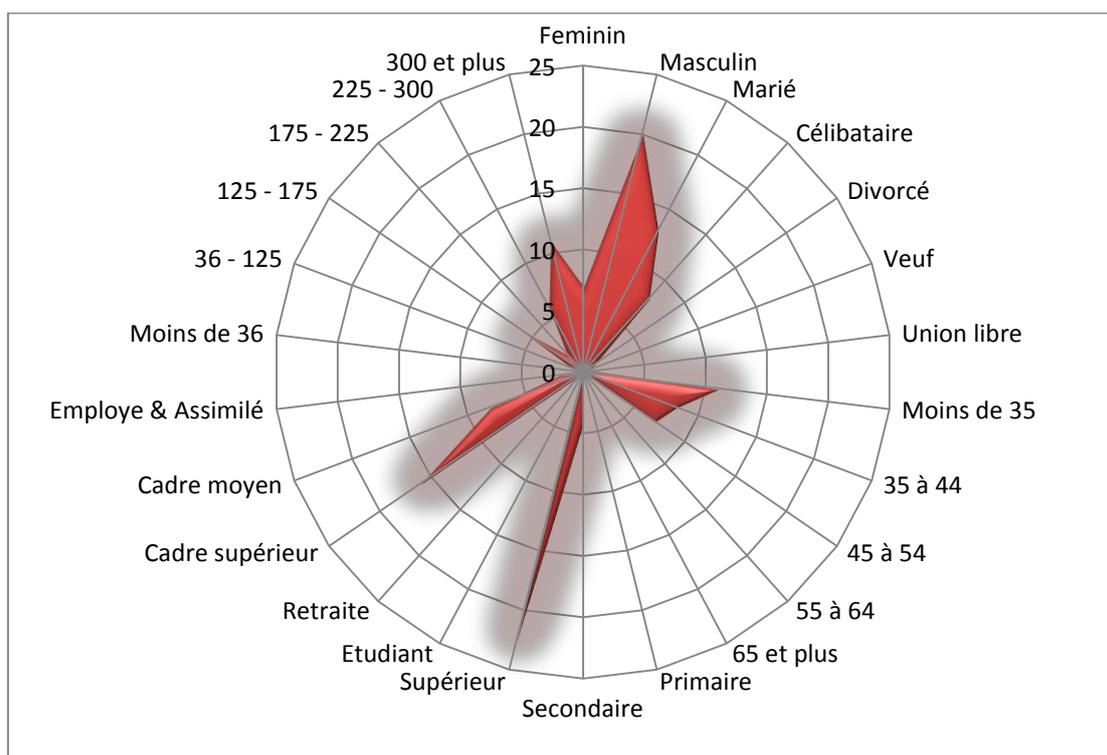


Figure 3. Profil du consommateur éduqué selon les caractéristiques sociodémographiques au Cameroun

II.2 VALIDATION DU MODELE

Pour valider notre modèle conceptuel et répondre au deuxième objectif de cette recherche qui consiste à analyser la praticabilité de l'éducation financière par son influence sur l'engagement du consommateur, nous avons opté pour une modélisation dans laquelle, notre variable dépendante qui est *l'engagement* d'un client Camerounais vis à vis de sa banque ne prend que deux modalités à savoir: 1 le client est engagé ou 0, Il ne l'est pas. Vu la nature dichotomique de notre variable, nous avons fait appel aux modèles dichotomiques univariés (modèle Logit et Probit) au lieu d'une spécification linéaire qui ne serait pas du tout adapté. L'éducation financière, variable explicative et indépendante, eu égard à son caractère ordinal peut être appréciée en cinq niveaux de 0 à 5. Chaque niveau peut influencer l'engagement du consommateur. Ensuite l'on va procéder au test de normalité et enfin la modélisation du modèle. Il existe une infinité de codage pour ce type de variable; mais dans cette étude nous retiendrons le codage usuel permettant une meilleur compréhension du phénomène.

$$\text{Engagement d'un client } i = \begin{cases} 1 & \text{si le client } i \text{ est engagé} \\ 0 & \text{s'il ne l'est pas} \end{cases}$$

Ainsi, nous considérons le modèle suivant :

$$p_i = \Pr(\text{Eng}_i = 1 | \{Educf_i, X_i\}) = F(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta) \quad (1)$$

où $Educf_i$ représente le niveau d'éducation financière du client i , X_i représente l'ensemble des autres variables exogènes supposées avoir une influence significative sur l'engagement du client Camerounais. Il s'agit des caractéristiques sociodémographiques comme l'âge du client, sa catégorie socioprofessionnelle, son sexe, sa situation matrimoniales, son niveau d'éducation et son niveau de revenu mensuel moyen. λ est le paramètre associé au niveau d'éducation financière alors que β , représente le vecteur des paramètres associés aux différentes caractéristiques sociodémographiques. Et la fonction $F(X_i \beta)$ désigne une fonction de répartition. Le choix de la fonction de répartition $F(X_i \beta)$ étant à priori non contraint, nous utiliserons deux types de fonction à savoir: (i) la fonction de répartition de la loi logistique et (ii) la fonction de répartition de la loi normale centrée réduite.

A la première fonction, on donne le nom de modèle *Logit* et l'équation (1) s'écrit alors comme suit:

$$p_i = \Lambda(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta) = \frac{\exp(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta)}{1 + \exp(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta)} \quad (2)$$

A la seconde fonction, on donne le nom de modèle *Probit* et on écrit l'équation (1) plus tôt comme suit:

$$p_i = \Phi(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta) = \int_{-\infty}^{(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta)} \frac{1}{\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{1}{2}z^2} dz \quad (3)$$

Les deux fonctions de répartition $\Lambda(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta)$ et $\Phi(\text{Educf}_i \lambda + X_i \beta)$ sont en effet sensiblement proches aussi bien sur les probabilités que sur l'estimation des coefficients. Nous ferons donc appel à ces deux modélisations afin de s'assurer de la constance des différents signes des paramètres associées aux variables explicatives. Une fois les paramètres des différents modèles estimés, nous allons tester la normalité de nos résidus.

ANALYSES EXPLICATIVES DES RESULTATS

Tableau 10: Matrice des corrélations partielles entre les variables explicatives

	Genre	S.M.	Age	N.I.	CSP	R.M.	E.F.
Genre	1						
Situation Matrimoniale	0.056	1					
Age	0.086	-0.296*	1				
Niveau d'Instruction	-0.058	0.024	-0.166*	1			
CSP	0.034	0.127*	-0.102	-0.314*	1		
Revenu	0.078	-0.132*	0.247*	0.247*	-0.183*	1	
Education Financière	0.051	-0.100	-0.070	0.200*	-0.146*	0.143*	1

* signifie que la corrélation est significative au seuil de 5%

le calcul des corrélations statistiques nous a permis de vérifier si les mesures des concepts sont liées (corrélation significativement différente de 0), mais non confondues (corrélation différente de 1), (Gavard et al., 2012). Et au regard des résultats sus-présentés nous concluons qu'il n'existe pas de problème de multi colinéarité entre nos variables sociodémographiques.

Les estimations de la relation entre l'éducation financière et l'engagement du client vis-à-vis de sa banque sont résumées dans le tableau 14 ci-dessous. On remarque déjà que sur les modalités associées aux différentes variables sociodémographiques, seuls, le revenu mensuel et la catégorie socioprofessionnelle ont un effet significatif au seuil de 10% sur l'engagement. Le premier constat que l'on fait en observant les résultats du tableau 14 est que, de façon générale, le niveau d'éducation financière a un effet positif sur la probabilité de s'engager du client vis-à-vis de sa banque au Cameroun. On observe de façon spécifique que, par rapport au niveau 0 d'éducation financière, le premier palier a un effet négatif et significatif au seuil de 1%, que le second pallier comme le 4^e a un effet positif mais non significatif, le 3^e par contre a un effet positif et significatif. Nous sommes également sûrs à 99% que le niveau de revenu mensuel agit positivement sur la probabilité de s'engager d'un client vis-à-vis de sa banque. En effet, en s'appuyant sur les résultats des estimations logistiques, nous pouvons affirmer qu'un passage d'un niveau inférieur à un niveau supérieur de revenu mensuel augmente la probabilité de s'engager de 24% (qui correspond à peu près à l'exponentiel de 0.22).

Les résultats du tableau 14 montrent les estimations faites sur l'engagement dans le sens général. En d'autres termes dans le tableau ci-dessus un client est dit engagé, s'il l'est de façon calculée ou affective. Pour une analyse poussée, nous avons ressorti des estimations en utilisant comme variable dépendante, l'engagement calculé. En effet il serait intéressant de ressortir l'effet qu'à l'éducation financière sur l'engagement rationnel ou réfléchi d'un client vis-à-vis de sa banque au Cameroun. Et les résultats regroupés dans le tableau 15 ci-dessous sont assez révélateurs. En effet on remarque que l'éducation financière au Cameroun a un effet négatif sur la probabilité de l'engagement calculé d'un client. Ceci est très intéressant dans la mesure où le signe supposé au vu des travaux antérieurs est le signe positif. Au Cameroun, plus le consommateur est éduqué financièrement, moins il s'engage dans une relation de long terme. Pourquoi le consommateur éduqué ne s'engage pas dans le long terme dans une relation bancaire. En d'autres termes, qu'est ce qui justifie la préférence du transactionnel et non du relationnel, encore moins le collaboratif pour le consommateur éduqué ? Il s'agit là d'une piste de recherche qui vise les autres principes de la protection des consommateurs que sont la transparence, les pratiques éthiques et équitables, les voies de recours et la participation à la servuction.

Tableau 11: Estimation de l'engagement au moyen des modèles Logit et Probit

Variables	Logit	Probit	Logit	Probit	Logit	Probit	Logit	Probit
Coefficients estimés								
Revenu	0.224**	0.139**	0.222**	0.138**	0.212**	0.132**	0.215**	0.134**
	(0.072)	(0.044)	(0.071)	(0.044)	(0.071)	(0.044)	(0.071)	(0.044)

Éducation financière								
Niveau 1	-0.874**	-0.542**						
	(0.275)	(0.170)						
Niveau 2			0.237	0.147				
			(0.238)	(0.147)				
Niveau 3					0.620*	0.378*		
					(0.279)	(0.170)		
Niveau 4							0.229	0.148
							(0.577)	(0.358)
Constant	-0.489	-0.302	-0.735*	-0.459*	-0.751*	-0.466*	-0.644*	-0.403*
	(0.308)	(0.191)	(0.315)	(0.196)	(0.307)	(0.191)	(0.301)	(0.188)
Statistiques								
Obs.	348	348	348	348	348	348	348	348
R²	0.045	0.045	0.039	0.040	0.041	0.041	0.033	0.033
ll	-229.1	-229.2	-233.8	-233.8	-231.8	-231.8	-234.2	-234.2
chi2	19.98	19.97	10.62	10.63	14.73	14.66	9.783	9.805
p	0.000	0.000	0.005	0.005	0.001	0.001	0.008	0.008
** significatif à 1%, * significatif à 5% ou 10%. Les nombre entre parenthèses représentent les déviations standards estimées.								

Tableau 12: Estimation de l'engagement calculé au moyen des modèles Logit et Probit

Variables	Logit	Probit	Logit	Probit	Logit	Probit	Logit	Probit
Coefficients estimés								
Revenu	0.169*	0.104*	0.126	0.0781	0.118	0.0724	0.0551	0.0335
	(0.0751)	(0.046)	(0.079)	(0.049)	(0.072)	(0.044)	(0.076)	(0.047)
Éducation financière								
Niveau 1	-1.777*	-1.051*	-1.762*	-1.050*	-1.720*	-1.036*	-1.602*	-0.953*
	(0.820)	(0.457)	(0.819)	(0.459)	(0.819)	(0.462)	(0.821)	(0.461)
Niveau 2	-1.613**	-0.949*	-1.628*	-0.967*	-1.604*	-0.965*	-1.507*	-0.901*
	(0.815)	(0.453)	(0.814)	(0.455)	(0.814)	(0.459)	(0.815)	(0.458)
Niveau 3	-1.614*	-0.948*	-1.615*	-0.958*	-1.583*	-0.950*	-1.459*	-0.868*
	(0.803)	(0.445)	(0.802)	(0.447)	(0.802)	(0.450)	(0.804)	(0.449)
Niveau 4	-1.589*	-0.932*	-1.507*	-0.890*	-1.469*	-0.879*	-1.439*	-0.854*
	(0.814)	(0.452)	(0.812)	(0.453)	(0.812)	(0.456)	(0.812)	(0.455)
Niveau 5	-1.604*	-0.940*	-1.597*	-0.943*	-1.508	-0.901*	-1.504	-0.888
	(0.945)	(0.540)	(0.946)	(0.543)	(0.946)	(0.546)	(0.946)	(0.542)
Etudiant	1.336*	0.832*						
	(0.641)	(0.392)						
Retraité			-0.0232	-0.0195				
			(0.267)	(0.167)				
Cadre sup					0.251	0.161		
					(0.230)	(0.143)		
Cadre moy							-0.737**	-0.458**
							(0.286)	(0.176)
Constant	0.805	0.451	1.019	0.589	0.917	0.537	1.345	0.800
	(0.852)	(0.483)	(0.847)	(0.480)	(0.853)	(0.487)	(0.857)	(0.490)
Statistiques								
Obs.	342	342	342	342	342	342	342	342
R²	0.0208	0.0210	0.0131	0.0131	0.0157	0.0159	0.0129	0.0129
ll	-229.4	-229.4	-231.7	-231.8	-231.1	-231.1	-228.3	-228.3
chi2	15.09	14.98	10.36	10.28	11.54	11.53	17.20	17.16
probabilité	0.0348	0.0363	0.169	0.173	0.117	0.117	0.0162	0.0164
** significatif à 1%, * significatif à 5% ou 10%. Les nombre entre parenthèses représentent les déviations standards estimées.								

CONCLUSION

La littérature a établi que l'éducation financière est une solution à la vulnérabilité des consommateurs de produits et services financiers. L'éducation financière est un processus de formation continue qui permet aux consommateurs de développer des attitudes, des aptitudes et des compétences financières pour faire des choix responsables et éclairés. Elle permet au consommateur de participer au développement de la qualité de l'offre bancaire. L'on assiste à une approche collaborative avec l'autonomisation du client ou sa gouvernementalité. En d'autres termes, l'éducation financière permet d'éviter les effets pervers ou l'indigestion des produits innovants tels que le Mobile Money et le Mobile Banking. Il en est de même du crédit hypothécaire aux processus à peine maîtrisés par le personnel de la banque, encore moins par les clients. Les biais cognitifs et les heuristiques des consommateurs compromettent leurs attitudes qui ne convergent pas toujours aux choix éclairés et responsables. Le lien entre l'éducation financière et l'engagement dans une relation bancaire a été établi. Les limites de l'éducation financière ont été mises en évidence dans notre étude où il ressort qu'elle influence mais négativement la relation bancaire.

Bibliographie

- Autorité des Marchés Financiers du Québec, « Guide de Référence – les mécanismes de protection » consultation sur l'indemnisation des consommateurs de produits et de services financiers au Québec, Novembre 2011.
- Banque des États de l'Afrique Centrale, « lettre de la Recherche », Numéro 2, juillet 2017.
- Bekolo, C et Biboum, A, 2008 « Relations client-fournisseur dans le secteur bancaire camerounais : une Co-existence des approches transactionnelle et relationnelle » ; 29-30 octobre 2008 ;
- Bernet R., « principes de technique bancaire ». Dunod, Paris, 2006 p 159-171
- Brix L. et McKee K., «Réglementation de la protection des consommateurs dans les environnements à faible accès : opportunités de promotion de la finance responsable», *Note Focus* 60, Washington, D.C. : CGAP, 2010.
- Cabinet Deloitte (2012), « Relations Banques et Clients : comment regagner durablement la confiance des clients, Financial Services, 2^{ème} édition.
- Christian Wipf, « services financier : la protection de la clientèle vue par l'économie », la vie économique, revue de politique économique 7 :8 -2014).
- CREDOC « la culture financière des français ». octobre 2011
- Denise Dias « Mise en œuvre de la protection des consommateurs dans les pays émergents et en voie de développement ». Manuel technique pour les autorités bancaire, 16 AOUT 2013 ;
- Finances & Pédagogie « Paroles d'Argent » lettre d'information, N° 85-Janvier –Février 2015
- Gavard-Perret et al., « Méthodologie de la recherche en science de gestion – Réussir son mémoire ou sa thèse » , Pearson France, 2012.
- Gloukoviezoff G. et Lazarus J., « la relation bancaire avec la clientèle des particuliers : revue de la littérature ; volet 1 : la relation de service dans la banque », Mission de la recherche, collection des rapports, octobre 2005
- Gnan, et al. (2007): « Economic and Financial Education: Concepts, Goals and Measurement; In: Monetary policy & the Economy Q3/07 OeNB. Vienna.
- Guièze J. L., « L'inclusion financière en Afrique Sub-Saharienne », *Revue Eco Conjoncture*, BNP Paribas, septembre 2014, pp. 14-22.
- Hoesli M., « Investissement Immobilier, Décision et Gestion du Risque », Economica, Paris, 220 pages

- Houtcieff D. « Droit des contrats » Editions Larcier, 2015 p.71
- Hugon P., « la rentabilité du secteur bancaire et défaillance du financement du développement, le cas de la CEMAC », *Revue Tiers Monde*, n° 192, pp 771-788.
- Jean Lapeyre « Garantir le service, l'engagement client »Éditions d'Organisation, 1998, p.140
- Julien Damon, « l'éducation financière, une innovation sociale en plein développement » publié in *Futuribles*, n° 361, 2010, pp.43-50.
- Kerton R. « Principes, pratique et politique –l'expérience canadienne » Groupe de travail sur l'avenir du secteur des services financiers canadien, septembre 1998.
- Kotler P.et al ., « Marketing Management », 13^eÉdition ,Pearson Education , Paris, France, 2009
- Ladwein R., « le comportement du consommateur et de l'acheteur » 2^{ième} édition, Economica, Paris, 2003
- Lamarque, E. 2002 « pour une approche organisationnelle de la relation banque-entreprise » *revue sciences de gestion* n° 34
- Madji A., « le point sur la restructuration bancaire en Afrique Centrale », Etude COBAC, communication au séminaire sur la mobilisation de l'épargne longue et le financement des investissements en Afrique Centrale, tenue à Libreville du 24 au 26 mars 1997.
- Manz M., 2011 « rôle et évolution internationale de l'éducation financière », *la vie économique. Revue de politique économique* 6-2011p59.
- Manz Michael, « la vie économique. Revue de politique économique, 6-2011, p.57
- Mathis J., 1992 « Monnaie et Banques en Afrique francophone », Universités Francophones, UREF, EDICEF-AUPELF, 272 pages.
- Mevoungou N., 2011 « Traité de droit immobilier. De la terre à la promotion immobilière au Cameroun » Allemagne, Edition universitaires européennes, p.350 -366
- Mevoungou N., 2001 « Droit De la promotion immobilière », Presse universitaire de Yaoundé, 271 p.
- Miles M.B. et Huberman A.M., 2003 « l'analyse de contenu », Paris, PUF
- OCDE, « Culture financière et protection des consommateurs : les oubliés de la crise», juin 2009.
- OCDE, 2008, « Réponse stratégique de l'OCDE à la crise financière et économique : contribution à l'effort mondial ».
- Rivaud-Danset D., « Les contrats de crédit dans une relation de long terme. De la main invisible à la poignée de main », *Revue Économique*, n° 4, 1996, pp. 937-962.
- Robert T. Kiyosaki et Sharon L.Lechter « Père riche, Père pauvre », un monde différent, 1997.
- Sabadie W. et Prim-Allazl.,(2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les rapports de la théorie de la justice, Actes de XXIIIème Congrès AFM ; Nantes, 11-12 Mai
- Sophie Roussin et Me Marcel Boucher, *Observations d'Union des consommateurs sur le document de consultation : cadre de protection des consommateurs de produits et services financiers du Canada*, Montréal, Union des consommateurs, février 2014.
- Tcheumalieu F. « Droit et pratique bancaire dans l'espace OHADA », Edition Harmattan, 2013
- Tioumagneng A. « maturité des crédits bancaires et performance des entreprises : cas du Cameroun », *mondes en développement*, n°153,
- Tioumagneng A., « l'orientation relationnelle des entreprises dans la relation banque/entreprise. Evaluation à partir de la politique de financement des actifs intangibles. Thèse de doctorat en sciences de Gestion, Université Montesquieu, Bordeaux IV, 2009, 365
- Viot c. « le marketing » 4^{ème} édition 2014
- Viot Catherine, « LE MARKETING » 4^e édition 2014, Gualino p.69 ;
- www.laviedesidees.fr depuis le 28 janvier 2013 et consulté le 12 novembre 2017.
- www.laviedesidees.fr depuis le 28 janvier 2013 et consulté le 12 novembre 2017.
- Zollinger M. et Lamarque E. « Marketing et Stratégie de la Banque » 4^e édition Dunod, 2004
- Robert T.Kitosaki « augmentez votre intelligence financière » LES EDITIONS UN MONDE DIFFERENT 2008 p.15
- Kalieu E.et al (2017) « Régulation et Intégration bancaire dans la CEMAC », Presse Universitaire Africaine.

Cronbach L., « Coefficient Alpha and the International Structure of Tests », Psychometrika, 16,3,1951,p.297-334.

Annamaria Lusardi et Olivia S Mitchell, “Financial Literacy Around the World; An Overview” (2011),

Amina B. et al., 2013

Tchotourian I., 2016 “littératie financière: une solution efficace pour la protection des personnes âgées?” (2016), 46 R.G.D. 155-217,

Paul Trescases, “la finance électronique.” LCN, volume 4, n°1-2003, pages 179 à 184.

ANNEXES

Tableau 12: Paysage du Mobile Money dans la zone CEMAC

Pays	Distributeur de monnaie électronique	Émetteur de monnaie électronique	Nom du service de Mobile Money
Cameroun	MTN	Afriland First Bank	MTN Mobile Money
	ORANGE	BICEC	Orange Money
RCA	ORANGE	ECOBANK	Orange Money
Congo	MTN	ECOBANK	MTN Mobile Money
	AIRTEL	BGFI Bank	Airtel Money
Gabon	AIRTEL	BGFI Bank	Airtel Money
	MOOV	ORABANK	Flooz
	Gabon Télécom	UGB	Mobi Cash
		BICIG	BICIG Mobile
Tchad	AIRTEL	ECOBANK	Airtel Money
	TIGO	ORABANK	Tigo Cash

Source : BEAC (juillet 2017)

Tableau 1: Matrice des problèmes rencontrés dans le secteur de la banque

Nature du problème	Manifestations
	Problèmes communs à tous les produits
Le manque de transparence sur les produits	Compétence approximative du personnel en charge d’informer la clientèle ; publicité mensongère lorsqu’il ne s’agit pas des informations capitales introduites dans des conventions ou de documents commerciaux en petits caractères non perceptibles par la clientèle non avisée
Insuffisance des capacités opérationnelles des établissements de crédit	Expertise insuffisante pour l’examen efficient de la fiabilité des projets, les établissements de crédit ne possèdent pas de services spécialisés, dédiés à des clientèles spécifiques (PME/PMI, promoteurs immobiliers, opérateurs agricoles etc.). imputation exclusive de la responsabilité au client lorsque le risque d’insolvabilité se réalise du fait d’une mauvaise évaluation du projet.
Le manque de transparence sur la facturation.	Défaut de maîtrise de la réglementation en vigueur et relative aux coûts des transactions, coût prohibitif du crédit bancaire, Facturation des frais et commissions non autorisés ou inappropriés.
Coût prohibitif du crédit bancaire	Selon les données de la BEAC (2017), le TEG des crédits à court terme des ménages dans la zone oscille en moyenne autour de 20-25%, alors que le coût moyen des ressources bancaires atteint à peine 5% et que le principal taux directeur de la banque centrale s’établit (en mars 2017) à 2,95%.
Les problèmes d’équité et d’éthique par les pratiques de vente non autorisées.	Utilisation des techniques de vente agressives et prohibées comme le démarchage au porte à porte. Absence ou inefficacité de dispositions sur la prévention et ou le traitement équitable du surendettement ou du malendettement, (comité de traitement du surendettement)
La documentation inadéquate. (non-respect de la déontologie de la	Défaut de transmission au consommateur à la signature de l’exemplaire convention, c’est à peine si le consommateur reçoit un exemplaire lui édifiant sur ses droits et devoirs relatifs à la mise en œuvre convention (voies et mécanismes de recours en

profession, problème d'éthique)	cas de réclamations ou plaintes). Il en est de même de certaines opérations de caisse dont la traçabilité n'est pas évidente.
Inexistence ou inefficacité des mécanismes de recours et de traitement des plaintes	Dispositif « occulte » qui généralement ne ressort presque nulle part sur les documents contractuels. En cas d'incidents ou d'erreurs, les consommateurs ne savent pas qu'ils ont le droit de formuler des réclamations ou d'obtenir réparation du préjudice. Ils se résignent à la bienveillance de leur chargé de clientèle.
Problèmes spécifiques aux produits	
Produits de dépôt	L'épargne des consommateurs est érodée par des frais cachés (assurance d'épargne ...), ou les clients perdent leurs dépôts en raison des fraudes diverses notamment avec l'utilisation des nouvelles technologies. Les liquidations de certains établissements de crédit n'ont toujours pas rétabli les épargnants dans leurs droits.
Produits de crédits	Les consommateurs ne comprennent pas les conditions de leur contrat de crédit, notamment les conditions applicables en cas d'impayés ou d'insolvabilité. ils paient un prix trop élevé. ils s'endettent trop. ils ont affaire à des agents de crédit qui leur demandent des dessous de tables pour boucler leur dossier de crédit, pour recommander l'octroi d'un prêt plus important ou pour accélérer le processus d'approbation. ils sont victime d'intimidation, d'abus ou d'humiliation de la part des agents de recouvrement. Les délais de traitement sont à la tête du client, les procédures d'analyse du risque sont opaques, c'est à peine si le personnel de contact les maîtrise. Rétention abusive du titre foncier par la banque après les formalités de l'inscription hypothécaire.
Service de paiement	Les consommateurs transfèrent de l'argent à la mauvaise personne ou vers le mauvais téléphone mobile et ne savent pas comment corriger leur erreur. ils perdent leur numéro personnel d'identification ou se le font pirater par des fraudeurs informatiques. Manque de maîtrise et ou absence de contrôle des nouveaux services tels que le « Mobile Money », le « Banking Money », le « Multibanking »

Source : Auteur, adapté à partir du rapport de CGAP (2010)

Tableau 13. Répartition de l'engagement selon les caractéristiques sociodémographiques

		AFFECTIF		Total	CALCULE		Total
		Non	Oui		Non	Oui	
Total	Effectif	159	201	360	182	172	354
	Fréquence	44.2%	55.8%	100.0%	51.4%	48.6%	100.0%
GENRE							
Féminin	Effectif	48	62	110	55	54	109
Masculin	Effectif	111	139	250	127	118	245
SITUATION MATRIMONIALE							
Marié	Effectif	76	103	179	86	89	175
Célibataire	Effectif	67	71	138	78	59	137
Divorcé	Effectif	1	6	7	3	4	7
Veuf	Effectif	1	2	3	1	2	3
Union libre	Effectif	6	14	20	10	10	20
TRANCHE D'AGE							
Moins de 35	Effectif	64	77	141	80	60	140
35 à 44	Effectif	56	66	122	57	63	120
45 à 54	Effectif	31	44	75	36	36	72
55 à 64	Effectif	7	10	17	9	8	17
65 et plus	Effectif	0	2	2	0	2	2
NIVEAU d'INSTRUCTION							
Primaire	Effectif	6	5	11	9	2	11
Secondaire	Effectif	35	48	83	43	40	83
Supérieur	Effectif	116	147	263	130	127	257
CATEGORIE SOCIOPROFESSIONNELLE							

Etudiant	Effectif	5	8	13	4	9	13
Retraite	Effectif	5	4	9	4	5	9
Cadre supérieur	Effectif	46	71	117	54	60	114
Cadre moyen	Effectif	57	74	131	62	68	130
Employé & Assimilé	Effectif	45	43	88	57	29	86
TRANCHE DE REVENU MENSUEL MOYEN							
Moins de 36	Effectif	6	2	8	5	3	8
36 – 125	Effectif	40	31	71	42	29	71
125 - 175	Effectif	28	38	66	31	33	64
175 - 225	Effectif	27	30	57	35	21	56
225 - 300	Effectif	27	37	64	29	34	63
300 et plus	Effectif	29	57	86	35	50	85

Tableau 4: Résultats de l'analyse factorielle en composante sur l'engagement

Item	Qualité de représentation	Contribution au facteur 1	Contribution au facteur 2	alpha sans item	alpha de l'échelle
Engagement 1	0.584	0.761	-0.073	0.478	0.545
Engagement 2	0.288	0.008	0.537	0.587	
Engagement 3	0.375	0.587	0.176	0.418	
Engagement 4	0.414	0.586	0.265	0.408	
Engagement 5	0.147	0.130	0.361	0.538	
Valeurs propre	3.070			KMO = 0.627	
Test de Bartlett	211.470			P <0.000	
Variance expliquée	61.391			N = 360	

Tableau 5: Analyse factorielle sur l'engagement après épuration des items 1 et 5

Item	Qualité de représentation	Contribution au facteur 1	Contribution au facteur 2	alpha sans item	alpha de l'échelle
Engagement 1	0.443	0.666	-	0.569	0.678
Engagement 3	0.461	0.679	-	0.562	
Engagement 4	0.349	0.591	-	0.623	
Valeurs propre	1.832			KMO = 0.664	
Test de Bartlett	211.470			P <0.000	
Variance expliquée	61.052			N = 360	

La « fin du mois » et le comportement bancaire des clients fonctionnaires au Cameroun

Henri TEDONGMO TEKOU, Chargé de Cours
Université de Yaoundé 1, sociologue

Résumé : Cette contribution s'inscrit dans le champ émergent de l'économie comportementale. L'objectif est d'analyser l'influence des temporalités sur le comportement bancaire. La recherche est menée sur la base de deux cas pratiques de comportement bancaire des clients fonctionnaires, observés lors d'une enquête de terrain, pendant et après les périodes de paiement des salaires mensuels. Généralement désignées par l'expression « fin du mois » au Cameroun, ces périodes constituent des temporalités sociales au sens sociologique. Les résultats révèlent que dans un environnement où la vie économique et sociale est rythmée par une culture temporelle de la « fin du mois », le comportement bancaire apparaît plus comme un construit social que comme le fruit d'une décision orientée par une rationalité instrumentale et des biais cognitifs. Cette recherche contribue ainsi à enrichir la microéconomie bancaire et sa pratique dans l'environnement camerounais en proposant une approche interculturelle qui débouche sur une socio-économie comportementale.

Mots clés : Cameroun. Client fonctionnaire. Comportement bancaire. Fin du mois. Temporalités sociales.

Introduction

La contribution de l'inclusion financière à la croissance économique, de même que la forte vitalité des nouvelles formes électroniques des pratiques financières en Afrique subsaharienne retiennent l'attention de la communauté scientifique depuis quelques décennies, tout en suscitant de nouveaux regards (Dahou, Ismael et Pfister, 2009 ; FMI, 2009 ; Pelletier et Stijns, 2016 ; BAD, 2019). Ces réalités soulignent surtout, le dépassement progressif de l'idée jadis populaire de l'incompatibilité de la culture financière moderne, avec les cultures africaines. Les récentes enquêtes menées dans le secteur bancaire révèlent en effet, un dynamisme croissant et des mutations désormais structurelles qui animent l'économie bancaire en Afrique subsaharienne (Periou, 2013 ; BEI, 2016).

À la suite des travaux qui se sont intéressés aux facteurs culturels influençant la bancarisation des individus et des entreprises (Guerineau et Jacolin, 2014) ; au dynamisme concurrentiel du phénomène tontinier (Lelart, 1990 ; Henry, 1991) ; à la socialisation financière (Dutta, 2008) et, à l'influence du *mobile Banking* dans la reconfiguration des pratiques financières (Fox et Droogenbroeck Van, 2017), notre recherche s'intéresse au comportement bancaire des clients fonctionnaires au Cameroun.

Au Cameroun, tout comme dans d'autres environnements sociaux, le comportement bancaire est généralement étudié sous seul le prisme de l'archétype de la rationalité instrumentale. Très peu de travaux prennent en compte la diversité des structures sociales et des systèmes de valeurs, ainsi que leur influence possible sur les choix et décisions du client bancaire. Pourtant, il est de plus en plus admis dans la littérature scientifique que la rationalité instrumentale est loin d'être universelle. L'observation des comportements de l'action économique dans l'environnement africain et ailleurs, révèle d'autres formes de rationalité (Hugon, 1993). Elle suggère surtout d'aller au-delà des données factuelles et quantitatives, pour découvrir les dimensions

symboliques et les significations cachées de l'action économique (Kamdem, 2010 ; Causse, 2018).

Notre recherche se propose d'apprécier le comportement bancaire des clients fonctionnaires dans un environnement où la vie sociale et économique est rythmée par une culture temporelle de la « fin du mois ». Il s'agit dès lors, d'envisager le comportement bancaire, bien au-delà de la rationalité instrumentale et des biais cognitifs, comme étant le fruit d'une délibération individuelle, articulant contraintes sociales et intérêt personnel dans le souci d'une gestion rentable de la « fin du mois ». La question qui guide notre recherche est ainsi formulée : comment le temps de la « fin du mois » est-il vécu par les clients fonctionnaires camerounais et, comment influence-t-il leur comportement bancaire ?

L'ambition de notre recherche est d'explorer les dimensions symboliques et les significations sociales du comportement bancaire des clients fonctionnaires. Cette démarche sociologique vise à identifier et à mettre au jour les modalités, les mécanismes et les processus sociaux de « l'invention » du comportement bancaires des clients fonctionnaires, dans leur rapport à leur banque et à la société. La mobilisation de cette démarche ouvre de nouvelles pistes pour la compréhension de la microéconomie bancaire au Cameroun ; mais surtout, pour une meilleure connaissance du jeu d'influence réciproque dans lequel l'action sociale et l'action économique s'inscrivent dans l'orientation du comportement bancaire.

Ainsi, après une clarification du concept de comportement bancaire à partir des approches de la microéconomie, de l'économie comportementale et de la sociologie, nous présentons le cadre épistémologique, théorique et méthodologique de la recherche. Ensuite, les deux mini-cas pratiques sont discutés suivant deux niveaux d'analyse. Le premier s'intéresse aux mythes et représentations sociales de la « fin du mois » liés au comportement bancaire du client fonctionnaire et le second, met au jour les rationalités que le client fonctionnaire mobilise pour orienter son comportement.

1. Du comportement individuel au comportement bancaire : clarifications conceptuelles

Le comportement bancaire est d'abord un comportement d'individus et en tant que tel, il renvoie à un objet d'étude et de recherche pris en charge par plusieurs disciplines, selon diverses approches. C'est à la présentation de ces approches qu'est consacrée cette première section.

1.1. L'approche microéconomique

Du point de vue de la microéconomie orthodoxe, l'individu est envisagé comme étant rationnel et maximisateur. Suivant cette logique, deux principes fondamentaux sont mobilisés pour expliquer le comportement des êtres humains : le principe d'optimisation et le principe d'équilibre. Ces deux principes postulent respectivement que « *parmi les différentes structures de consommation qu'ils peuvent acquérir, les gens essaient de choisir les meilleures* » et, que « *les prix se modifient jusqu'au moment où il y a égalité entre les quantités d'un bien que les gens demandent et les quantités qui sont offertes* » (Varian, 2014, p.21).

Considéré comme un être rationnel, l'individu est censé recomposer en permanence les sens, les normes et les règles des différents contextes dans lesquels il se trouve. C'est un grand calculateur dont le principe d'action se définit en termes d'enjeux économiques (coûts/avantages). Le postulat retenu ici pour envisager l'individu est celui de l'*homo oeconomicus*. Emprunté à la philosophie politique du XVIIIème siècle, ce postulat propose un modèle simplifié d'agent économique. Il considère le comportement de ce dernier comme un comportement utilitaire. Autrement dit, l'individu cherche en fonction des ressources dont il dispose, à faire « *les meilleurs choix possibles, du point de vue de ses préférences* » (Simon, 1952, pp.98-118). L'*homo oeconomicus* est « *un calculateur général de plaisir et de peine, (...) Il n'a ni passé ni avenir, il est un fait humain isolé, immuable, en équilibre stable sauf sous le contre coup, de certaines forces agissantes qui le déplacent dans un sens ou dans*

l'autre»(Albou, 1984, p.123). Plus même, les critères de choix de ce dernier se définissent en termes d'avantages comparatifs.

Le comportement bancaire dans ce registre peut alors être compris comme étant le produit complexe des actions d'acteurs qui tendent à maximiser leurs profits, en tirant le meilleur parti des moyens à leur disposition. Par son comportement, le client bancaire « *...poursuit un objectif de profit (...). Pour réaliser cet objectif, il adopte un comportement d'optimisation fondée sur une rationalité complète* » (Koenig, 1993, p.13). Les traits fondamentaux du client bancaire se confondent dès lors à ceux de l'*homo oeconomicus*. C'est-à-dire, qu'il agit exclusivement mû par l'intérêt personnel ; n'obéit qu'à la raison, c'est un calculateur ; est universel, toujours parfaitement informé ; ne fait que vivre dans le moment présent, il ne se souvient ni prévoit ; est un être parfaitement isolé, libre et indépendant de tous les autres hommes (Boudon, 2000).

Bien que toujours d'actualité dans la littérature scientifique, l'approche microéconomique du comportement de l'individu est de plus en plus critiquée, d'où l'émergence de l'économie comportementale depuis quelques décennies.

1.2. L'approche de l'économie comportementale

L'attribution du prix Nobel d'économie à George Akerlofen 2001, à Daniel Kahneman et Vernon L. Smith en 2002, à Richard H. Thaler en 2017, ainsi qu'à Robert Shiller en 2013 a significativement contribué à susciter l'intérêt de la communauté scientifique pour l'économie comportementale et expérimentale. Celle-ci est alors devenue un champ de recherche à la mode dans la littérature scientifique (Scheidegger, 2018). Plus même, de par la prise en compte des limites de la rationalité et des mécanismes psychologiques dans l'analyse économique, les travaux réalisés dans ce champ contribuent au renouvellement des approches du comportement individuel et des phénomènes économiques et sociaux.

L'économie comportementale est née de la volonté de prendre en compte les mécanismes psychologiques dans l'analyse économique traditionnelle (L'académie royale des Sciences de Suède, 2017). En réaction aux prédictions et recommandations de l'économie traditionnelle dont la valeur tient à la capacité des individus à acquérir de l'information et à la traiter de manière optimale à partir des ressources cognitives puissantes dont ils seraient dotés, l'économie comportementale propose une approche nouvelle. Elle souligne la nécessité de « *refonder une théorie économique qui prenne en compte les limitations cognitives des individus, le rôle des émotions dans la construction des décisions rationnelles, l'influence des interactions sociales sur les choix individuels* » (Villeval, 2011, p.2).

Les travaux réalisés dans le champ de l'économie comportementale constituent une remise en question du modèle classique de l'*homo oeconomicus*. Dans ce sens, en s'intéressant aux processus cognitifs qui structurent et orientent la prise de décision économique, Daniel Kahneman et Vernon L. Smith (1974) proposent une théorie psychologique qui met en relief la manière dont les individus jugent de la probabilité des événements. Ces auteurs identifient à cet effet, un ensemble de biais de raisonnement qui pourraient expliquer les décisions sous-optimales (biais d'ancrage, de représentativité, de disponibilité, d'attention, d'optimisme, de *statu-quo*, etc). Plus tard, ils développeront la « *théorie des prospectives* » (« *prospect theory* ») pour montrer que l'évaluation des situations par les individus est relative par rapport à un point de référence qui peut être subjectif (Kahneman et Vernon, 1979). Quant à Richard H. Thaler (2003), la « *théorie du paternalisme libertarien* » qu'il développe avec Cass Sunstein, soutient que le comportement de l'individu peut être influencé par des dispositifs d'aide à la prise de décision. Ces dispositifs ou « *nudges* » (coups de pouce) permettent de définir une architecture de choix qui amènent les individus à prendre les meilleures décisions, librement et sans contrainte « *apparente* ». Ici, l'incitation au choix est suggérée, plutôt qu'imposée. Le principe des nudges a considérablement influencé les pratiques de gestion si bien qu'on parle de nos

jours, du nudge management, du nudge marketing, du financialnudge, du nudge global, du nudge action, etc.

Dans le domaine de l'économie bancaire, les applications de l'économie comportementale ont contribué à une meilleure appréciation de l'impact des relations de clientèle sur le coût de crédit (Eber, 2010). De même, elle a permis de mieux cerner les difficultés de coordination dans une configuration d'équilibres multiples et le rôle pertinent des normes sociales dans les comportements stratégiques (Fehr et Zehnder, 2009) ; de la panique bancaire (Allen et Gale, 1998) ; de la crise bancaire (Kelly et Ograda, 2000) ; et, du rôle des garanties dans un marché du crédit (Dewatripont et Maskin, 1995). Toutefois, malgré ces avancées dans la compréhension du comportement bancaire, il subsiste des zones d'ombres relatives au poids et à l'influence des mécanismes sociaux sur le comportement de l'individu. Le constat de cette limite est principalement fait par des sociologues qui proposent une approche sociologique du comportement économique. Cette approche est ancrée dans la sociologie économique.

1.3. L'approche sociologique

Relevant les frontières entre l'économie et la sociologie, Vilferdo Pareto (1968) soulignait que l'économie est la science des « *actions logiques* » et la sociologie, la science des « *actions non logiques* ». Cette distinction selon Raymond Boudon (1997), met en perspective une des intentions épistémologiquement fondamentale de la sociologie moderne. Il s'agit de l'explication des actions et plus globalement, des comportements qui apparaissent à l'observateur comme relevant de l'« *irrationalité* ».

L'explication et la compréhension du comportement individuel et du comportement collectif sont au centre de l'analyse sociologique depuis la naissance de cette discipline. Les premiers sociologues se sont intéressés au comportement de l'individu en le considérant comme le produit du milieu, c'est-à-dire « *l'ensemble total des circonstances extérieures* » (Comte, 2018 [1841-1846]) ; comme le produit des structures sociales (Durkheim, 1895) ; comme une action intentionnelle orientée vers d'autres acteurs sociaux (Weber, 1982 [1921]) ; ou encore, comme le produit des actions réciproques (Simmel, 1981).

La constitution de la sociologie économique comme champ d'étude a permis à la sociologie de développer de nouvelles approches de l'action économique. Celle-ci d'après Richard Swedberg (1994), renvoie à un ensemble de théories dont l'objectif est d'expliquer les phénomènes économiques à partir d'éléments sociologiques. À partir d'une remise en question de la réduction de l'économie au calcul rationnel en ce qui concerne des ressources rares devant être affectées à des besoins considérés illimités, la sociologie économique propose une conceptualisation sociologique de l'action économique (Levesque, Bourque et Forgues, 2001). À cet effet, elle développe le modèle de l'*homo sociologicus*, tout à fait différent de celui de l'*homo oeconomicus*.

La figure de l'*homo sociologicus* représente l'individu comme un acteur intentionnel. Il est doté d'un ensemble de préférences, cherche les moyens acceptables de réaliser ses objectifs et, est plus ou moins conscient du degré de contrôle dont il dispose sur les éléments de la situation. De plus, il agit en fonction d'une information limitée et dans une situation d'incertitude (Boudon, 1997). Ses comportements sont en permanence soumis à une délibération des fins objectives, des mobiles subjectifs, des contraintes sociales et des réexamens rationnels de son activité (Touraine, 2000). Plus précisément et d'après Joseph Schumpeter (1954, pp. 47-48), « *l'analyse économique traite des questions relatives au comportement des individus en tout instant et à la nature des effets économiques qu'ils engendrent par ce comportement ; la sociologie économique s'occupe de savoir comment ils en viennent à adopter ce comportement* ». Ici, le comportement humain a une connotation bien large. Il suppose la prise en compte des actions, des motifs et des penchants ; mais surtout, des institutions sociales qui agissent sur le comportement économique.

La principale critique de l'économie comportementale formulée par la sociologie est liée à sa faible distanciation du modèle de l'*homo oeconomicus* (Bergeron et al., 2018). Tout en affirmant enrichir l'analyse du comportement économique grâce aux mécanismes psychologiques, l'économie comportementale et les nudges ne prennent pas en compte « l'importance des organisations et des institutions sociales qui jouent un rôle majeur dans la structuration de la société et dans la détermination de ces choix individuels » (Noguez, 2019, p.2). Il est en effet peu probable de cerner les mobiles qui orientent les choix d'un individu en le considérant comme un être socialement désencastré. Les structures sociales sont plus ou moins, comme l'avait démontré Pierre Bourdieu (1992), reproduites dans les structures cognitives des agents par l'intermédiaire des structures symboliques.

Ainsi, du point de vue sociologique, le comportement bancaire est une action sociale. Nous entendons donc par comportement bancaire, un ensemble de manières de penser et d'agir, plus ou moins coercitives, qui structurent et orientent le rapport d'un client à sa ou ses banque (s) et, à son environnement social.

2. Perspectives épistémologique, théorique et méthodologique

Notre recherche s'appuie sur un cadre épistémologique, théorique et méthodologique. Cette section est consacrée à la présentation de ce cadre, ainsi qu'à la justification de sa pertinence.

2.1. Positionnement épistémologique

Le cadre épistémologique dans lequel s'inscrit notre recherche est celui du constructivisme social tel que développé par Peter Berger et Thomas Luckmann (1996). Pour ces auteurs, la réalité est un « *construit social* ». Autrement dit, la réalité sociale est appréhendée, « *non comme une réalité en soi (une chose) mais à la manière de productions élaborées par des acteurs individuels ou collectifs en situation* » (Riutort, 2014, p.221). La réalité est socialement construite à partir de trois processus : l'objectivation, l'institutionnalisation et la légitimation. Plus précisément, la démarche ici consiste à découvrir la manière dont la réalité sociale, ainsi que les phénomènes sociaux sont créés, institutionnalisés et transformés en tradition.

Vu sous le prisme du constructivisme social, le comportement bancaire du client fonctionnaire est envisagé comme un construit social. Plus concrètement, comme une construction historique et quotidienne des acteurs individuels et collectifs. La mobilisation de cette approche du comportement bancaire a un enjeu à la fois ontologique et épistémologique. Du point de vue ontologique, elle suppose que la compréhension du comportement bancaire du client s'appuie sur une connaissance subjective et intersubjective dans chaque société. D'où la nécessité de récuser l'idée de la naturalité et de l'universalité du comportement bancaire, et du client bancaire. Quant à l'enjeu épistémologique, il implique que la connaissance du comportement bancaire est la connaissance de la manière dont les individus perçoivent, définissent, produisent et reproduisent ce comportement dans la société.

2.2. Cadre théorique

En vue d'analyser l'influence de la « fin du mois » sur les comportements bancaires des clients fonctionnaires, notre recherche se propose d'observer les logiques d'action qui structurent et orientent le comportement bancaire du client fonctionnaire. Pour le faire, nous mobilisons la théorie des logiques d'action à travers l'équation élémentaire : « *l'acteur + la situation d'action = logiques d'action* », proposée par Henri Amblard et al. (1996, p. 204). Cette théorie consiste à « *explorer le lien entre l'intention et l'action, de retrouver la « piste sinueuse des choix opérés par l'acteur et de rendre compte de ce qui les fonde...* » (Amblard et al., 2005, p.198).

Suivant cette posture, le client fonctionnaire n'existe pas en soi. Il est construit et défini comme tel par son action. Autrement dit, le client fonctionnaire est défini comme étant « *non seulement stratégique, identitaire et culturel mais aussi social-historique, groupal et pulsionnel* »

(Hernandez, 2006, p. 344). Il agit en situation. De ce fait, trois niveaux d'analyse peuvent être retenus, conformément au modèle que Philippe Hugon (1993) propose pour l'analyse du lien entre les structures sociales et les comportements économiques en contexte africain. Le premier niveau renvoie au normatif. Il s'agit de s'intéresser aux différentes valeurs, normes et représentations relatives à la « fin du mois ». Le deuxième niveau correspond à l'intériorisation des valeurs et des normes par le client fonctionnaire. Le troisième enfin, s'intéresse au contrôle social. C'est-à-dire, au poids de la répression des groupes auxquels appartient le client fonctionnaire.

2.3. Méthodologie et présentation des cas

La méthodologie de notre recherche est orientée par l'approche qualitative. Celle-ci est sans doute appropriée pour une recherche qui se veut exploratoire. Elle envisage aller au-delà de la méthodologie traditionnelle d'étude du comportement bancaire pour s'intéresser à des dimensions souvent oubliées. Dans cette perspective, notre recherche consiste à « rendre compte » et à « tenir compte » de la perspective des clients fonctionnaires dans l'étude de leur comportement bancaire en situation de « fin du mois ». La description de l'environnement social et des expériences des acteurs est ici fondamentale. Les données de cette description ont été collectées lors d'une enquête de terrain réalisée dans dix agences de trois institutions bancaires avant, pendant et après les périodes de paiement des salaires mensuels dans la ville de Yaoundé au Cameroun. L'enquête a été menée entre Janvier et Mai 2019.

Pour une observation approfondie des logiques d'action qui structurent et orientent le comportement bancaire des clients fonctionnaires, la méthode de cas a été mobilisée. Deux mini-cas pratiques de comportement bancaire des clients fonctionnaires sont retenus dans le cadre de notre recherche sur une liste de Quarante-cinq clients fonctionnaires rencontrés pendant la descente sur le terrain. Le choix de ces cas ne vise pas une représentativité statistique des clients fonctionnaires ou une exhaustivité de leur comportement bancaire. Il s'agit des cas singuliers et typiques qui rendent compte des différentes situations d'expression du comportement bancaire des clients fonctionnaires.

Le premier cas présente un client fonctionnaire dont le comportement bancaire est structuré et orienté par la rationalité instrumentale. Le second présente un client fonctionnaire dont le comportement bancaire est passé d'une structuration par la rationalité instrumentale à une structuration par d'autres formes de rationalité.

Le client fonctionnaire « rationnel »²³⁴

Fonctionnaire et client de la Banque pour l'épargne au Cameroun (BEC) depuis 20 ans, Wilfried Essame est marié et père de quatre enfants. Avec sa famille, il est à l'abri du besoin. Son salaire est essentiellement consacré à sa famille, il se fait accompagné dans la conception et la réalisation de ses projets par sa banque. C'est ainsi qu'il a pu se construire grâce aux conseils et au financement de sa banque. Il bénéficie par ailleurs de tous les services optionnels qu'offre sa banque aux clients fonctionnaires. Il a accès à son salaire par Mobile money et n'a donc pas besoin de se déplacer à la « fin du mois ». Toutefois, vivre ainsi est très difficile d'après ce dernier : *« je ne compte que sur mon salaire et je le gère rationnellement, nous confie-t'il. Toutes les dépenses sont prévues dans mon plan des dépenses mensuelles et il m'est impossible d'assister financièrement tous ceux qui sollicitent mon aide. Beaucoup disent d'ailleurs que je vis comme un blanc. Je ne fonctionne pas selon la fin du mois ».*

Le client fonctionnaire « camerounais »²³⁵

Alfred Eteme est fonctionnaire camerounais et client de la Banque Commerciale du Cameroun (BCC) depuis 2004. Chaque mois depuis 10 ans, il attend impatiemment le 25 du mois, date qui marque le début du paiement des salaires mensuels des fonctionnaires dans les banques.

²³⁴ Cas préparé par l'auteur. Anonymat des enquêtés et de la banque requis.

²³⁵ Cas préparé par l'auteur. Anonymat des enquêtés et de la banque requis.

L'attente nous confie-t-il, est toujours très longue. Malgré son salaire s'élevant à 350 000frs et qui pourrait lui permettre de gérer sereinement ses dépenses et celles de sa petite famille constituée de cinq membres, Alfred est constamment endetté.

Les cinq premières années étaient pourtant moins stressantes. Il gérait ses finances sur la base d'un budget soigneusement élaboré et qui lui permettait de réaliser un solde positif à la fin du mois. Il n'était pas pressé de percevoir son salaire et procédait juste de temps en temps à des retraits. Il avait un compte d'épargne dans un établissement de microfinance pour ses projets futurs. Mais cette situation n'était pas tout à fait confortable pour ce dernier : *« je gérais rationnellement mon salaire, j'avais de l'argent ; mais, dans ma famille, on ne me respectait pas. On disait de moi que j'étais radin et ingrat envers ceux qui s'étaient sacrifiés pour financer mes études. Mes frères et mes sœurs me rendaient rarement visite. Cette situation m'attristait. J'ai donc décidé de vivre et de me comporter comme un vrai fonctionnaire »*.

La décision de « vivre comme un vrai fonctionnaire » va radicalement changer son comportement. Il va dès lors s'engager à être moins radin, moins ingrat et, à accéder à un nouveau statut social. Il deviendra donc Ancien d'église, notable à la chefferie de son village et membre très actif des associations des ressortissants de son village. Ce changement fera de lui, un fonctionnaire toujours endetté ; mais, un fonctionnaire socialement accepté. Il exprime d'ailleurs aujourd'hui avec beaucoup de satisfaction sa réussite en ces termes : *« avant, on me voyait comme un employé du secteur privé. Depuis que je m'aligne pour percevoir mon salaire, les gens qui passent et me voient savent que je suis un fonctionnaire. Ils savent donc que je suis quelqu'un d'important. Mes possibilités d'endettement sont nombreuses. Je peux contracter un crédit dans ma banque, dans les associations de mon village et même chez le boutiquier de mon quartier comme je veux. Ils savent que je suis fonctionnaire et que j'ai un salaire stable »*.

3. Le client fonctionnaire et l'épreuve de la « fin du mois » au Cameroun

Les deux mini-cas présentés plus haut nous servent d'illustration. Ils nous livrent des matériaux de base pour l'analyse de l'influence de la « fin du mois » sur les comportements bancaires des clients fonctionnaires.

3.1. Les mises en scène de la « fin du mois »

Le temps de la « fin du mois » dans l'environnement camerounais est bien plus qu'un temps mécanique renvoyant à une période définie par le calendrier et par l'horloge. Les effectifs importants de clients observés devant des banques, les marchés qui se constituent temporairement, les difficultés de circulation causées par l'accroissement du nombre de véhicules en circulation et la forte présence des clients dans les espaces commerciaux sont autant de réalités observables à la « fin du mois » dans toutes les grandes métropoles camerounaises. Ce temps de paiement des salaires mensuels est bien plus qu'un moment d'activités intenses pour les banques. Il est ce moment où des clients en grand nombre se retrouvent à l'intérieur et autour des banques. Il est aussi ce moment où ce que le client pense de sa banque peut être écouté, au travers de ses conversations avec d'autres clients.

La scène est presque comme un rituel systématisé, avec des acteurs qui jouent des rôles définis à l'avance. D'une banque à l'autre, c'est la même rhétorique, la même gestuelle, les mêmes discours. Les employés de la banque sont sous pression. Des clients alignés devant un distributeur ou devant une caisse. L'attente est longue et pour meubler le temps de l'attente, des débats, des discussions et quelques fois des disputes sont engagés. On parle de tout, on se plaint de sa banque, on raconte une histoire en rapport avec la banque. Tout autour, des vendeurs ambulants proposent des produits et services. Progressivement, le client avance vers la caisse. Une fois servi, il compte son argent pour s'assurer que le compte y est, même s'il a été servi par le distributeur automatique. Dès ce moment, le sourire remplace la colère de l'attente. D'une parole à peine audible, le client dit au revoir à ceux avec qui il discutait et disparaît dans un taxi

ou dans un véhicule personnel. Il réapparaîtra plus tard dans un super marché ou dans une agence de transfert d'argent. Une fois ces opérations effectuées, il sera aperçu soit dans un espace de loisir, soit dans son quartier de résidence, avec à la main des paquets. Ces paquets sont le signe que la « fibre optique passe », qu'il vient de « toucher » et qu'il est un fonctionnaire.

3.2. La « fin du mois » et ses temporalités

En considérant les temporalités sociales comme étant « *la réalité des temps vécus par les groupes, c'est-à-dire la multitude des conduites temporelles et des représentations du temps liées à la diversité des situations sociales et des modes d'activités* », Daniel Mercure (1995, p.9) soutenaient déjà que la hiérarchie des représentations de l'avenir correspond plus directement à la hiérarchie des positions sociales. La plupart des travaux sur le temps et les temporalités mettent l'accent sur les facteurs liés à l'âge, au sexe, au statut professionnel, au degré des obligations familiales d'un individu et sur bien d'autres. Ceux-ci sont considérés comme pouvant définir le vécu du temps et la culture temporelle des individus (Attali, 2014).

L'observation du comportement bancaire du client fonctionnaire à l'occasion de la « fin du mois » permet de découvrir le jeu des temporalités qui animent la vie socio-économique de l'environnement camerounais. La mise en société des temporalités bancaires déclenche une mise en banque des temporalités sociales. Autrement dit, il existe entre la banque et la société, un jeu d'influence réciproque. Dans le cas 1, Wilfried Essame pratique une gestion « rationnelle » de son salaire, ce qui réduit l'influence de la pression de la « fin du mois » sur son comportement bancaire. Cependant, sa gestion « rationnelle » a des conséquences négatives sur ses relations sociales. Dans le cas 2, l'influence de la pression sociale sur le comportement bancaire d'Alfred Eteme va l'amener à se comporter autrement et, son nouveau comportement aura des conséquences positives pour ses relations sociales.

Bien plus, de par la manière dont la société perçoit la banque à la « fin du mois », elle apparaît comme une affaire de société ; et, du fait que la banque influence les activités économiques et sociales de l'environnement, elle apparaît comme un opérateur de reliance entre le social et l'économique. Dès lors, aucun comportement n'est purement bancaire, ni purement social. Cette réalité souligne l'actualité des travaux de Xavier Roux (2009) sur les temporalités bancaires et le rapport à l'avenir dans les interactions bancaires. La rencontre entre les temporalités marchandes et les temporalités sociales observée par cet auteur, va bien au-delà de l'« *encastrement social* » (Granovetter, 1994) de la banque pour révéler l'encastrement bancaire de la société dans notre recherche.

3.3. La « fin du mois » et les rationalités des acteurs économiques

D'un client fonctionnaire à un autre (cas 1 et 2), le temps de la « fin du mois » est diversement vécu. Cette diversité est moins liée aux catégories biologiques (âge, sexe, taille, etc.) et aux catégories sociales (obligations familiales, statut matrimonial, statut professionnel, etc.), qu'à la nature et l'intensité du rapport d'un client fonctionnaire au système normatif de son environnement social. Le modèle de rationalité d'un client fonctionnaire n'existe pas *a priori* selon les choix de ce dernier.

Dans nos deux cas présentés, aucun des deux clients fonctionnaires n'a un comportement bancaire défini à l'avance par un type de rationalité donnée. La rationalité est plutôt construite à travers le processus d'intériorisation par le client fonctionnaire, des valeurs, des normes et des représentations sociales collectivement partagées au sujet de « la fin du mois ». Il est de ce fait difficile de procéder avant observation, à une typologisation des rationalités pouvant orienter le comportement bancaire d'un client fonctionnaire. L'observation révèle cependant que le comportement de ce dernier peut correspondre autant au modèle de l'*homo oeconomicus* (cas 1), qu'à ceux de l'*homosociologicus*, du *Pater Familias*, de l'*homo Politicus*, de l'*homo socialis*, ou

de l'*homo traditionalis*. Plusieurs rationalités peuvent même orienter le comportement bancaire d'un client fonctionnaire.

Le temps de la « fin du mois » et son vécu par le client fonctionnaire apparaît ainsi comme des déterminants pertinents du statut de fonctionnaire et du comportement bancaire. Le fait de s'aligner devant la caisse ou le distributeur automatique d'une banque à la « fin du mois » est un indicateur du statut de fonctionnaire (cas 2). Le fait également de s'inscrire dans une logique de redistribution de son salaire et d'accès à des rôles sociaux définit le statut de fonctionnaire. C'est indicateurs rendent compte des raisons de la résistance aux services innovateurs proposés par les banques et qui sont censés faciliter l'accès au paiement des salaires des clients fonctionnaires.

4. TEMPORALITÉS SOCIALES ET COMPORTEMENT BANCAIRE : vers une approche contingente et interculturelle

L'idée de la pluralité des temporalités sociales d'après Maryse Bresson et *al.* (2016) est rapidement devenue consensuelle en sciences sociales. Cette idée suppose que le temps est diversement vécu par les individus et par les sociétés, tout étant une variable explicative du comportement individuel. En tant que comportement individuel, le comportement bancaire est également soumis à l'influence des temporalités sociales.

4.1. Comportement bancaire et interculturalité

Les temporalités de la « fin du mois » révèlent la consistance culturelle du temps des salaires dans l'environnement camerounais. Le vécu de ce temps par les clients fonctionnaires rend compte de l'existence d'un système d'interaction, structuré autour du triptyque : salaire-temps-banque. Chaque élément en interaction est collectivement défini comme incarnant une culture. Les modalités et la pertinence de cette culture sont liées à des facteurs contingents.

La culture salariale, la culture temporelle et la culture bancaire s'inscrivent dès lors dans des logiques sociales qui sont bien plus influentes que les logiques économiques. Leur influence révèle qu'il serait peu probable pour une banque d'agir efficacement sur le comportement de ses clients fonctionnaires dans l'environnement camerounais, prendre en compte le système normatif socialement valorisé qui fait de la « fin du mois », un élément structurant et fonctionnel de la culture salariale et de la culture temporelle.

Le temps de la « fin du mois » est à la fois un temps marchand et un temps social. Le client fonctionnaire utilise ce temps pour accéder à son salaire ; mais aussi, pour accéder ou confirmer son identité sociale. Dans ce sens, mobiliser le temps de la « fin du mois » pour découvrir les dimensions symboliques et les significations cachées du comportement bancaire permet de déboucher sur une approche interculturelle du comportement bancaire. Cette approche, balisée par Emmanuel Kamdem (2010, p.70), revient à soutenir que « *le management du temps ne saurait se faire suivant une visions exclusivement universelles, sans tenir compte des contingences locales dans les différentes sociétés* ». Il s'agit dès lors de dépasser la temporalisation « *productiviste et rentabiliste* » des sociétés occidentale, tout en évitant de s'enfermer dans une temporalisation « *culturaliste et folklorique* » dans laquelle certains travaux ont tendance à enfermer les sociétés africaines. Dans sens, l'approche interculturelle du comportement bancaire revient à le mettre en rapport avec le contexte socioculturel dans lequel il est observé.

4.2. De l'économie comportementale à une socio-économie comportementale

L'intérêt accordé aux logiques d'action trouve sa pertinence dans la possibilité de découvrir d'autres rationalités que la rationalité instrumentale. Envisagé dans un schème actanciel, l'observation de l'équation : logiques d'action = acteur-entrepreneur + situation, permet développer « *une conception sociologique de l'intérêt examinant les formes diverses que l'action intéressée peut prendre* » (Steiner, 2005, p.16).

La réalité de l'influence des structures sociales et des systèmes de valeurs sur le comportement du client fonctionnaire dans l'environnement camerounais souligne l'intérêt d'enrichir la connaissance du comportement bancaire par la consistance sociale du client fonctionnaire. Sans toutefois sous-estimer la réalité des mécanismes psychologiques et des biais cognitifs, il est plus question pour nous de soutenir que ces éléments sont d'abord et avant tout des productions du social, intériorisées par le client fonctionnaire et matérialisées à travers son comportement. Ce comportement prend ainsi la forme d'un « *enchaînement dynamique de boucles Macro → Micro → Macro* » (Manzo, 2007, p. 45) et révèle que le comportement bancaire est un comportement qui a une part de socialité, de subjectivité et de rationalité. C'est donc un comportement socio-psycho-économique.

La socio-économie comportementale que nous proposons s'appuie sur l'idée selon laquelle la diversité du comportement économique nécessite la mobilisation d'une approche contingente et interculturelle. Les mécanismes psychologiques qui orientent le choix des individus sont propres à chaque individu certes ; mais, leur diversité et leur pluralité sont loin d'occulter, voire d'inhiber le substrat social qui définit la source et la vitalité de ces mécanismes en situation d'interaction sociale. Le comportement économique n'est pas le comportement d'un solitaire. C'est le comportement d'un acteur qui vit en société et qui y interagit à travers son comportement. Ce comportement rencontre d'une manière ou d'une autre d'autres comportements et est plus ou moins influencé par d'autres comportements. Ouvrir cette piste de la socio-économie comportementale, c'est tenter une articulation dans un registre dialectique, des dimensions « purement » objectives et des dimensions « purement » subjectives du comportement économique.

Conclusion

Le comportement bancaire est une des dimensions fondamentales de la microéconomie bancaire. Son étude revient généralement à identifier et à analyser les causes de l'action individuelle en termes de besoins qui peuvent être des manques physiques et psychiques. L'étude de deux cas pratiques de comportement bancaire nous a permis d'observer des logiques d'action qui structurent et orientent le comportement bancaire des clients fonctionnaires au Cameroun.

L'ambition de notre recherche était d'explorer les dimensions sociales du comportement bancaire. Celle-ci a pu être réalisée grâce à l'identification et à mise en exergue des modalités, des mécanismes et des processus sociaux de « l'invention » du comportement bancaires des clients fonctionnaires, dans leur rapport à leur banque et à la société. En envisageant le comportement bancaire, bien au-delà de la rationalité instrumentale et des biais cognitifs, comme étant une réalité contingente et influencée par les temporalités sociales, notre recherche ouvre de nouvelles pistes pour la compréhension de l'inclusion financière au Cameroun. Par ailleurs, elle contribue à une meilleure connaissance du jeu d'influence réciproque dans lequel la banque et la société s'inscrivent. Cependant, cette recherche est loin d'être exhaustive.

De recherches futures pourront par exemple approfondir la compréhension du comportement bancaire, en mobilisant des temporalités sociales autres que « la fin du mois », pour découvrir par exemple l'influence des temporalités bancaires sur la performance des entreprises clientes. D'autres recherches pourront également s'intéresser à l'influence des temporalités religieuses sur le comportement bancaire. Bref, de nombreuses pistes restent inexplorées et la consistance sociale du comportement bancaire dans l'environnement camerounais et africain est une réalité peu prise en compte dans les travaux qui s'intéressent au marketing, à la relation client et au management des entreprises bancaires.

Références bibliographiques

Albou P., 1984, *Les psychologies économiques*, Paris, PUF.

Allen F. et Gale D., 1998, « Optimal Financial Crises », *Journal of Finance*, 53, pp. 1245-1284.

Amblard H., Bernoux Ph., Herreros G. et Livian, Y.-F., 1996, 2005, *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*, Paris, Seuil.

- Attali J., 2014, *Histoires du temps*, Paris, Fayard.
- Banque européenne d'investissement, 2016, *Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne : évolutions récentes et inclusion financière numérique*, Novembre.
- Berger P. et Luckmann T., 1992, *La construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin.
- Bergeron H., Castel P., Dubuisson-Quellier S., Lazarus J., Nouguez E. et Pilmis O., 2018, *Le biais comportementaliste*, Paris, Presses de Sciences Po.
- Boudon R., 1997, *La logique du social*, Paris, Hachette Littérature.
- Boudon R., 2010, « Une approche cognitive de la rationalité », *XXVIIes journées de microéconomie d'Angers*, Conférence inaugurale, jeudi 3 et vendredi 4 juin.
- Bresson M., Cartier-Bresson J., Geronimi V. et Leriche F. (ed.), 2016, *Le temps dans les sciences sociales*, Paris, Karthala.
- Causse G., 2018, « Prise en compte des phénomènes religieux et des pratiques sorcellaires par les entrepreneurs camerounais », Biwolé-Fouda J., Causse G. et Ngantchou A., *Théories des organisations africaines*, Paris, L'Harmattan, 2018. p.19-35.
- Comte A., 1841-1846, *Lettres...à John Stuart Mill*, Wetworth Press, 2018.
- Dahou K., Omar I. H. et Pfister M., 2009, « Afrique ; développer les marchés financiers pour la croissance et l'investissement », *Document de travail*, Réunion ministérielle et Table ronde d'experts, Initiative NEPAD-OCDE pour l'investissement en Afrique, 11-12 novembre.
- Dewatripont M. et Maskin E., 1995, « Credit and Efficiency in centralised and decentralised Economies », *Review of Economic Studies*, 62, p. 541-555.
- Durkheim E., 1895, *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, Felix Alcan.
- Dutta A., 2008, « Les failles du système financier : socialiser les risques et privatiser les profits », *Le Magazine des Nations Unies*, vol. XLV, n°2-3, avril.
- Eber N., 2010, « L'économie bancaire expérimentale », *Revue d'Économie Politique*, vol.120, n°4, juillet-août, pp.563-589.
- Eber N., 2010, « L'économie bancaire expérimentale », *Revue d'économie politique*, 4, Vol. 120, pp. 563 à 589.
- Fehr E. et Zehnder C., 2009, « Reputation and credit market Formation : how relational incentives and contract enforcement interact », *IZA Discussion Paper*, n° 4351.
- Fonds monétaire internationale, 2009, « Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne », *Études économiques et financières*, Avril.
- Fox N. et Droogenbroeck Van N., 2017, « Les nouveaux modèles de mobile banking en Afrique : un défi pour le système bancaire traditionnel », *Gestion 2000*, 5-6, vol.34, pp.337-366.
- Guerineau S. et Jacolin L., 2014, « L'inclusion financière en Afrique subsaharienne : faits stylisés et déterminants », *Revue d'Économie Financière*, 4, n°116, pp.57-80.
- Henry A., Tchente G.-H. et Guillaume-Dieumegard Ph., 1991, *Tontines et banques au Cameroun. Les principes de la société des amis*, Paris, Karthala.
- Hernandez E.-M., 2006, « Les trois dimensions de la décision d'entreprendre », *Revue française de gestion*, 9-10 n° 168-169, pp. 337-357.
- Hugon Ph., « L' « homo africanus » est-il irrationnel? », Boutillier Jean-Louis (ed.) et Goudineau Yves (ed.), *Cahiers des sciences humaines : trente ans (1963-1992)*, pp.57-60.
- Kahneman D. et Tversky A., 1974, « Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases », *Science New Series*, 185(4157), pp. 1124-1131.
- Kahneman D. et Tversky A., 1979, « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 47(2), pp. 263-291.
- Kamdem E., 2010, « Itinéraire de recherche qualitative sur les temporalités en Afrique », *RECHERCHES QUALITATIVES-Hors-Série*, n°8, pp.61-75.
- Kelly M. et Ograda C., 2000, « Market Contagion : Evidence from the Panics of 1854 and 1857 », *American Economic Review*, 90, pp. 1110-1124.

- Koenig G., 1993, *Les théories de la firme*, Paris, Économica
- L'Académie royale des sciences de Suède, 2017, « Richard H. Thaler. Intégrer économie et psychologie », *Revue Française d'Économie*, vol. XXXII, pp.3-56.
- Lelart M., 1990, « Les circuits parallèles de financement : état de la question », M^oRabet R., L'entrepreneuriat en Afrique francophone, Paris, Ed. AUPELF-UREF, John LibbeyEurotext, pp.45-63.
- Levesque B., Bourque G. L. et Forgues E., 2001, *La nouvelle sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Lmshate K., 2015, « Le rôle du facteur culturel dans la qualité de service dans le secteur bancaire libyen », *Thèse de Doctorat*, Université d'Auvergne-Clermont-Ferrand I.
- Manzo G., 2007, « Progrès et « urgence » de la modélisation en sociologie. Du concept de « modèle générateur » et de sa mise en œuvre », *L'Année sociologique*, 57, n^o 1, pp. 13-61.
- Mercure D., 1995, *Les temporalités sociales*, Paris, L'Harmatan.
- Noguez E., 2019, « L'économie comportementale est une révolution de pacotille », *Le Nouveau Magazine Littéraire*, lundi, 14 janvier, Entretien.
- Pareto V., 1968, *Traité de sociologie générale*, 1ère éd. française, revue par l'auteur, en 2 volumes, 1917-1919) ; 3ème éd. française (G. Businoed.), Genève, Droz.
- Pelletier A. et Stijns J.Ph., 2016, « Groupes bancaires africains : tendances récentes et questions stratégiques », BEI, Le secteur bancaire en Afrique subsaharienne : évolutions récentes et inclusion financière numérique, Novembre, pp.19-51.
- Periou C., 2013, « Évolution du secteur bancaire africain : nouveaux acteurs, nous modèles ? », *Secteur Privé et Développement*, La Revue du PROPARCO, n^o16, Mai.
- Scheidegger E., 2018, « En politique économique, l'économie comportementale n'a pas réponse à tout », *La Vie Économique*, 10, pp.12-15.
- Schumpeter J.A., 1954, *Histoire de l'analyse économique*, Paris, Gallimard, 3^{ème} vol., 1983.
- Simon H. A., 1983, *Reason in Human affairs*, Stanford, Stanford University Press.
- Thaler R. H. et Sunstein C., 2003, « Libertarian Paternalism is not an Oxymoron », *University of Chicago Law Review*, 70(4), pp. 1159-1202.
- Touraine A., 1965, *Sociologie de l'action*, Paris, Seuil.
- Varian H. R., 2014, *Introduction à la microéconomie*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, 8^{ème} édition.
- Villeval M. C., 2011, « L'économie comportementale et les "nudges" », *Communication*, Journées de l'Économie, Lyon, 9-11 Novembre.
- Weber M., 1921, *Économie et société*, Traduction par Philippe Fritsch, Paris, Aubier, 1982.

L'intrapreneuriat dans le secteur bancaire au Cameroun :

Pratiques et déterminants

André TIOUMAGNENG, Maître de Conférences agrégé

Rosalie N. ATANGANA , Doctorante, Université de Yaoundé II-SOA, Cameroun

Résumé : Dans un secteur bancaire marqué par de nouvelles normes réglementaires et de nouveaux entrants, les acteurs bancaires notamment ce du Cameroun, se doivent d'augmenter leurs aptitudes à faire face à un environnement évolutif. Pour ce faire, elles ont besoin de stimuler l'intrapreneuriat, stratégie qui consiste à la mise en œuvre de créativité et innovation par un salarié ou par une équipe de salariés (Carrier et Gélinas, 2012). Nombreux sont les auteurs qui ont proposé des formules « magiques » pour ne pas transformer la potion en bouillon de culture. Cet article propose quatre dispositifs susceptibles d'être adoptés avec profit par les banques camerounaises pour encourager leurs salariés à intraprendre et les conditions nécessaires pour garantir le succès de ces stratégies.

Mots clés : Secteur bancaire, Intrapreneuriat, dispositifs, Cameroun.

Le secteur bancaire n'est pas un secteur économique comme un autre : par son activité de création monétaire par le crédit, il assure la fonction essentielle de financement de l'ensemble des activités économiques. À cet égard, les banques gèrent l'épargne des personnes physiques et morales et financent la croissance économique, elles sont indispensables pour le bon fonctionnement de l'économie. L'insolvabilité ou la faillite d'une banque peut donc avoir des conséquences considérables sur l'ensemble de l'économie (Haouat, 2012). Pour autant, les banques constituent un secteur d'activité à part entière, elles voient leurs activités bousculées et stimulées par les nouveaux entrants, plus de normes prudentielles pour assurer le contrôle, rassurer le public et protéger l'intérêt des consommateurs. Aussi, les établissements bancaires dans leur pilotage interne doivent faire face à des contraintes réglementaires de plus en plus prégnantes qui exigent un surplus de rigueur et de vigilance que par le passé (Pluchart, 2017). Il est donc primordial pour des raisons de survie dans le secteur bancaire de mener une réflexion sur les stratégies qui doivent les permettre d'obtenir un avantage concurrentiel durable.

Le concept d'intrapreneuriat qui est une stratégie de développement fortement lié aux notions d'autonomie, de prise de risque, d'innovation, de créativité, etc... peut être une des solutions. Aussi, l'incursion des nouvelles technologies de l'information et de la communication induisent de nouvelles sources d'obtention de valeur de marché que ne peuvent ignorer l'acteur

bancaire. Les changements technologiques ont induit la transformation numérique ou la digitalisation de toutes les entreprises²³⁶. L'accroissement de l'incertitude et la vitesse d'exécution dans laquelle agissent les nouveaux entrants ont engendré un nouvel écosystème (fintech, GAFAM, BATX...) où la banque devient connectée, intelligente, agile et sociale (Béziade et Assayag, 2014), bouleversent la manière de faire et de voir le business, modifient la relation banque-client. Désormais, ce ne sont plus les clients qui vont vers les banques, mais les banques qui vont vers les clients. Ces nouvelles approches des affaires induisent l'obligation pour le secteur bancaire d'augmenter son aptitude au changement, autrement dit sa vitesse de réaction face à un environnement évolutif (Brack, 2016 ; Gosselin, 2017 ; Llorca, 2017 ; Pluchart, 2017)²³⁷

L'adoption en 2011 du règlement relatif à l'activité d'émission de la monnaie électronique en zone CEMAC, l'arrivée du mobile money et d'autres nouveaux moyens de paiements, l'entrée de nouveaux concurrents (opérateurs de télécommunications) donnent la possibilité aux banques de s'ouvrir à un nouveau marché de masse en offrant des services et produits financiers à des personnes se trouvant en marge des systèmes financiers classiques (Klein et Mayer, 2011 ; Donovan, 2012 ; Lal et Sachdev, 2015). La banque mobile ou banque à distance fait partie intégrante de la banque de demain. Le taux de pénétration du téléphone mobile au Cameroun est passé de 9,8% à 71% entre 2004 et 2014 (Investir au Cameroun, 2015) en 2018 on est à 90% selon le rapport *we are the social* contre un taux de bancarisation qui oscille à 20% (Banques du Cameroun, 2017). La monnaie électronique est donc un vivier de croissance et d'expansion pour la banque traditionnelle qui à travers les services financiers sur mobile va davantage favoriser l'inclusion financière de toutes les couches de populations. Il se pose donc le problème de mise en œuvre de toutes ses possibilités de développement dans un secteur où la survie dépend du respect scrupuleux des normes et des règles établies et qui dispose de ressources. Les ressources de l'entreprise incluent « tous les actifs, capacités, processus organisationnels, d'informations, de connaissances que contrôle une entreprise et qui lui permet de concevoir et de mettre en place des stratégies pour améliorer son efficacité et son efficience (Barney, 1991, p. 101) » Labaki et Pallas-Saltiel (2012). Si toutes les banques au Cameroun sont détentrices de ces ressources, comment imaginer qu'elles puissent se différencier les unes des autres et ainsi obtenir un avantage concurrentiel ? Pour Barney (1991) les ressources d'une entreprise bancaire ont le potentiel de générer un avantage concurrentiel durable que si elles lui permettent de mettre en place des stratégies qui améliorent son efficacité et son efficience et si elles remplissent les conditions suivantes : être une ressource rare, imparfaitement imitable et substituable. Pour Lamarque (2009) la seule ressource d'une banque qui remplisse ces conditions c'est l'homme avec tout son *package*. Labaki et Pallas-Saltiel (2012) abondent dans ce sens et ajoutent que le savoir que détiennent les membres d'une banque serait une ressource susceptible de générer un avantage concurrentiel durable s'il y a un contexte favorable où ceux-ci le partagent et le mettent aux services de l'entreprise.

La problématique de la mise en œuvre de pratiques intrapreneuriales dans le secteur bancaire au Cameroun est d'autant plus d'actualité que les différentes crises bancaires (crise des années 80, la restructuration de la CBC, la fermeture de plusieurs établissements de micro finance) ont accrue les exigences réglementaires, limité la marge de manœuvre accordée aux employés et mis un frein au développement de l'activité. Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ont eu aussi un impact sur leur activité et entraînent entre autre de nouveaux moyens de paiement, favorisent l'entrée de nouveaux acteurs dans l'intermédiation financière et de nouveaux risques de fraude apparaissent. Ce qui a un effet significatif sur la performance et la croissance des entreprises exerçant dans ce secteur. Les organisations bancaires doivent donc s'adapter

²³⁶ La banque est un secteur en première ligne de la transformation digitale et se classe en 4^e position des secteurs les plus transformés numériquement derrière les technologies de l'information et de la communication, les médias et les services professionnels (Gandhi et al, 2016).

²³⁷ Cité par Errotabehere (2018).

rapidement et également trouver les ressources adéquates afin de détenir les aptitudes qui vont leur permettre de reconfigurer leurs stratégies. Heureusement, la plupart des grands groupes bancaires à travers le monde ont compris l'importance d'encourager l'intrapreneuriat qui consiste à la mise en œuvre d'innovation par un employé ou un groupe d'employés (Carrier, 2000) pour espérer rester compétitif. Mais l'homme qui est au cœur de l'activité bancaire est un facteur élevé de survenance de risque. Dans cette situation complexe comment le secteur bancaire arrive-t-il à créer du nouveau, à innover ? Allali (2005) nous rappelle que certes la prise de conscience est nécessaire mais ne suffit pas à dynamiser créativité et innovation sans des préalables qui favorisent l'éclosion d'initiatives intrapreneuriales.

Quel processus est mis sur pied pour favoriser le développement d'initiatives intrapreneuriales dans le secteur bancaire ? Quelles sont les pratiques que les banques peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ? Cet article ambitionne aider les praticiens du secteur bancaire au Cameroun à mieux comprendre la variété des approches et des pratiques qui peuvent être adoptées pour inciter les employés à innover. Il est subdivisé en deux parties. Dans la première partie, nous présentons quatre approches auxquelles peut recourir le dirigeant de banque pour promouvoir et soutenir l'intrapreneuriat. Dans la seconde partie, nous traitons des conditions à respecter pour assurer le succès de l'intrapreneuriat. En conclusion, nous rappelons le danger que court une entreprise à trop intraprendre.

Quelles approches pour appuyer l'intrapreneuriat dans le secteur bancaire ?

De nombreux dispositifs ont été développés pour faciliter la mise en œuvre de l'intrapreneuriat dans les grandes organisations (Basso et Legrain, 2004 ; Bouchard, Basso et Fayolle, 2010 ; Lisein et Degré, 2010) mais celles-ci sont difficilement transposables tels qu'elles dans la banque. De par la nature même de l'organisation bancaire qui est une bureaucratie de créativité d'expert (Méric et Sfez, 2011), un cadre réglementaire très stricte due à la sensibilité du métier (financement de l'activité économique) et aux risques inhérents (crédits, opérationnels, financier, réputation). Néanmoins, les dirigeants de banque peuvent privilégier une ou plusieurs de ces pratiques éprouvées pour favoriser innovation et créativité chez ses cadres et employés. Notre travail de terrain ajouté à cela une revue de la littérature nous a permis de mettre en exergue quatre approches susceptibles d'être adoptées avec profit par les banques pour encourager leurs salariés à intraprendre.

Formalisation : engagement de la haute direction

La prise de conscience de l'existence d'un problème est le premier pas vers la guérison. Aujourd'hui, on constate que la plupart des dirigeants de banque soutiennent ouvertement l'intrapreneuriat (Société Générale, BNP Paribas) notamment à travers des outils tels que des programmes d'intrapreneuriat, start-ups internes, incubateurs. Dans ce cas, l'innovation devient possible parce que la direction générale s'implique dans la conduite du changement en joignant la parole aux actes par la concrétisation de programme qui accompagne des porteurs d'idées afin de leur donner une chance de se lancer dans des projets innovants par exemple.

L'engagement de la haute direction s'exprime principalement par : des déclarations et des attitudes, amplifiées et relayées par divers outils de communication et/ou ; un contrôle direct de la performance des intrapreneurs. Dans le premier cas, ce sont les représentations de l'ensemble des employés qui sont impactées, dans le second, ce sont à la fois les moyens d'action concrets et les représentations des intrapreneurs qui sont affectés. En effet un intéressement et un contrôle direct de la part de la haute direction, synonyme d'accès aux ressources facilité et de visibilité accrue, aura un impact autant matériel et symbolique (Bouchard et al., 2010) sur de potentiels futur intrapreneurs.

Appel encadré : inviter tous les employés à proposer des améliorations ou des innovations

Tout le monde dans l'entreprise peut apporter une idée qui peut améliorer le produit, le service ou l'organisation, créativité et innovation trouvent souvent leurs origines chez des employés dont on s'y attendait le moins (Carrier, 2000). L'un des avantages qu'ont les banques est qu'une partie de leurs employés (front office) sont en contact direct et permanent avec la clientèle. Par conséquent, ils connaissent mieux que les autres du back office les attentes, les éléments de frustration et tout ce qui peut permettre de retenir le client. Hors mis la réglementation, les progrès technologiques et l'évolution des besoins des clients sont des sources importantes d'innovation. Le front et le back office doivent collaborer pour les optimiser.

Dans certaine banque l'intrapreneuriat est réservé à une catégorie de personnel par exemple aux services de recherche et développement ou marketing. D'autre encore ratisse large c'est ouvert à tous mais en respectant les règles. Par exemple, les agents du cadre opérationnel se doivent de respecter les procédures. Pas question pour eux d'y aller directement. Ils peuvent avoir des idées mais ne doivent pas spontanément les expérimenter. Ils doivent faire des propositions qui seront débattues dans un autre cadre et si l'idée est acceptée, les procédures seront modifiées en conséquence et désormais, ce sont elles qui devront être appliquées. L'innovation dans le secteur bancaire peut ne pas être ouverte à tout le monde, cependant pour inclure tous les employés on peut mettre en place des boites à suggestions ou à idées virtuel ou physique afin de permettre à tous les membres de l'organisation de faire des propositions dans le sens de l'amélioration de l'existant ou pas.

Carrier et Gélinas (2012) identifient quelques caractéristiques qui favorisent le bon fonctionnement de ce type d'approche : un accent doit être mis sur la responsabilisation des employés plutôt que sur la recherche d'économies; la présence d'un responsable-animateur dévoué et enthousiaste qui gère le programme avec quelques collaborateurs; une évaluation rapide des idées; l'acceptation du plus grand nombre d'idées possible; une récompense accordée aux personnes qui collaborent avec l'idéateur dans l'implantation d'une idée; une animation dynamique et régulière du programme (par exemple, on relance les employés, on met occasionnellement l'accent sur la recherche de certains types d'idées, on souligne les résultats et on célèbre les succès); la réalisation de l'idée ou de la solution proposée effectuée par l'idéateur lorsqu'il a les compétences pour le faire.

Créer des entités dédiées à l'innovation et au développement des projets

Mettre en place une structure qui permet de booster l'émergence de projets disruptifs pour accélérer l'innovation en interne. Basso et Legrain (2004) parle du modèle de l'enclave qui est un espace ouvert au sein de l'organisation qui joue le rôle de moteur du changement. C'est un espace protégé dans lequel les employés bénéficieront d'une plus grande liberté d'action et accéderont aux moyens nécessaires à la réalisation de projets innovants ou divergents (Bouchard et Fayolle, 2011). Il constitue aussi un espace ouvert vers l'extérieure puisqu'il permet à l'entreprise d'échanger avec des chercheurs, des entrepreneurs et des étudiants, de s'ouvrir à de nouvelles pratiques afin d'adapter leur nouveau concept aux attentes des clients et aux besoins du marchés.

Afin de promouvoir l'intrapreneuriat chez leur salarié de nombreuse banque ont lancé des programmes d'intrapreneuriat. À l'instar de Société Générale qui a lancé plusieurs startups interne comme *Elyxir* qui réinvente le coaching financier ou *Moonshot-Internet* qui développe des assurances contextuelles pour des e-commerçants ou encore *Internal startup call*. L'objectif poursuivi est de favoriser et d'organiser les projets qui peuvent permettre d'anticiper et de créer de nouveaux business au potentiel élevé en s'affranchissant des modes de fonctionnement traditionnels qui sclérose les grandes entreprises. Comme le souligne si bien Basso et Legrain (2004) ce modèle joue le rôle d'accélérateur d'idées de transformation et constitue également un facteur important de prise de décision, de mise en réseau, d'apport dans les domaines du financement, de la logistique, du recrutement ou encore du développement commercial.

Open innovation

L'innovation ouverte ou *open innovation* est un « concept fondé sur l'idée que les entreprises peuvent faire appel à d'autres acteurs (équipes de recherche, clients, fournisseurs ou autres entreprises) dans leur processus d'innovation (*outside in*), mais peuvent également externaliser leurs idées en contribuant à l'innovation de partenaires extérieurs (*inside out*) » (Haouat, 2012, p. 27-28). Haouat (2012) dans son étude sur l'innovation ouverte dans le secteur bancaire mobilise Fasnacht (2009) qui est le premier à mettre en place un modèle d'innovation ouverte spécifique à l'activité bancaire. Son modèle est intégrateur et considère l'*open innovation* comme un défi source d'avantages concurrentiels. Pour réussir cela, il préconise aux banques « d'ouvrir leur modèle d'innovation, d'intégrer les nouvelles idées en dehors des frontières de l'entreprise et de saisir les opportunités de l'innovation ouverte. Pour réussir cette transition, il propose de passer d'une organisation traditionnelle bureaucratique centrée sur les produits à une organisation ouverte, flexible et centrée sur les clients. Le passage d'une innovation fermée à une innovation ouverte implique la mise en place de stratégies de transition, de nouvelles pratiques managériales ainsi qu'une culture de l'innovation ouverte (Fasnacht, 2009a) » (Haouat, 2012, p. 34).

Les banques ont compris qu'elles doivent interagir avec l'ensemble des parties prenantes au sein de leur écosystème. Même comme on observe une préférence de collaboration avec les clients afin de répondre à l'évolution de leurs besoins. La mise en place de plates-formes collaboratives permet d'associer les clients à la conception et/ou à l'animation des produits, de démystifier les produits financiers et de favoriser la transparence et la confiance. Ainsi par exemple, la Société Générale a lancé en 2012 sa plate-forme collaborative « SG & Vous », instaurant une relation de cocréation avec ses clients (Dinard et Ingouf, 2013). Et aussi une collaboration avec les start-ups externes. Les banques développent des relations avec elles afin de bénéficier des solutions innovantes créées. C'est un partenariat gagnant-gagnant car la start-up comme nous le rappelle Garel et Jumel (2005) accède à des ressources financières ou matérielles (Hite et Hesterley, 2001 ; Park et al., 2002) ; à la connaissance (Almeida et al., 2003 ; Yli-Renko et al., 2001) ; bénéficie d'une légitimation due au prestige du partenaire (Stuart et al., 1999). À l'instar de Tagpay fintech française dont Société Générale est en partenariat qui a développé la technologie d'authentification sans contact NSDT qu'elle utilise pour son service mobile money « YUP ».

On peut considérer l'*open innovation* comme une stratégie intrapreneuriale élargie. Intrapreneuriat et innovation ouverte prônent la considération des connaissances et les idées individuelles ou collectives des employés qui permettent de déceler ou de créer de nouvelles opportunités d'affaires, la collaboration ou interaction avec les parties prenantes pour saisir et capitaliser les idées issues de l'extérieure et de les implémenter dans l'industrie bancaire, ils exigent un contexte favorable pour leur mise en œuvre réussie au sein de l'entreprise et sont sources d'avantages concurrentielles pour les entreprises capable de s'en saisir.

Les différentes approches qui viennent d'être présentées sont celles que l'on a fréquemment observées dans le secteur bancaire. Les stratégies poursuivies sont divergentes d'une banque à une autre selon qu'on est une filiale d'un grand groupe étranger ou que l'on est une banque domestique. Dans tous les cas, l'accès à l'information est peu aisé d'aucun estimant qu'on souhaite percer à jour la clé de leur réussite. Chaque approche a ses particularités et ses conditions de succès. Néanmoins, certaines conditions de succès restent essentielles, quelle que soit la stratégie de développement de l'intrapreneuriat privilégiée.

Les conditions de succès

Tout comme Fayolle (2003) qui propose une ordonnance pour ne pas transformer la potion magique que représente l'intrapreneuriat pour de nombreuses entreprises en bouillon de culture, nous présentons les conditions de succès suivantes pour le secteur bancaire.

Une culture et un climat favorable à l'intrapreneuriat

La capacité d'une organisation à innover nécessite outre les discours et la volonté des dirigeants, une culture interne qui favorise des comportements atypiques, développe des qualités entrepreneuriales qui alimentent et rendent possible la génération et l'exploration d'idées nouvelles ainsi que la mise en œuvre des meilleurs d'entre elles (Carrier, 2000 ; Ronteau et Durand, 2009). Ronteau et Durand (2009) nous disent que la capacité d'une organisation à innover dans le temps repose sur les dirigeants qui doivent insuffler leur vision de l'esprit d'entreprise à l'ensemble de l'organisation.

Le style de management doit être en adéquation avec la vision intrapreneuriale des dirigeants (Basso et Legrain, 2004). Ils doivent institutionnaliser créativité, innovation et intrapreneuriat dans les mœurs de l'entreprise afin que se soient un ensemble de normes et de valeurs partagées par tous.

L'autre aspect important de la culture intrapreneuriale est la propension à prendre des risques et le droit à l'erreur pour les employés (Carrier, 2000). La prise de risque est inhérente au phénomène intrapreneurial, les dirigeants ainsi que les employés-intrapreneurs se doivent de prendre des risques calculés tout en espérant générer des retours suffisamment importants pour justifier ces risques (Basso et Legrain, 2004 ; Ronteau et Durand, 2009). Les plus grands succès ont dans la plupart des cas été précédés par de nombreux échecs. Pour mieux réussir, le dirigeant doit permettre à ses collaborateurs de se tromper sans risque de conséquences majeures sur leur carrière, les entreprises intrapreneuriales doivent voir l'échec comme une importante source d'apprentissage (Carrier, 2000). Fayolle (2003) exhorte les dirigeants et les managers à toujours avoir des réactions positives face à une idée ou projet afin de ne pas heurter les sensibilités, ne pas critiquer négativement les erreurs et les échecs, encourager les essais et les erreurs, enfin admettre et encourager les risques calculés. Si l'on ne fait pas d'erreur, c'est qu'on n'essaie pas, alors on n'innove pas car on ne cherche pas.

L'intensification des échanges et de la communication

L'organisation bancaire est un vivier de connaissance qui peut être une ressource créatrice d'avantage concurrentiel durable (Labaki et Pallas-Saltiel, 2012). Une meilleure communication entre employés aux profils différents, plus d'échanges entre l'amont de la chaîne de valeur (les experts en technologies) et l'aval (les experts en marchés), entre niveaux hiérarchiques et une exposition à des réalités diverses (d'autres industries, pays et stratégies), contribueront à accroître la perception d'occasions à saisir et multiplieront les idées de nouveaux produits, modèles d'affaires et processus internes (Bouchard et Fayolle, 2011). Labaki et Pallas-Saltiel (2012) montrent donc l'importance pour les banques de créer un contexte favorable pour créer et partager les connaissances afin de rendre plus efficient le parcours des intrapreneurs. Ils doivent être en mesure de suivre l'évolution relative aux marchés, aux technologies et à la concurrence et, enfin, ils doivent savoir « qui fait quoi et où ». Pour parvenir à ces résultats, les entreprises établissent différents outils de communication, formels et informels : bases de données, outils électroniques interactifs, lieux et occasions d'échanges privilégiés tels que séminaires de créativité ou foires aux innovateurs (Bouchard et Fayolle, 2011).

Il importe aussi que les employés soient correctement informés des orientations stratégiques et des priorités de l'entreprise. Les dirigeants de banque doivent prendre le temps de sensibiliser les employés et d'effectuer des formations sur leur approche du concept d'intrapreneuriat avant de lancer leurs démarches intrapreneuriales (Fayolle, 2003). De clarifier certains points comme le fait qu'avoir une idée ne signifie pas qu'on a forcément identifié une opportunité. Si opportunité il y a, celle-ci doit passer par de nombreuses phases qui vont permettre de la développer et de la transformer et cela nécessitent bon nombres d'outils et de capacités que la personne qui l'a perçue ne détient peut être pas ou ne souhaite pas la développer lui-même. Il est important de réhabiliter la notion d'équipe. Le porteur d'idée ou de projet doit prendre conscience qu'il ne peut pas détenir tous les savoir-faire et expertises requise pour mener un projet à maturation, il doit nécessairement s'appuyer sur les autres et développer sa capacité à convaincre ses collègues, sa hiérarchie d'adhérer à son projet.

Des systèmes de récompense et d'incitation adaptés

L'intrapreneur se trouve déjà au sein d'un système de rémunération et la mise en place d'un système de récompense dédiée aux intrapreneurs risque de déstabiliser l'ensemble du dispositif d'incitations de l'entreprise (Basso et Legrain, 2004). Pour Bouchard et Fayolle (2011) les incitations stimulent certes les employés intéressés mais elles constituent également un signal adressé à tous les acteurs de l'entreprise quant à la légitimité d'un projet intrapreneurial et à l'opportunité de le poursuivre. Les recherches sur le sujet montrent que ce n'est pas l'argent qui intéresse en premier l'intrapreneur encore moins le fait de lui octroyer une promotion (Carrier, 2000 ; Basso et Legrain, 2004). Ceux-ci souhaitent davantage de ressources pour initier d'autres projets ; une visibilité accrue de leur rôle de moteur du changement bénéfique à l'entreprise. La reconnaissance du succès passera alors par des signes symboliques : le pouvoir en place reconnaît ses qualités et lui assure une certaine publicité et l'octroi de récompenses matérielles modestes (cadeaux, primes, faible pourcentage de la valeur générée). La nature spécifique des récompenses attendues pose un vrai problème aux entreprises qui demeurent prisonnières d'un système unique d'incitations, Carrier (2000) demande aux entreprises elles-mêmes d'innover en matière de récompenses des efforts à l'innovation.

Cet article ambitionne de présenter les différentes approches intrapreneuriales que les entreprises du secteur bancaire notamment au Cameroun peuvent poursuivre. Elles peuvent être utilisées de façon complémentaire selon les objectifs visés par les dirigeants. Même dans la banque on peut innover pas uniquement de manière incrémentale (Favre-Bonté et al., 2009). Le changement de l'écosystème financier donne de nouvelles perspectives au secteur bancaire, la commercialisation de nouvelles offres de services, la mise en place de processus originaux, l'évolution des besoins des clients sont également des sources importantes d'innovation. La transformation numérique de la banque a fait émerger de nouveaux usages de paiements innovants (mobile money) et fait entrer de nouveaux concurrents (opérateur de télécommunication par exemple). Le secteur doit apprendre à composer avec l'environnement concurrentiel protéiforme, à mettre à contribution l'ensemble de leur ressource et compétence afin de trouver les leviers nécessaires pour s'adapter au nouvel environnement.

Bibliographie

Allali B. (2004), « Pour une typologie des comportements organisationnels face à l'innovation », *Gestion*, Vol. 29, p. 23-30.

Banques du Cameroun, le magazine de l'APECCAM, n° 004

Basso O. et Legrain T. (2004), *La dynamique entrepreneuriale dans les grands groupes*, Institut de l'entreprise

Béziade C. et Assayag S. (2014), l'impact du numérique sur les métiers de la banque, Observatoire des métiers de la banque

Bouchard V. et Fayolle A. (2011), « Comment mettre en œuvre l'intrapreneuriat? », *Gestion*, Vol. 36, p. 11-21.

Bouchard V., Basso O. et Fayolle A. (2010), « Vers une typologie des dispositifs intrapreneuriaux », cahier de recherche Emlyon n°2010/03.

Carrier C. (2000), « L'intrapreneuriat : à la recherche de complice innovants et entrepreneurs », p. 199-210, in Verstraete T, *Histoire d'entreprendre – les réalités de l'entrepreneuriat*, éditions Management et société.

Carrier C. et Gélinas S. (2012), « Quelles pratiques les PME peuvent-elles utiliser pour favoriser l'intrapreneuriat ? », *Gestion*, vol. 36 n°4, p. 22-33.

Favre-Bonté V., Gardet E. et Thevenard-Puthod C. (2008), « Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ? Le cas d'une banque de détail », Association Internationale de Management Stratégique.

Fayolle A. (2003), « Instiller l'esprit d'entreprendre dans les grandes entreprises et les organisations : Auto-administration d'une potion magique ou d'un bouillon de culture ? », *Gérer et comprendre*, n° 72, p. 26-39.

Garel G. et Jumel S. (2005), « Les grands groupes et l'innovation : définitions et enjeux du Corporate Venture », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol 8, n° 4, p. 33 – 61.

Investir au Cameroun, 2005, le Mobile money prend ses marques au Cameroun, N°38

Labaki R. et Pallas-Saltiel V. (2012), « La gestion des connaissances : quels enseignements pour les banques ? », p. 185-217, in Lamarque E, *Management de la banque : risques, relation client, organisation*, 3^{ième} édition Pearson.

Lamarque E. (2009), « La banque sait-elle encore gérer le risque ? », *Revue française de gestion*, n° 198-199, p. 193-207.

Lisein O. et Degré J. (2010), « Vers une grille de lecture des pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat », *Communication présentée aux 3ièmes Journées Georges Doriot « L'Intrapreneuriat : Au-delà des discours, quelles pratiques ? »*

Lisein O. et Degré J. (2011), « Comprendre les pratiques d'entreprises en matière d'intrapreneuriat : une proposition de caractérisation », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 24, n° 2, p. 167-210.

Méric J. et Sfez F. (2011), « La créativité d'experts comme risque opérationnel : contournements et détournements de la régulation bancaire », *Management et Avenir*, n° 48, p. 239-257.

Pluchart (2017), « Vers une nouvelle esthétique bancaire », *Vie et Sciences de l'Entreprise*, n° 203, p. 9-21.

Ronteau S. et Durand T. (2009), « Comment certaines organisations innovent dans la durée », *Revue française de gestion*, 2009/5 n° 195, p. 111-138.

www.bnpparibas.com

www.revue-banque.fr

www.societegenerale.com

Les entreprises et l'innovation en Afrique : doivent-elles solliciter la banque comme prêteuse ou actionnaire ?

André TIOUMAGNENG

Maître de Conférences en Sciences de Gestion, Université de Yaoundé II
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
E-mail : tioumagneng@yahoo.fr

Résumé : Il est courant, dans le débat académique sur les difficultés de croissance des entreprises en Afrique, de souligner les entraves d'accès aux crédits bancaires auxquelles celles-ci sont confrontées lorsqu'elles envisagent d'innover. Néanmoins les auteurs tendent à oublier

de souligner deux choses. Primo, le financement bancaire est irréductible aux crédits. Secundo, l'accès des entreprises à ce financement en matière d'innovation n'est pas une panacée et peut même freiner la performance qu'elles anticipent. L'ambition du présent article est de déterminer le statut financier de la banque, prêteur/actionnaire, qui convient aux entreprises préoccupées par l'investissement sur l'innovation technologique. L'analyse des données collectées sur des entreprises au Cameroun met en exergue l'intérêt pour l'entreprise de solliciter la banque en tant qu'actionnaire. La réflexion proposée invite surtout à l'engagement d'un débat franc sur l'assouplissement des contraintes institutionnelles locales de l'actionnariat bancaire.

Mots clés : banques, entreprises, innovation, prêteur, actionnaire.

Abstract: Traditionally, in the debate concerning the difficulties of African firms to grow, one emphasizes on the barriers to the bank credits access they face notably concerning the innovation. However one forgets generally two major indications. First, that the bank financing is irreducible to credit. Second, the access to this financing for innovation is not the panacea and can sometime be dangerous for the anticipated performance. This article, researching on the base of data from Cameroun area the appropriate form of bank financing for innovation, demonstrates the interest for firm to solicit the bank as shareholder. The author invites mainly to discussions on the local institutional norms constraining the bank to be shareholder of firms.

Key words: Banks, firms; lender, shareholder, innovation

Introduction

Lorsque la contre-performance des entreprises américaines sur la scène internationale face à leurs homologues allemandes et japonaises est constatée pendant la décennie 1980, les investigations menées sur les causes identifient presque de façon consensuelle le sous-investissement de ces entreprises en matière d'innovation (Porter, 1992). Face à la récession économique qui a marqué la Grande Bretagne dans les années 2000, The Department of Trade and Industry a commis un rapport en 2003 dans lequel la responsabilité d'un tel comportement d'investissement est aussi soulignée. L'ensemble de ces deux faits sont choisis à dessein parmi tant d'autres pour rappeler combien la valeur stratégique de l'innovation, telle que posée dès les prémices de la théorie des ressources axée sur les actifs intangibles en général, traverse à la fois l'espace et le temps.

Néanmoins, la mobilisation de l'innovation par les entreprises pour leur performance est un processus complexe. L'un des motifs de ce caractère réside dans les nombreux arbitrages financiers délicats qui s'imposent à de telles entreprises (O'Brien, 2003). D'autant plus qu'en contexte occidental où se conçoit l'essentiel du débat académique sur le sujet, les entreprises disposent d'un portefeuille diversifié de sources de financement constituées notamment des marchés boursiers et des sociétés de capital-investissement (Cason, Martin et Nisar, 2008). La complexité du processus d'innovation sous-tend la nécessité de se préoccuper des décisions financières des entreprises lorsqu'on cherche à cerner leur comportement en matière d'innovation Porter et Ketels (2003).

Nous reprenons cette suggestion à notre compte, eu égard au potentiel de légitimité qu'elle confère à la question du financement de l'innovation des entreprises en Afrique qu'on cherche à adresser dans cet article. Il existe un large consensus sur la difficulté des entreprises dans ce continent à être performantes compte tenu du retard qu'elles accusent en matière d'innovation ; peu importe que l'innovation soit de type incrémentale ou radicale. Les causes de ce retard sont

potentiellement nombreuses quoi qu'au plan académique, les contraintes financières focalisent généralement l'attention des auteurs (Nembot, 2014). Néanmoins la politique financière des entreprises face à l'innovation en Afrique apparaît encore sous-investiguée dans le monde scientifique, tout au moins lorsqu'on appréhende la banque dans ce contexte comme le principal interlocuteur financier des entreprises en Afrique.

La problématique du présent article est centrée sur l'innovation radicale en la percevant comme un investissement de nature technologique. Il s'agit de transcender la logique de certaines études (Bekolo et Byhina, 2009) qui semblent davantage focalisées sur l'innovation incrémentale dans le milieu des Petites et Moyennes Entreprises (PME) en montrant qu'elles mobilisent ce type d'innovation en recourant à la tontine, à l'autofinancement et à l'emprunt bancaire. Dans cette perspective, nous prenons en compte la situation des grandes entreprises et le fait que le financement bancaire de l'innovation est irréductible à l'endettement bancaire. L'évocation de cette catégorie d'entreprise offre l'opportunité de remarquer que le financement bancaire consiste aussi en la participation de la banque au capital social des entreprises (Barucci et Mattessini, 2008).

Par ailleurs, nous considérons qu'il est important d'intégrer la maturité de l'endettement dans l'analyse de la relation qu'il entretient avec l'innovation des entreprises concernées (Myers, 1977). Le présent article s'inscrit dans lignée des travaux qui suggèrent que les financements, qu'ils soient constitués des dettes ou d'apport en fonds propres, contractés auprès des banques par les entreprises préoccupées par l'innovation doivent s'analyser en termes d'enjeux (Tioumagneng, 2011). L'idée, de ce point de vue, est que de tels financements sont susceptibles plutôt de défavoriser la performance qu'anticipent les entreprises bénéficiaires (Parthiban, O'Brien et Yoshikawa, 2008).

La plupart des travaux examinent le rapport de l'innovation à une multitude de types de financement (Bekolo et Byhina, 2009 ; Casson, Martin et Nisar, 2008). Notre étude s'intéresse au seul financement issu des banques. Celles-ci sont sujettes aux contraintes réglementaires (Fama, 1980) qui limitent tant leur offre des crédits aux entreprises que leur participation au capital social des entreprises. Lorsqu'on scrute bien la littérature sur la relation banque-entreprise, il est apparaît que peu d'études interrogent l'opportunité de ces deux types de financement bancaire du point de vue des entreprises préoccupées par l'investissement sur l'innovation technologique. Il s'avère donc que la question de savoir si de telles entreprises doivent se financer par endettement bancaire ou par admission de la banque dans leur capital social est sous-investiguée.

L'objectif visé par la présente recherche est de déterminer lequel des deux statuts financiers de la banque en présence, prêteur/actionnaire, convient à une entreprise qui cherche à financer l'innovation. Une étude empirique est réalisée au Cameroun en vue d'adresser la problématique qui le sous-tend. L'approche étant déductive, elle s'appuie sur un cadre conceptuel où les deux statuts considérés sont pensées comme étant substituables. Les résultats révèlent globalement l'intérêt que les entreprises peuvent avoir à ouvrir leur capital aux banques. Ils sont l'occasion de discuter, entre autres, des normes institutionnelles locales qui limitent la présence des banques au sein des entreprises en tant qu'actionnaires.

1. LA SUBSTITUABILITÉ DES STATUTS D'ACTIONNAIRE ET D'OBLIGATAIRE

Le rapport des banques aux entreprises qui innoveraient s'inscrit forcément suppose dans la perspective critique de l'économie néoclassique qui sous-tend les prémices des débats scientifiques en Finance d'entreprise. Ces prémices sont marquées par l'idée qu'il faut séparer les décisions d'investissement et celles relatives aux choix financiers de l'entreprise. La connexion de ces deux catégories de décision résulte particulièrement de l'économie des coûts de transaction (Williamson, 1988). Le référentiel théorique en présence tend à expliquer que les statuts d'obligataire et d'actionnaire dévolus à tout créancier, en l'occurrence la banque (Barucci et Mattessini, 2008), sont substituables pour le financement de l'innovation. Ces deux statuts sous-tendent l'endettement et l'actionnariat bancaire de l'entreprise. Dans le référentiel

théorique sus-évoqué, entre autres, on considère que les dirigeants d'entreprises disposent d'un pouvoir de calcul et de discernement leur permettant de décider stratégiquement du choix de chacun de ces modes de financement.

1.1. Le financement de l'innovation par endettement bancaire

Dans la plupart des réflexions sur les choix financiers des dirigeants d'entreprises engagées sur les activités d'innovation, l'on considère que ceux-ci sont particulièrement attentifs aux enjeux des contrats en termes notamment de risque de contrainte de leur latitude discrétionnaire et de perte du droit de propriété (Casson, Martin et Nisar, 2008). Le désaccord sur l'opportunité, pour de telles entreprises, d'opter pour l'endettement bancaire c'est-à-dire de solliciter la banque en tant qu'obligataire est remarquable. Il se justifie compte tenu des caractéristiques du statut d'obligataire.

Selon l'orthodoxie financière, un tel statut fait bénéficier son détenteur d'un droit de propriété considérable sur les actifs de l'entreprise. Le créancier correspondant ne jouit en revanche que d'un droit limité, contrairement à celui de l'actionnaire, en matière de contrôle de ces actifs et d'influence directe des décisions managériales de l'entreprise concernée. Nous voudrions surtout souligner que la controverse sur le rôle de l'endettement ou du statut d'obligataire, en matière de financement des entreprises préoccupées par l'innovation, est remarquable tant dans les recherches qui ont une approche holistique de ce mode de financement que dans celles qui s'intéressent à sa structure de maturité en termes de dettes de court terme/dettes de long terme.

D'une part, lorsqu'on conçoit la dette bancaire globalement, ceux qui déconstruisent son intérêt pour l'innovation des entreprises fondent leur raisonnement sur le comportement transactionnel des banques partenaires (Parthiban, O'Brien et Yoshikawa, 2008). Un tel comportement s'appréhende au travers de diverses caractéristiques dont les plus récurrentes concernent, entre autres : la forte exigence des garanties de nature tangible comme conditions de prêts, la focalisation sur les éléments purement quantitatifs pour évaluer le risque de crédit, l'incapacité à garder en secret les informations d'ordre stratégique concernant l'activité du débiteur, la forte propension à la non renégociabilité (liquidation) en cas de faillite de l'emprunteur, le court-termisme et le maintien de la distance avec le débiteur. Il y a un consensus théorique sur l'intérêt, en matière de financement de l'innovation, des dettes de type relationnel c'est-à-dire celles contractées auprès des créanciers ou des banques ayant un comportement plutôt relationnel (O'Brien, 2003).

D'autre part, les travaux qui s'intéressent à la maturité des dettes qu'implique le statut d'obligataire justifient généralement leur approche par l'idée que l'innovation est avant tout un investissement à rentabilité différée ou de long terme. Il donne à voir que l'intérêt de l'endettement de long terme est controversé. Quid pour l'endettement de court terme. Trois principaux modèles théoriques sont ici rappelés pour illustrer cette controverse. Ils montrent que les dirigeants cherchent notamment, dans le choix de l'un ou l'autre de ces formes de dettes, à préserver leur marge discrétionnaire, maîtriser les risques de liquidité ou de solvabilité et éviter l'expropriation de valeur par les créanciers considérés.

Le premier modèle est celui dit de modèle de Matching de Morris (1976). Il indique que les entreprises sont confrontées à deux problèmes quand elles choisissent la maturité des dettes :

- choisir les dettes avec une maturité plus courte que celle des actifs à financer est risqué du fait que les actifs peuvent n'avoir pas suffisamment généré des Cash-Flow à l'échéance, fixée dans le contrat de dettes, pour faire face au service de la dette (risque de liquidité) ;
- choisir les dettes avec une maturité plus longue que celle des actifs à financer est risqué du fait de la probabilité que ces actifs soient improductifs avant la date d'exigibilité de la dette (risque d'insolvabilité).

Face à ces deux problèmes, le modèle de Morris défend que la solution consiste à choisir la maturité des dettes qui soit la même que celle des actifs à financer. Il est à noter, afin de bien éclairer la filiation entre ce raisonnement et le débat sur le financement de l'innovation, que l'innovation se décrit comme étant un actif intangible à maturité longue c'est-à-dire dont la rentabilité n'est pas immédiate.

Le deuxième modèle est celui de Myers (1977). Celui-ci considère que le problème du sous-investissement (*Underinvestment Problem*) des actionnaires est plus ressenti dans les entreprises à fortes opportunités de croissance dont celles engagées sur les activités d'innovation. Selon Myers, la solution à ce problème d'agence réside dans le choix de la dette dont la maturité est plus courte que celle des investissements. Les dettes de court terme permettent en effet à ces entreprises de rembourser la dette avant l'exécution totale des opportunités d'investissement. Suivant le modèle en présence, ce remboursement permet de capturer finalement toute la rentabilité résiduelle générée par ces investissements.

Le dernier modèle est celui de Datta, Mai et Raman (2005). Il s'appuie sur l'idée que les dettes de court terme sont évitées par les dirigeants d'entreprises parce qu'elles sont plus contraignantes en termes de contrôle que les dettes de long terme. Autrement dit, contrairement à certains auteurs qui trouvent que les entreprises risquées choisissent les dettes de long terme, Datta, Mai et Raman (2005) montrent que les dirigeants d'entreprise qui rencontrent d'importants problèmes d'agence émettent les dettes à long terme. L'intérêt de cette émission, ce qui est évident pour les entreprises préoccupées par l'innovation qui pose de tels problèmes (Casson, Martin et Nisar, 2008), réside dans la possibilité qu'elle offre aux dirigeants de s'affranchir du contrôle extérieur à court terme et donc d'acquérir une marge de manœuvre durable.

Notre première hypothèse de recherche porte néanmoins sur l'endettement bancaire, considéré globalement en tant que mesure du statut d'obligataire de la banque, résulte de ce premier niveau du débat. Elle s'appuie sur l'idée selon laquelle la pertinence d'un mode de financement de l'innovation est fonction de la performance que peut en attendre l'entreprise concernée (Parthiban, O'Brien et Yoshikawa, 2008 ; O'Brien, 2003). Il s'agit de l'hypothèse 1 selon laquelle la présence de la banque en tant qu'obligataire favorise la performance de l'entreprise qui innove.

1.2. L'actionnariat bancaire et l'innovation des entreprises

L'analyse de l'actionnariat bancaire, termes traduisant la participation de la banque au capital social de l'entreprise (Pastré, 2002), en tant que modalité éventuelle de financement de l'innovation nous conduit à retourner aux travaux de la théorie des coûts de transaction enseignée évoquée précédemment. Selon cette théorie, il convient d'internaliser les transactions touchant aux actifs stratégiques et spécifiques tels que l'innovation (Williamson, 1988). Dans ce contexte, l'intérêt pour l'entreprise de recourir au capital en particulier au capital bancaire tient davantage du rôle de structure de gouvernance qu'il recèle. Il n'échappe pas à la controverse révélée précédemment au sujet de l'endettement, d'autant plus que le statut d'actionnaire et celui d'obligataire sont généralement imbriqués (Baruci et Mattessini, 2008).

L'innovation est, dans ce raisonnement, à l'origine de deux principaux problèmes d'agence liés qui se trouvent au cœur du débat académique sur son financement par le capital ou l'actionnariat bancaire : la myopie et l'opportunisme managérial. La myopie managériale se conçoit aussi dans la littérature stratégique sur l'horizon d'investissement en termes d'inertie et de conservatisme managérial. Il consiste au fait que la plupart des dirigeants d'entreprise, à moins d'être aussi actionnaire, résiste à s'engager sur des projets d'innovation en raison du risque qu'il recèle et de la longue durée de leur rentabilité éventuelle (Parthiban et Kochhar, 1996). Le motif théorique de l'aversion des dirigeants face à l'innovation (ce qui contribue au sous-investissement en la matière) est, entre autres, l'incertitude ressentie par les dirigeants sur la durée de leur mandat au poste. L'opportunisme managérial quant à lui tient à l'éventualité que

l'engagement des dirigeants d'entreprise sur les projets innovants se justifie par des motifs égoïstes (en l'occurrence, l'augmentation de leur valeur marchande) et non par un réel souci de développer la valeur organisationnelle (Parthiban et Kochhar, 1996).

Toutefois, la vérification empirique de la myopie et de l'opportunisme managérial ainsi décrits est fort controversée. Comme l'on suggéré les études de Porter (1992), il n'est pas exclu qu'un sous-investissement/sur-investissement de l'entreprise sur l'innovation résulte plutôt de l'action des actionnaires institutionnels. Cette affirmation sous-tend les discussions théoriques sur la pertinence de présence des banques au capital social des entreprises préoccupées par l'activité d'innovation. En effet, autant cette présence peut servir l'activité considérée autant elle peut en être une contrainte comme l'ont montré Weinstein et Yafeh (1998).

Selon Porter (1992), la menace que représente l'actionnariat bancaire dans ce contexte trouve sa principale justification dans le comportement transactionnel des banques concernées qui ne leur permettent pas de jouer effectivement leur rôle de gouvernance des entreprises partenaires. Les banques actionnaires, lorsqu'elles ont un tel comportement, s'abstiennent en effet à contrôler les dirigeants. Selon Parthiban et Kochhar (1996), cette abstention susceptible d'encourager la myopie managériale trouve une explication dans l'existence des liens d'affaires²³⁸ entre la banque-actionnaire et l'entreprise partenaire. La théorie est que la banque, par souci de préserver ces liens d'affaires qui constituent un facteur de création de valeur bancaire, évite de s'opposer à la politique managériale quelle qu'elle soit.

Il y a donc un manque de consensus sur la convenance de l'actionnariat bancaire au financement de l'innovation des entreprises. Cette situation sous-tend notre seconde hypothèse de recherche selon laquelle la présence de la banque en tant qu'actionnaire défavorise la performance de l'entreprise qui innove.

2. LES INVESTIGATIONS EMPIRIQUES

Le but visé dans nos recherches empiriques est de comprendre l'optimalité de la structure de financement bancaire de l'innovation des entreprises. Dans cette section, nous présenterons le processus de collecte des données et les différentes variables de l'étude. Il s'agit aussi clarifier le modèle empirique à partir duquel s'appuient nos analyses.

2.1. L'échantillonnage

La question de l'efficacité de la décision de financement bancaire de l'innovation dont on cherche à adresser nous préoccupe depuis une dizaine d'année. Elle se trouve au cœur d'une thèse de doctorat soutenue en 2009 qui s'appuyait sur les données d'un échantillon de 99 entreprises non financières implantées au Cameroun. Nous avons gardé et suivi ces entreprises, au fil du temps, dans une perspective d'enrichissement et de réactualisation de la base des données les concernant.

Ainsi, les nouvelles données sur lesquelles s'appuie cet article concernent la période 2012-2016 et sont à la fois quantitatives et qualitatives. Celles qui sont quantitatives procèdent du dépouillement des documents constitués par les Déclarations Statistiques et Fiscales des entreprises cibles. Nous avons pu accéder, à la demande, aux dits documents dans les services de la Direction Générale des Impôts du Ministère des Finances à Yaoundé. En revanche, les données de nature qualitative résultent de l'administration de questionnaire aux entreprises sus-évoquées entre mai 2015 et juillet 2016.

2.2. La mesure des variables de l'étude

L'ensemble des données dont le protocole de collecte vient d'être décrit a été utilisé pour générer trois catégories de variables. Il s'agit d'une variable dépendante, des variables explicatives et des variables de contrôle.

La variable dépendante est la performance de l'entreprise qui est notée Y^2 . Elle est appréciée du point de vue des actionnaires et est construite à partir des données comptables par la valeur du

²³⁸ Relation de crédit, le conseil, etc.

ratio Résultat net/capitaux propres. Il se peut en effet que, dans des contextes caractérisés par l'inactivité des marchés boursiers comme au Cameroun, la performance mesurée à partir des informations bilancielle soit la plus indiquée pour mesurer l'impact de la politique financière des entreprises.

Les principales variables explicatives mesurent le statut d'obligataire et celui d'actionnaire de la banque. Le statut d'obligataire s'identifie en référence à la présence dans les données bilancielle de l'entreprise d'un poste de dettes bancaires. Mais, il n'est pas certain que ce statut traduise véritablement que l'entreprise concernée finance ses projets d'innovation par des prêts bancaires. Afin d'établir le lien entre ces projets et les prêts bancaires (mesurant le statut d'obligataire de la banque), nous avons, en référence notamment à O'Brien (2003), conçu une variable d'interaction notée X^{18} . Cette variable est générée par le croisement des deux variables suivantes :

- la variable de l'endettement bancaire représentée par X^1 . Cette variable est appréciée par la valeur du ratio concours bancaires courants +Dettes financières)/Actif total. Deux principales hypothèses de travail sous-tendent cette appréciation. Nous supposons dans un premier temps que, lorsque la banque a un statut d'obligataire, les dettes contractées par les entreprises auprès d'elle sont à la fois de court et de long terme. L'autre présupposé est tel qu'au Cameroun, contexte d'étude où le marché boursier est faiblement actif, les Dettes financières (qui sont des dettes de long terme) ne peuvent provenir en grande partie que des banques. Elles s'assimilent donc aux dettes bancaires de long terme.

- la variable de l'innovation de l'entreprise notée Y^1 . Elle découle d'une appréhension de l'innovation en tant que technologie, assimilable à la Recherche & Développement, ou actif (« Asset ») mais aussi d'une certaine croyance qu'on peut l'apprécier dans la comptabilité de l'entreprise (Casson, Martin et Nisar, 2008) par le biais notamment du poste Immobilisations Incorporelles (Mouhoub et Plihon, 2007). Concrètement, l'innovation a été mesurée par le montant du ratio Immobilisations incorporelles/actif total.

Au final, la variable X^{18} traduit la présence de la banque en tant qu'obligataire qui finance l'innovation de l'entreprise concernée. Le procédé ayant conduit à la construction de la variable X^{18} est réemployé pour la construction de la variable X^{19} qui capte la présence de la banque comme actionnaire de l'entreprise du fait de l'activité d'innovation. Ainsi, la variable X^{19} , qui est une variable d'interaction, résulte du croisement entre la variable des dépenses d'innovation de l'entreprise notée (soit, Y^1) et la variable qui mesure la présence de la banque actionnaire représentée par le paramètre X^9 .

Les données qui servent à construire la variable X^9 , laquelle est une variable de qualitative, sont issues de l'enquête par questionnaire évoqué plus haut. Dans ce questionnaire, l'on a proposé trois intervalles du pourcentage de détention éventuelle du capital de l'entreprise par les banques en se référant à Pastré (2002). L'auteur révèle que, lorsque la banque participe au capital d'une entreprise, le pourcentage de capital qu'elle peut détenir appartient à l'un des trois intervalles suivants : moins de 10%, 10- 51%, plus de 51%.

La variable X^9 a été codée ainsi qu'il suit :

$$X^9 = \begin{cases} 1 & \text{si présence de la banque au capital} \\ 0 & \text{si absence de la banque au capital} \end{cases}$$

Plus précisément, $X^9=1$ si l'un des deux derniers intervalles a été coché plus d'une fois sur l'ensemble de la période d'étude (2012-2016). Dans le cas contraire, $X^9=0$.

En ce qui concerne les variables de contrôle, il s'agit de deux variables explicatives supplémentaires. La première de ces variables, notée Y^1 , capte l'effort d'innovation de l'entreprise. La prise en compte de cette variable tient compte de la croyance d'une partie des auteurs pionniers de l'Economie Industrielle et surtout de la théorie des ressources que l'allocation de l'innovation, entre autres actifs immatériels, induit directement la performance de l'entreprise. Peu importe donc, dans cette théorie, le mode de financement mobilisé.

La seconde variable de contrôle, notée X23, concerne celle qui mesure le financement de l'innovation par les dettes fournisseurs. La considération de ce type de dettes s'appuie sur la théorie selon laquelle il est adapté pour le financement de l'innovation ; la proximité entre les fournisseurs et l'entreprise réduit les effets de l'asymétrie informationnelle caractéristique de l'innovation en termes de coûts de transaction (notamment les taux d'intérêts) et de coûts de liquidation qui défavorisent la performance de l'entreprise concernée. La variable X23 est une variable d'interaction résultant du croisement de la variable Y^1 et de celle mesurant les dettes fournisseurs notée X_2 qui est appréhendée par le montant du ratio Dettes fournisseurs / actif total.

2.3. Le modèle empirique d'analyse

Le modèle retenu pour adresser la problématique de l'article est un modèle économétrique de régression multiple en panel conçu par nos propres soins et décrit par l'équation suivante :

$$Y_{2i,t} = \alpha_{0i,t} + \alpha_1 Y_{1i,t} + \alpha_2 X_{18i,t} + \alpha_3 X_{19i,t} + \alpha_4 X_{23i,t} + \sum_{i,t} \quad (1)$$

Notre modèle étant spécifié en données de panel, l'étude porte sur 495 observations (soit, 99 entreprises x 5 ans). En économétrie, le recours à la méthodologie des données de panel contraint de choisir entre la modélisation à effets fixes et celle à effets aléatoires. Les résultats (non présentés ici²³⁹) de la mise en œuvre du test de Hausman qui guident généralement le choix ont conduit à retenir la modélisation à effets aléatoires.

Afin de détecter les variables endogènes, dont l'existence est présupposée par ce type de modélisation, le test de Nakamura a été opéré et les résultats (non exposés ici) montrent que X^{18} est la seule variables explicative qui est endogène. Pour corriger ce problème d'endogénéité, la méthode des variables instrumentales a été retenue pour l'estimation du modèle principal. La proportion du capital détenu par les dirigeants de l'entreprise, représenté par la variable X_{13} , a été choisie comme l'instrument de la variable endogène identifiée. Les résultats (non présentés ici) du test de Sargan réalisé ont confirmé la validité de cet instrument.

3. LA DISCUSSION DES RÉSULTATS

Les résultats de l'analyse se trouvent dans le tableau qui suit. Ils indiquent, contrairement à une prédiction de la plupart des approches « Ressource Based View », l'absence (certes non statistiquement significative) de l'impact direct de l'innovation sur la performance des entreprises. Ils résultats révèlent que l'intérêt du statut d'obligataire de la banque est mitigé lorsqu'on considère la taille des entreprises et la maturité des dettes liées à ce statut. Ils permettent surtout, en revanche, de conclure presque sans ambiguïté sur l'enjeu du statut d'actionnaire dont il conviendrait de promouvoir.

Tableau: résultats de l'estimation du modèle empirique (variable dépendante: performance de l'entreprise)

Variables	Coefficients	Ecart-type
Y1	-5,58e-06*	0,0001202
X18	-547,7906	592,38
X19	0,0348454**	0,4203983
X23	7,56e-07*	0,0000499

²³⁹ Les tableaux de résultats non présentés sont disponibles à la demande.

Constance	297,2949	371,0819
R-sq: within	0,0011	
R-sq: between	0,2669	
Number of groups	5	
Obs per group: min	99	
Overall	0,0017	
Wald chi2(4)	0,86	
Prob > chi2	0,8362	
Observations	495	

***Significatif à 1%, ** Significatif à 5%, *Significatif à 10%.

3.1. L'enjeu mitigé du statut d'obligataire de la banque

Nous voudrions remarquer que nos résultats révèlent que le financement de l'innovation par l'endettement bancaire (X^{18}), contribue de manière significative à défavoriser la performance des entreprises étudiées contrairement à notre première hypothèse de recherche qui se trouve par conséquent rejetée. L'effet nocif des dettes bancaires ainsi identifié est cohérent avec les observations de certaines études menées en Occident qui l'expliquent par le comportement transactionnel des banques concernées, lequel comportement expose l'entreprise en matière d'innovation à d'importants coûts de transaction (taux d'intérêts). Cette justification nous semble pertinente dans l'aire d'expérimentation de notre étude où le comportement bancaire de ce type est souvent constaté (Tioumagneng, 2011).

Par ailleurs, des analyses économétriques supplémentaires prenant en compte à la fois la taille des entreprises et la structure des dettes (de court / long terme) offertes par les banques-obligataires ont été envisagées. Les résultats (non présentés ici) donne à conclure que l'action de la présence des banques obligataires sur la performance des entreprises dont elles contribuent à financer l'effort d'innovation est mitigée. Ils révèlent en effet que l'endettement de court terme pour le financement de l'innovation défavorise la performance des PME. L'effet de l'endettement de long terme, relativement ce type d'entreprise, est idem.

En revanche, en ce qui concerne les grandes entreprises, l'effet des dettes de court terme se révèle négatif mais non significatif. Cet effet est compréhensible tant qu'on considère que l'endettement de court terme des grandes entreprises, contrairement à celui de long terme, se fait surtout auprès des banques locales. L'on peut considérer que ces banques, de par leur comportement transactionnel, accordent des crédits de type transactionnel générateurs de coûts défavorables à la performance de ces entreprises (Parthiban, O'Bien et Yoshikawa, 2008). L'influence des dettes à maturité longue s'est avérée par contre significativement positive sur la performance de cette catégorie d'entreprises. Il convient de relever, pour justifier cet impact positif, cette catégorie est généralement composée des filiales de multinationales occidentales capables de profiter de leur réputation pour lever des fonds bancaires sur des marchés étrangers à des taux favorables.

3.2. La promotion de la participation des banques au capital

Il est en effet apparu que la présence des banques en tant qu'actionnaires (X^{19}) favorise plutôt, contrairement à notre seconde hypothèse de recherche, la performance des entreprises engagées sur les projets d'innovation. La nature positive de l'influence de cette présence, bien qu'elle soit cohérente avec certaines prédictions de la théorie financière (Williamson, 1988), peut paraître paradoxale.

Nous avons en effet relevé précédemment que le statut d'obligataire de la banque défavorise la performance des entreprises qui innover, en expliquant cet effet par le comportement transactionnel des banques concernées. Si l'on suppose que c'est le comportement transactionnel sus-évoqué qui fait problème, il faut expliquer pourquoi cette attitude disparaît au profit de l'attitude alternative (relationnel) lorsque la banque est plutôt actionnaire. L'on peut supposer que le comportement relationnel des banques constitue le facteur explicatif de l'impact positif identifié de l'actionnariat bancaire.

Les caractéristiques d'un tel comportement sont bien connues (cf. Porter, 1992) et constituent autant de facteurs explicatifs théoriques de l'enjeu, pour les entreprises qui innover, de la présence des banques en tant qu'actionnaires.

Il est intéressant d'indiquer que le statut d'actionnaire pourvoit en général à son détenteur le droit de contrôler directement (Assemblée Générale) ou indirectement (délégation de vote) les dirigeants de l'entreprise partenaire (Weinstein et Yafeh, 1998). Certes l'incitation à opérer ce contrôle peut dépendre de l'importance du capital détenu. La banque actionnaire est en outre censée être plus flexible dans une éventuelle renégociabilité des dettes et moins encline à divulguer à la concurrence les données relatives à l'activité d'innovation de l'entreprise comme le soulignent Parthiban, O'Bien et Yoshikawa (2008). Un tel comportement, selon ces auteurs, permet l'entreprise concernée de maîtriser des coûts du capital.

Quoi qu'il en soit, nos résultats sont favorables à l'intérêt que peuvent avoir les entreprises préoccupées par le financement de leur projet d'innovation en sollicitant les banques en tant qu'actionnaires en Afrique. Il reste que dans ce contexte, la participation des banques au capital social des entreprises reste insuffisamment développée. Néanmoins, elle n'est pas dénuée d'inconvénients. Le contrôle de l'activité managériale qui y est associé apparaît, pour certains stratégestes critiques, comme fondamentalement nocif pour les entreprises engagées sur l'innovation : il réduit la célérité ou le rythme décisionnel, suivant les recherches menées par K.M. Eisenhardt vers la fin de la décennie 1990, et compromet les initiatives locales d'exploration selon les travaux de R.A. Burgelman du début des années 1980.

Cependant, la déconstruction des liens de capital entre les banques et les entreprises au sujet de l'innovation est davantage développée en montrant que ces liens contribuent à augmenter le profil de risque des banques et doivent par conséquent être limités dans le cadre du renforcement de la régulation bancaire (Park, 2000). En cohérence avec cette vision péjorative, la prise des participations bancaires au capital des entreprises est institutionnellement limitée en Afrique. En Afrique centrale par exemple, et donc au Cameroun, la participation au capital d'une entreprise ne doit pas excéder 15% des fonds propres nets de la banque et l'ensemble des participations est plafonné à 75% de ses fonds propres nets. Cette disposition procède d'un texte

de 1993 de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) qui est, nous-semble-t-il, encore d'actualité.

Nos résultats conduisent à questionner la pertinence d'une telle réglementation. Ils suggèrent en effet que cette réglementation contraint l'un des facteurs, en l'occurrence la participation des banques au capital des entreprises privées, de la performance des entreprises des pays développés tels que le Japon et l'Allemagne (Weinstein et Yafeh, 1998 ; Porter, 1992). Une telle réglementation défavoriserait en outre le financement bancaire des sociétés de capital-investissement (Ploix, 2003). L'enjeu de ces sociétés pour la mobilisation de l'innovation des entreprises en Afrique (Bekolo et Byhina, 2009) comme ailleurs (Casson, Martin et Nisar, 2008) est pourtant constamment démontré. Il est intéressant de noter que la promotion de telles sociétés, en Afrique, est perçue comme l'un des axes prioritaires de la réflexion sur le soutien de l'émergence économique des Etats (Nalletamby et KAMEWE, 2015).

Conclusion

Il est courant, dans les discussions scientifiques sur les problèmes de croissance et de performance des entreprises en Afrique, de souligner les difficultés qu'éprouvent ces entreprises pour accéder aux financements en général et aux financements bancaires en particulier lorsqu'elles envisagent d'innover. Néanmoins les auteurs manquent habituellement de souligner que l'accès aux financements bancaires considérés dans la présente étude, en matière d'innovation, n'est pas une panacée et qu'ils sont susceptibles de freiner la performance des entreprises. Cette affirmation sous-tend la question centrale suivante du présent article qui consistait à savoir si les entreprises préoccupées par l'innovation doivent se financer par endettement bancaire ou plutôt en admettant les banques dans leur capital social. L'analyse donne à voir l'intérêt de l'actionnariat bancaire qui, en tant que mode de financement, reste moins développé en Afrique que les traditionnels instruments représentés par les prêts. Nous voudrions surtout souligner l'enjeu d'assouplir les contraintes normatives institutionnelles locales de la participation des banques au capital des entreprises privées. Il s'agissait aussi de relever que cette mesure est salutaire, en raison de la possibilité qu'elle favorise la recrudescence des sociétés de capital-investissement qui sont aussi importantes pour l'innovation des entreprises et leur performance. Toutefois, la présence des banques au capital des entreprises privées n'est pas une panacée tant pour les banques elles-mêmes que pour les entreprises concernées. Quid des sociétés de capital-investissement que pourraient soutenir financièrement les banques. En termes de perspective, les deux instruments financiers mis en exergue (actionnariat bancaire et sociétés de capital-investissement) constituent des objets d'investigation non négligeables en contexte africain.

RÉFÉRENCES

- Barucci, E., Mattessini, F. (2008). Bank Shareholding and Lending: Complementary or Substitution? Some Evidence from a Panel of Large Italian Firms. *Journal of Banking & Finance*, 32, 2237-2247.
- Bekolo, C., Byhina, E. (2009). Le financement par capital-risque dans les PME innovantes : cas spécifique des PME innovantes camerounaises. *Innovations*, 1 (29), 169-175.
- Datta, S.; May, I., Raman, K. (2005). Managerial Stock Ownership and the Maturity Structure of Corporate Debt. *Journal of Finance*, 25 (5), 2333-2350.
- Casson, P.D., Martin, R., Nisar T.M. (2008). The Financing Decisions of Innovative Firms. *Research in International Business and Finance*, 22, 208-221.
- Morris, J.R. (1976). On Corporate Debt Maturity Strategies. *Journal of Finance*, 31 (1), 29-37.

- Mouhoud, E.M., Plihon, D. (2007). Finance et Economie de la connaissance : des relations équivoques. *Innovations*, 25 :9-43.
- Myers, S.C. (1977). Determinants of Corporate Borrowing. *Journal of Financial Economics*, 5,147-175.
- Nalletamby S., Kamewe, H.T.(2015). Evolution et perspectives de développement des systems financiers africain. In D. Saidane & A. Lenoir (Dir.), *Banque & finance en Afrique. Les acteurs de l'émergence* (pp.51-72), RB Edition.
- Nembot, D.L. (2014). Les principaux obstacles de l'innovation en Afrique Subsaharienne. *Conférence Economique Africaine*, Abidjan, 1-3 novembre.
- O'Brien, J. (2003).The Capital Structure Implications of Pursuing a Strategy of Innovation. *Strategic Management Journal*, 24, 415-431.
- Park, S. (2000). Effects of the Affiliation of Banking and Commerce on the Firm's Investment and the Bank's Risk. *Journal of Banking & Finance*, 24, 1629-1650.
- Parthiban, D., Kochhar, R. (1996). Institutional Investors and Firm Innovation: A Test of Competing Hypotheses. *Strategic Management Journal*, 17, 28-51.
- Parthiban, D., O'Brien, J.P., Yoshikawa, T. (2008). The Implications of Debt Heterogeneity for R&D Investment and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 51 (1), 165-181.
- Pastré, O. (2002). Le banquier-actionnaire. *Revue Française de Gestion*, 5 (141), 249-253.
- Ploix, H. (2003). Bâle II et le capital investissement. *Revue d'Economie financière*, 73 (4), 189-200.
- Porter, M. E. (1992). Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System. *Harvard Business Review*, 65-81.
- Porter, M.E., Ketels C.H. M. (2003). UK Competitiveness : Moving to the Next Stage, *Economic Papers*, 3, DTI.
- Tioumagneng, A. (2011). Maturité des dettes bancaires et performance des entreprises: cas du Cameroun. *Revue Mondes en Développement*, 153, 71-86.
- Weinstein, D.E., Yafeh, Y. (1998). On the Cost a Bank-Centered Financial System From the Changing Main Bank Relations in Japan. *Journal of Finance*, 23 (2), 635-672.
- Williamson, O.E. (1988). Corporate Finance and Corporate Governance. *Journal Of Finance*, 43 (3), 567-591.

Effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun

Faustin Wulli DJOUFOUET

Doctorant en Finance, Université de Dschang, Cameroun,

Joseph NZONGANG' Professeur agrégé en Sciences de gestion, Université de Dschang, Cameroun

Résumé : L'objectif principal de cet article est de déterminer les mécanismes de gouvernance qui peuvent être des compléments et ceux qui peuvent être des substituts afin d'améliorer la qualité de la gouvernance des institutions de microfinance. Pour atteindre cet objectif, une régression par les moindres carrés généralisés a été appliquée sur un échantillon de soixante-deux institutions de microfinance sur une période allant de 2009 à 2015. Les résultats obtenus montrent que certains mécanismes de gouvernance fonctionnent comme des substituts et d'autres comme des compléments. En présence des femmes au conseil d'administration et d'une taille élevée de ce conseil, le prêt de groupe et le taux d'intermédiation financière

améliorent significativement la performance sociale de l'IMF. Par contre, ils montrent qu'en présence des femmes au conseil, le taux d'intermédiation financière détériore la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le rendement des actifs.

Mots clés : effets combinés, gouvernance, performance, microfinance

Depuis 2008, le secteur de la microfinance au Cameroun connaît de nombreux bouleversements. D'une part, on enregistre les fermetures récurrentes des institutions de microfinance (la *Goldy Businessmen Fund* en 2008, la Compagnie financière de l'Estuaire en 2011, la *First Investment For Financial Assistance* en 2012 et de la Caisse Populaire Coopérative du Littoral en 2015) et d'autre part, leurs mises sous administration provisoire et liquidation (Compagnie Equatoriale pour l'Épargne et du Crédit d'Investissement en 2016, le Crédit Mutuelle et la Tontinière Nationale en 2017). Kengne (2011) pointe du doigt la mauvaise gouvernance comme la cause principale de ces défaillances des institutions de microfinance (désormais IMF) au Cameroun. Selon lui, les facteurs ayant entraînés la faillite de la COFINEST et bien d'autres sont entre autre le non fonctionnement des organes de gouvernance, la concentration des pouvoirs entre les mains du directeur général et l'octroi des crédits fantaisistes à certains clients. Messomo (2013b) quant à lui montre que ces défaillances résultent des problèmes de gouvernance en général et du non-respect des normes prudentielles édictées par la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) en particulier. Ainsi, la problématique de l'efficacité des mécanismes de gouvernance des IMF devient une préoccupation car la faillite de ces dernières est susceptible de déstabiliser un système financier tout entier.

La gouvernance des IMF est particulièrement importante et complexe car ces établissements collectent les fonds publics, octroient des microcrédits et font face à de nombreux risques et ont un double objectif. Par ailleurs, elle doit simultanément aider à réduire les coûts d'agence et à gérer efficacement les différents risques opérationnels de l'IMF. Pour assurer la convergence des intérêts et réduire l'asymétrie informationnelle entre les co-contractants, la littérature dispose d'une panoplie de mécanismes de gouvernance dont leurs recours n'est pas sans coût pour l'entreprise. Cependant, les travaux antérieurs qui ont analysé l'impact unidirectionnel de ces mécanismes de gouvernance sur la performance (Mahrani et Soewarno, 2018; Varun et Manju, 2015; Tchakoute, 2010; Mersland et Strom, 2009; Hartarska, 2005) ont trouvé que malgré ce nombre important de mécanismes de gouvernance, très peu expliquent la performance des IMF. Etant donné que le recours à ces mécanismes a des coûts pour l'entreprise, une analyse bidirectionnelle (interrelation) de ces mécanismes peut être bénéfique à l'évaluation de l'impact réel de la gouvernance sur la performance des IMF. C'est pour cela que Yoshikawa et al. (2014) pensent qu'il n'est pas raisonnable de croire que chaque mécanisme de gouvernance fonctionne de façon indépendante. Cette assertion rejoint celle de Schepker et Oh (2013) selon laquelle la principale limite des travaux antérieurs est l'approche unidirectionnelle considérée dans l'analyse des effets des mécanismes de gouvernance. Ainsi, une étude sur les interactions des mécanismes de gouvernance permettrait de déterminer les mécanismes de gouvernance qui sont des compléments et ceux qui sont substitués. Autrement dit, la contribution principale de cette étude est de déterminer les combinaisons de mécanismes de gouvernance qui peuvent améliorer ou détériorer la performance des IMF et de comprendre, en partie, les raisons des contradictions dans les résultats des recherches antérieures. C'est dans cette optique que cet article examine les effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF.

Le reste de cet article est organisé en quatre sections additionnelles. Après la section introductive, la deuxième section présente la revue de la littérature et formule les hypothèses de

recherche. La troisième section présente la méthodologie adoptée, la quatrième section quant à elle présente les résultats obtenus. La cinquième section présente la conclusion de l'étude.

1. REVUE DE LA LITTÉRATURE ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Lorsqu'il y a délégation des pouvoirs, la gouvernance d'entreprise cherche à aligner les intérêts de l'agent derrière ceux du principal de telle sorte que les résultats obtenus soient proches de ce qu'aurait obtenu le principal s'il agissait personnellement. Dans les IMF, ces divergences d'intérêts sont plus accentuées car, les relations d'agence existent à plusieurs niveaux : entre le dirigeant et les actionnaires, les actionnaires et les clients et entre les clients et l'institution. Ainsi, la théorie de l'agence développée par Jensen et Meckling (1976) occupe une place prépondérante dans cette étude. Pour réduire les coûts d'agence, la littérature propose deux catégories de mécanismes de gouvernance : les mécanismes spécifiques et les mécanismes classiques de gouvernance. Faute de la littérature sur les interactions des mécanismes de gouvernance des IMF, cet article s'appuie sur les travaux qui ont analysés les effets individuels des mécanismes de gouvernance pour établir l'encrage théorique. Par ailleurs, pour formuler les hypothèses de recherche, **les théories A PRÉCISER**

1.1. Les mécanismes spécifiques de gouvernance et performance des institutions de microfinance

Les mécanismes spécifiques de gouvernance sont ceux utilisés dans les institutions financières dont le but principal est la réduction de l'asymétrie informationnelle et la gestion des risques auxquels elles font face. La littérature retient dans cette catégorie la forme organisationnelle (l'appartenance à un réseau), le statut juridique²⁴⁰, la régulation/supervision et la méthodologie de prêt (prêt de groupe ou individuel).

Les théories contractuelles des organisations prônent habituellement la suprématie d'une forme juridique sur une autre dans un contexte donné. Contrairement aux entreprises classiques, le statut juridique (les coopératives ou mutuelles, les sociétés privées de microfinance et les Organisations Non Gouvernementales) des IMF détermine celui qui détient la propriété et celui qui détient le pouvoir de décision dans l'organisation. Selon le *Consultative Group for Assistant the Poorest* (CGAP), le choix de la forme juridique a une incidence sur le mode de gouvernance car elle détermine la structure de propriété, la structure du financement, la mission et les acteurs impliqués dans la décision dans l'IMF. Ce choix peut être motivé par des contraintes légales, la nature des options de financement possibles, les avantages fiscaux ou le niveau de structuration sociale. Pour Ledgerwood et White (2006) et Fernando (2004) les IMF constituées sous la forme de société privée exercent un meilleur contrôle sur le dirigeant et sont par conséquent plus performantes que les autres formes d'IMF. Altunbas et al. (2001) montrent par contre que les mutuelles sont plus performantes que les sociétés privées de microfinance. Cependant, selon Mersland et Strøm (2009) et Hartarska (2005) il n'existe aucune différence significative de performance sociale et financière entre les formes juridiques des IMF.

Le Cameroun comme d'autres pays du monde, connaît depuis quelques années un boom du nombre d'IMF. Cependant, ces IMF cherchent à appliquer la réglementation dans la gestion quotidienne de leurs activités mais éprouvent des difficultés dues entre autre à une quasi-inadaptation de cette réglementation aux réalités de terrain et à un déficit de vulgarisation. Par ailleurs, très peu d'entre elles connaissent les principes qui régissent leur secteur. Parmi celles qui connaissent cette réglementation, très peu encore respectent les principes réglementaires (Messomo, 2013b). Les résultats des analyses de la relation régulation et performance des IMF sont mitigés. Mersland et Strøm (2009) sur un échantillon de 278 sociétés privées de

²⁴⁰ La forme juridique dans le secteur de la microfinance fait ressortir la structure de propriété et dont la répartition des pouvoirs dans les institutions de microfinance. A chaque forme juridique correspond un mode de gouvernance donné.

microfinance, ne trouvent aucun effet significatif de la régulation sur la performance financière et sociale de l'IMF. Cull *et al.* (2009) quant à eux trouvent que l'efficacité financière et sociale de la régulation dépend du modèle d'estimation retenu et donc les résultats des estimations par les moindres carrés ordinaires ne montrent pas d'impact positif et significatif de la régulation sur la performance sociale des IMF. Sur la base d'un échantillon international constitué de 108 IMF, Hartarska (2009) montre que les mécanismes externes de gouvernance (régulation et transparence financière) n'impactent ni la pérennité financière, ni l'efficacité sociale des IMF. En revanche, Hartarska et Nadolnyak (2007) pensent que le rôle principal de la régulation dans les IMF est de réduire la prise de risque du dirigeant et de l'institution pour qu'elle n'affecte pas négativement la viabilité des IMF. Ainsi certaines normes prudentielles et non prudentielles parmi lesquelles le respect du ratio d'intermédiation financière, sont imposées aux IMF afin de garantir leur pérennité.

La particularité des IMF contrairement aux banques commerciales réside dans la méthodologie d'octroi de crédits. Elles peuvent octroyer des crédits aux personnes individuellement (prêts individuels) ou à des personnes constituées en groupe (prêts de groupe). Le prêt de groupe avec caution solidaire est une méthode qui permet à l'IMF d'octroyer du crédit aux personnes n'ayant pas de garantie matérielle. Lors de la formation des groupes, les membres qui sont supposés « bons » ont tous intérêts à s'associer avec des membres qui sont également « bons ». Dans ce sens, le risque a tendance à s'homogénéiser dans la mesure où les emprunteurs sont naturellement incités à s'associer avec des emprunteurs d'un niveau de risque similaire. Il en résulte que les groupes sont en général constitués des personnes ayant une certaine proximité qui peut avoir plusieurs origines. Selon Cuevas et Fischer (2006) le modèle du crédit de groupe est un mécanisme de gouvernance permettant réduire le risque de non remboursement des crédits puisqu'il constitue une garantie sociale car en cas de défaillance. Empiriquement, Hartarska (2005) ne trouve aucune influence significative du modèle de crédit sur la viabilité et l'efficacité sociale des IMF d'Europe Centrale et de l'Est. Cependant, il trouve que les IMF les moins rentables sont celles qui optent plus pour la méthodologie de prêt individuel. Mersland et Strøm (2009) quant à eux montrent que le crédit individuel entraîne une augmentation de la masse globale des encours de crédit, mais ne trouvent aucune différence significative sur la performance des IMF pratiquant et ne pratiquant pas ce modèle de crédits individuels. À contrario, Cull *et al.* (2007) sur un échantillon de 124 IMF montrent que les IMF qui accordent des prêts individuels sont plus rentables et plus pérennes que celles octroyant des prêts de groupe.

1.2. Les mécanismes classiques de gouvernance et performance des institutions de microfinance

Les mécanismes classiques de gouvernance sont ceux retrouvés et utilisés non seulement dans les entreprises commerciales traditionnelles mais aussi dans les institutions financières pour réduire les coûts d'agence. Cet article retient pour l'analyse des interactions; la taille du conseil d'administration, la présence des femmes au conseil et la présence de la femme dirigeant.

Le conseil d'administration occupe une place prépondérante dans le système de gouvernance des entreprises. Son rôle est de veiller aux intérêts de l'entreprise et de ses actionnaires tout en se souciant des effets de sa décision sur les parties prenantes. La capacité du conseil d'administration à fonctionner efficacement dépend de sa taille (Jensen, 1993). Cependant, il n'existe pas de taille optimale. Les conseils d'administrations avec moins de cinq membres posent généralement problèmes puisque les compétences nécessaires n'y sont pas facilement retrouvées. De plus, ils auront des difficultés à trouver le quorum requis pour prendre des décisions. Par contre, les conseils avec plus de neuf membres, sauf si elles sont de très grandes institutions, sont généralement difficile à gérer et ne peuvent pas avoir un bon niveau de

cohésion. Si nous ignorons les coûts de coordination, une grande taille du conseil d'administration peut apporter d'autres idées au conseil d'administration qui peut être bénéfique pour l'entreprise dans le processus de prise de décision. Dans les IMF, une grande taille du conseil d'administration peut être préjudiciable, surtout dans les coopératives ou dans les mutuelles de microfinance où les administrateurs sont élus. Ce mode d'accèsion ne garantit pas un meilleur contrôle car les administrateurs de ce type de conseil n'ont toujours le profil nécessaire pour contrôler. Ces conseils de type « validation » dans la plupart de cas cède place aux comportements de « passagers clandestins ». Pour Chiang (2005), l'efficacité du conseil se réduit lorsque le nombre d'administrateurs est très élevé car ce nombre favorise les passagers clandestins et cède place aux problèmes de coordination et de communication. De ces controverses, Mersland et Strøm (2009) notent que les conseils dont la taille est comprise entre sept et neuf administrateurs ont un impact direct sur la performance de l'institution. Ainsi, la première l'hypothèse formulée au regard de la littérature ci-dessus présentée sur les mécanismes classiques et spécifiques gouvernance est la suivante:

H.1 : l'interaction entre la taille du conseil d'administration et les mécanismes spécifiques de gouvernance a une influence significative sur la performance des institutions de microfinance

Le comportement des individus varie très souvent en fonction de leur genre sexuel. Les femmes contrairement aux hommes ont tendance à être de bon « intendant », que ce soit en famille ou en milieu professionnel. De ce fait, l'hétérogénéité du genre sexuel dans un groupe tel que le conseil d'administration peut modifier le comportement du groupe en matière de prises de décisions. Hartarska (2005) a constaté que les conseils ayant une proportion élevée des femmes au conseil atteignent de plus en plus facilement les emprunteurs pauvres. Adams et Ferreira (2009) quant à eux trouvent qu'avec une mixité plus ou moins égale, le contrôle de gestion est plus efficace. Jindal et Jaiswall (2015) montrent que la mixité du genre dans le conseil d'administration est significativement liée à la performance des entreprises indiennes. Selon Puthenpurackal et Upadhyay (2016), la présence d'une femme dans l'équipe dirigeante est significativement liée à la jeunesse de l'institution et attire plus de clients femmes. Un pourcentage élevé des femmes au conseil d'administration est donc susceptible d'apporter du « sang neuf » au contrôle exercé par les administrateurs. Par contre, si un conseil d'administration hétérogène produit plus d'opinions et des questions plus critiques, cela peut prendre du temps et peut ne pas être aussi efficace qu'un conseil d'administration plus homogène. Shrader *et al.* (1997) ont analysé l'impact de la mixité du conseil d'administration des 200 plus grandes entreprises américaines et ont trouvé une relation négative et significative entre une proportion élevée des femmes au conseil et la performance de l'entreprise. Ainsi, la deuxième hypothèse formulée dans cet article est la suivante:

H.2 : la mixité du genre sexuel au conseil d'administration rend les effets des mécanismes spécifiques de gouvernance significatifs sur la performance des institutions de microfinance

Le dirigeant n'occupe pas un rôle passif face aux mécanismes qui contraignent son pouvoir discrétionnaire et qui gouvernent sa conduite, il est au centre du contrôle interne et dont son profil caractérisé par son expérience; son genre sexuel et son type de formation, occupe une place très importante dans le système de gouvernance tout entier. Dans les institutions de microfinance, la gestion des risques occupe la première place au sein du système de gouvernance. Les normes prudentielles édictées par les autorités de surveillance visent ainsi à réduire la prise de risque des dirigeants et des institutions. Bien que la présence de la femme à la direction de l'entreprise relève du management, certains auteurs (Mersland et *al.*, 2009 et

Hartarska, 2005; Schubert et *al.*, 2000) la considèrent comme un mécanisme de gouvernance réduisant la prise de risque des dirigeants. Selon Schubert et *al.* (2000) les femmes ont généralement une plus grande aversion pour le risque contrairement aux hommes. Cette affirmation conduit Mersland et *al.* (2009) à retenir la présence de la femme dirigeant comme un mécanisme de gouvernance dont l'impact sur la performance est positif et significatif. Ainsi, cet article formule la troisième hypothèse suivante:

H.3 : la présence de la femme dirigeant rend les effets des mécanismes spécifiques de gouvernance significatifs sur la performance des institutions de microfinance

Pour tester ces hypothèses, la démarche méthodologique utilisée est présentée dans la section suivante.

2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

La technique d'échantillonnage et la méthode de collecte des données seront d'abord présentées, ensuite les modèles économétriques et l'opérationnalisation des variables et enfin les outils statistiques d'analyse des données.

2.1. Echantillon et méthode de collecte des données

L'échantillon de cette étude est constitué essentiellement des IMF de première et de deuxième catégorie exerçant leur activité au Cameroun. En faisant recours à la méthode d'échantillonnage stratifié, les données ont été collectées sur soixante-deux (62) institutions de microfinance sur une période allant de 2009 à 2015. La forme juridique de l'IMF a permis de diviser la population en deux sous-ensembles exclusifs et exhaustifs afin de s'assurer que chaque catégorie d'IMF est correctement représentée. Pour collecter les données, nous avons sollicité l'appui des organes factuels des IMF en réseaux pour entrer en possession des états financiers des IMF. Pour les IMF indépendantes, nous avons écrit des demandes que nous les avons par la suite adressées afin d'obtenir les données demandées sur la période concernée.

2.2. Modèles économétriques et opérationnalisation des variables de l'étude

Pour mesurer les interrelations entre les mécanismes classiques et spécifiques de gouvernance auxquels la présente étude intéresse, nous avons fait recours aux travaux de Brambor et *al.* (2005) pour créer nos variables interactives. Pour capter la performance des IMF, nous avons retenu les indicateurs de mesure de la performance financière et sociale communs à toutes les catégories d'IMF. Pour capter la performance financière, nous avons d'abord retenu le rendement des actifs (ROA) car il tient compte des structures de financement sous-jacentes et permet de comparer les IMF commerciales et non commerciales (Tchakoute, 2012, 2010 ; Mersland et Strom 2009). Par la suite, l'autosuffisance opérationnelle (OSS) et la qualité du portefeuille à travers le portefeuille à risque de 30 jours des IMF ont été retenus. En fait, pour qu'une IMF soit financièrement performance, il faudrait que son taux de remboursement des crédits soit le plus élevé possible. Bien que d'autres mesures soient régulièrement utilisées, le portefeuille à risque (PaR) s'est imposé comme un indicateur de choix puisqu'il est facilement compréhensible, ne sous-estime pas le risque et facilite les comparaisons entre les formes juridiques. Pour capter la performance sociale, nous l'avons appréhendée sous l'angle de la portée de la microfinance (Yaron, 1992). Le premier indicateur de la performance sociale retenu est le pourcentage des femmes emprunteuses (PFE) car selon Nzongang (2014), il est incontournable lorsque l'on traite des objectifs sociaux d'une IMF, particulièrement en milieu rural. Le second indicateur est le nombre d'emprunteurs actifs (NEA). C'est le nombre de personnes ayant obtenu un prêt auprès de l'IMF et pour lequel il reste encore un solde à payer. Ainsi, le modèle économétrique auquel cet article fait recours est le suivant :

$$Perf_IMF_{it} = \alpha_i + \sum_k \beta_k X_{it} + \varepsilon_{it} \quad \text{avec} \quad i = 1, 2, \dots, N \quad \text{et} \quad t = 1, 2, \dots, T$$

Ce modèle ressort clairement les deux dimensions des données de panel qui sont la dimension temporelle t et individuelle i . Avant de procéder à l'analyse des effets combinés des mécanismes de gouvernance, l'article analyse d'abord les effets individuels de ces mécanismes de gouvernance. Ainsi, $Perf_IMF_{it} = \beta_0 + \beta_1 TCA_{it} + \beta_2 PFCA_{it} + \beta_3 PFDIR_{it} + \beta_4 STAJUR_{it} + \beta_5 PG_{it} + \varepsilon_{it}$

Avec $Perf_IMF_{it}$ qui désigne la performance financière et sociale des IMF's ; X_i , les variables explicatives ; β_0 , le terme constant ; β_i , les coefficients de la régression et ε_{it} , le terme d'erreur. Pour analyser les interactions des mécanismes de gouvernance, le modèle économétrique est le suivant :

$$Perf_IMF_{it} = \beta_0 + \beta_1(TCA * STATJUR)_{it} + \beta_2(TCA * PG)_{it} + \beta_3(TCA * TIF)_{it} + \beta_4(PFCA * STATJUR)_{it} + \beta_5(PFCA * PG)_{it} + \beta_6(PFCA * TIF)_{it} + \beta_7(PFDIR * STATJUR)_{it} + \beta_8(PFDIR * PG)_{it} + \beta_9(PFDIR * TIF)_{it} + \varepsilon_{it}$$

Les variables utilisées sont les suivantes :

- Autosuffisance opérationnelle (OSS) : Autosuffisance opérationnelle est le chiffre d'affaires financier total divisé par les frais financiers, les frais de provisions pour pertes sur prêts et dépenses exploitation.
- Le portefeuille à risque >30j (PaR30) : Portefeuille à risque > 30 jours c'est le capital restant dû pour prêts avant montants échus >30j. /Encours brut de prêts, ajusté.
- Rentabilité des actifs (ROA) : Rendement de l'actif est le revenu net après impôts et avant les dons divisé par l'actif total
- Nombre d'emprunteurs actifs (lnNEA) : Le logarithme népérien du nombre d'emprunteurs actifs dans l'IMF
- Pourcentage des Femmes Emprunteuse (PFE) : Le rapport des emprunteurs féminins par le nombre total d'emprunteurs actifs
- Prêt de groupe (PG): 1 si l'IMF octroi plus de prêt de groupe et 0 sinon
- Taux d'intermédiation financière (TIF) : Dépôts/total actif. Il mesure le taux d'intermédiation financière. Si ratio= 0, alors pas d'activité d'intermédiation. Si $0 < \text{ratio} \leq 20\%$, alors l'activité d'intermédiation financière est jugée faible. Si $\text{ratio} > 20\%$, alors l'activité d'intermédiation financière est jugée soutenue (Micro Banking bulletin, 2008)
- Le statut juridique (STATJUR) : 1 si l'IMF est une société privée 0 sinon
- Taille du CA (TCA): Nombre d'administrateurs qui siège au CA
- Pourcentage des femmes au Conseil D'administration (PFCA) : Proportion des femmes dans l'effectif total des administrateurs
- Présence de la femme dirigeant (PFDIR): 1 si l'IMF est dirigée par une femme et 0 sinon

2.3. Méthode de traitement des données

Pour analyser les données et tester les hypothèses, une analyse descriptive et une analyse explicative ont été effectuées. Avant de procéder aux différentes estimations par une régression multiple, nous avons d'abord procéder aux tests préliminaires (test de stationnarité, test d'homogénéité de Fisher, test d'hétéroscédasticité de Breusch-Pagan, le test d'autocorrélation de Wooldridge) pour identifier d'éventuels problèmes économétriques qui peuvent biaiser les estimations. Le test de Hausman n'est pas nécessaire puisque le modèle économétrique sera estimé à travers les Moindres Carrés Généralisés (MCG) afin de corriger les problèmes économétriques.

3. LES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Cette section présente les différents résultats obtenus dans cette étude.

3.1. Résultats d'analyse explicative

Avant d'estimer nos coefficients, les tests préliminaires ont été effectués afin de vérifier l'existence des problèmes économétriques. Parmi ces tests, celui de Breush-Pagan LM sur l'hétéroscédasticité conduit à rejeter l'hypothèse nulle et indique la présence d'un problème d'hétéroscédasticité intra-individus entre les erreurs car toutes les *p-values* des différents modèles sont inférieures à 5%. Par ailleurs, le test d'autocorrélation de Wooldridge montre que les *p-values* de tous les modèles sont inférieures à 5%, ce qui indique la présence d'un problème d'autocorrélation des erreurs d'ordre 1. Face à ces différents problèmes économétriques, les coefficients sont estimés à partir des MCG. Avant d'analyser les effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF, cet article analyse d'abord les effets individuels de ces mécanismes sur la performance des IMF. Le tableau 1 ci-après présente les effets individuels de mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF.

Tableau 1 : effets individuels des mécanismes de gouvernance sur la performance

Variables	Performance Financière de l'IMF			Performance Sociale de l'IMF	
	ROA	OSS	PAR30	Ln NEA	PFE
TIF	-0,00148 (0,00190)	-0,000179 (0,000554)	-0,000177 (0,000324)	-0,00539 (0,00318)	0,000481 (0,000380)
TCA	0,00168 (0,00330)	0,0129** (0,00639)	-0,00356** (0,00157)	0,0348*** (0,0133)	0,00884* (0,00492)
PG	-0,000637 (0,00639)	0,0516*** (0,0150)	-0,0218 (0,0197)	0,550*** (0,0589)	-0,0112 (0,0125)
PFCA	0,0132 (0,0186)	0,0660 (0,0407)	0,0540 (0,0636)	-0,319 (0,255)	0,0770 (0,0488)
STAJURI	-0,00705 (0,0392)	0,183** (0,0907)	0,000784 (0,0108)	0,530*** (0,179)	0,000756 (0,0338)
PFDIR	0,0348 (0,0297)	-0,0336** (0,0509)	0,0144 (0,0112)	0,261*** (0,114)	-0,0990** (0,0414)
LNTACT	0,0111 (0,0267)	0,00254 (0,0179)	0,00257 (0,00623)	0,239*** (0,0426)	-0,0112 (0,00870)
LNAGE	-0,0247 (0,0386)	0,0179 (0,0590)	-0,0147 (0,0173)	-0,242 (0,153)	-0,0697 (0,0626)
Constant	-0,189 (0,524)	-0,279 (0,373)	0,169 (0,105)	-1,795** (0,871)	0,988*** (0,272)
<i>Observations</i>	434	434	434	434	434

Ecart Type dans les Parenthèses *** $p < 0, 01$, ** $p < 0, 05$, * $p < 0, 1$

De ce tableau, on constate que la taille du conseil d'administration, le prêt de groupe et le statut juridique expliquent significativement la performance financière et sociale des IMFs. La taille du conseil d'administration explique négativement la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le portefeuille à risque et positivement lorsqu'elle est mesurée par l'autosuffisance opérationnelle. Ce résultat rejoint celui de Mersland et Strøm (2009) qui montre une relation négative entre la taille du conseil et la performance opérationnelle des IMFs. Le prêt de groupe quant à lui explique positivement l'autosuffisance opérationnelle au seuil de 1%. Contrairement aux résultats de Tchakoute et Nekhili (2012) qui montrent une relation positive et significative

entre le taux d'intermédiation financière et la performance financière, nos résultats ne présentent aucune relation significative entre ces deux variables.

Pour ce qui est de la performance sociale, ces résultats montrent qu'elle est expliquée par plusieurs mécanismes de gouvernance. La taille du conseil d'administration, le prêt de groupe, le statut juridique et la présence de la femme dirigeant expliquent significativement la performance sociale de l'IMF lorsqu'elle est mesurée par le nombre d'emprunteur actifs au seuil de 1%. Cette significativité positive de la taille du conseil rejoint les résultats de Hartarska (2005) qui montrent que la taille du conseil n'a d'effet qu'au moment où la performance est sociale. La forme juridique quant à elle affecte significativement au seuil 1% le nombre d'emprunteurs actifs. Ce résultat est contraire à ceux de Mersland et Strøm (2009) qui trouvent que le statut juridique n'a aucun effet significatif sur la performance. Enfin les résultats montrent que, la présence de la femme dirigeant accroît le nombre d'emprunteurs actifs et attire peu d'emprunteurs femmes. Le tableau 2 ci-après présente les résultats des estimations des effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance des institutions de microfinance.

Tableau 2 : effets combinés des mécanismes de gouvernance sur la performance

Variables	Performance Financière de l'IMF			Performance Sociale de l'IMF	
	ROA	OSS	PAR30	LnNEA	PFE
TCA**STAJURI	-0,00140 (0,00403)	0,0392** (0,0194)	-0,000146 (0,00210)	0,146*** (0,0410)	0,0126 (0,00917)
TCA**PG	-0,000507 (0,00179)	0,00296 (0,00383)	0,00141 (0,000969)	0,0448*** (0,0109)	-0,00327 (0,00405)
TCA**TIF	0,00267 (0,00183)	0,000319 (0,000902)	-0,000226 (0,000209)	0,0105*** (0,00381)	-0,000116 (0,000769)
PFCA**PG	-0,0132 (0,00955)	-0,0124 (0,0122)	0,0991** (0,0397)	0,364*** (0,0411)	0,0380* (0,0218)
PFCA**STAJURI	-0,0864** (0,00515)	0,199 (0,00148)	-0,198** (0,00381)	-1,540** (0,737)	-0,120 (0,0914)
PFCA**TIF	-0,0230*** (0,00303)	-0,00105 (0,00239)	0,000524 (0,000784)	0,0294*** (0,00515)	0,00306** (0,00148)
PFDIR **TIF	0,00808 (0,00230)	-3,03e-05 (0,000951)	0,000413 (0,000263)	-0,00694 (0,00967)	-0,00147 (0,000825)
PFDIR**PG	0,00431 (0,0115)	-0,0294 (0,0432)	-0,0285** (0,0130)	-0,225** (0,103)	0,0302 (0,0300)
PFDIR**STAJURI	-0,0338 (0,0478)	-0,111 (0,236)	-0,0328 (0,0212)	0,212 (0,370)	-0,0228 (0,0958)
Observations	434	434	434	434	434

Ecart Type dans les Parenthèses ; *** p<0, 01, ** p<0, 05, * p<0, 1

Ces résultats montrent que les interactions entre la taille du conseil et les mécanismes spécifiques de gouvernance retenus expliquent à 1% la performance financière et sociale des IMF. Ces résultats peuvent trouver une explication dans les prédictions de la théorie de la dépendance des ressources selon laquelle les conseils de grande taille ont beaucoup de chance de trouver les compétences nécessaires pour le contrôle. Cependant, ce résultat contredit celui de Mersland et Strom (2009) qui ne trouvent pas de relation significative entre la taille du conseil et la performance sociale et financière des sociétés privées de microfinance. Par ailleurs, ces résultats montrent que l'interrelation entre une grande taille du CA et la forme juridique de société privée améliore la performance des IMF.

L'interaction entre le prêt de groupe et la taille du CA explique positivement au seuil 1% la performance sociale des IMF lorsqu'elle est mesurée par le nombre d'emprunteurs actifs. Pour réduire les différents risques d'asymétrie informationnelle lors de la poursuite des objectifs sociaux, les CA de grandes tailles privilégient les prêts de groupe au détriment des prêts individuels. Enfin, en présence d'une taille élevée du conseil d'administration, le statut de société privée de microfinance améliore la performance de l'IMF. Ces résultats montrent que les IMF ayant des conseils de grandes tailles privilégient plus les objectifs sociaux (intermédiation

financière) et octroient plus de crédits au groupe qu'aux personnes individus afin de garantir la pérennité des IMF. Ce résultat rejoint celui de Hartarska (2005) qui montre que les IMF ayant des CA de grandes tailles sont plus rentables. Ainsi, notre hypothèse H.1 selon laquelle l'interaction entre la taille du conseil d'administration et les mécanismes spécifiques de gouvernance a une influence significative sur la performance des institutions est validée.

L'analyse des effets combinés de la présence des femmes au CA et les mécanismes spécifiques de gouvernance retenus sur la performance montre qu'il existe des relations de complémentarité et de substituabilité entre ces mécanismes. L'interrelation entre la présence d'un nombre important de femmes au conseil et le prêt de groupe affecte significativement la performance financière des IMF lorsqu'elle est mesurée par le portefeuille à risque au seuil de 5%. Ce résultat rejoint ceux de Schubert et *al.* (2000) qui montrent que les femmes ont généralement une plus grande aversion pour le risque que les hommes en octroyant plus aux groupes de personnes qu'aux individus. Par contre, ces résultats montrent qu'une proportion élevée des femmes au CA détériore la performance financière et sociale des institutions de deuxième catégorie. Par ailleurs, on remarque qu'en présence d'une proportion élevée des femmes au conseil, le taux d'intermédiation financière détériore la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le rendement des actifs au seuil de 1%. Ces résultats traduisent la relation de substitution qui existe entre le statut d'IMF privée et l'intermédiation financière d'une part et la proportion élevée des femmes au conseil d'administration d'autre part.

Pour ce qui est de la performance sociale, on remarque qu'en présence des femmes au conseil, le prêt de groupe et le taux d'intermédiation financière améliorent la performance sociale des IMF. Ces résultats traduisent la volonté qu'ont les femmes à poursuivre les objectifs sociaux fixés par les IMF tout en rentabilisant les fonds collectés auprès du public. Ainsi, notre hypothèse H.2 selon laquelle en présence des femmes au conseil d'administration, les mécanismes spécifiques de gouvernance ont une influence significative sur la performance des IMF est validée.

L'analyse du dernier type d'interaction retenu dans ce travail ne montre aucun effet significatif des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF. Bien que les femmes aient une plus grande aversion pour le risque (Schubert et *al.*, 2000), ces résultats montrent cependant qu'elles n'ont pas un impact significatif sur le type de prêt à accorder et sur l'atteinte des objectifs sociaux de l'IMF. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que la décision finale d'octroi de crédits et les missions sociales sont validées par le conseil d'administration. Par ailleurs, ce résultat peut être lié à notre contexte d'étude ou à notre échantillon de recherche. Ainsi, notre sous hypothèse H.3 selon laquelle en présence de la femme dirigeant, les mécanismes spécifiques de gouvernance ont une influence significative sur la performance des IMF est rejetée.

CONCLUSION

L'objectif principal de cet article était de déterminer les mécanismes de gouvernance qui peuvent être des compléments ou des substituts. Autrement dit, cet article cherchait à déterminer les combinaisons des mécanismes de gouvernance qui améliorent et celles qui détériorent significativement la performance des institutions de microfinance au Cameroun. Les résultats de l'analyse des effets combinés des mécanismes de gouvernance montrent que certains mécanismes de gouvernance fonctionnent comme des compléments et d'autres comme des substituts. Pour garantir l'atteinte des objectifs sociaux, ces résultats montrent que les institutions privées de microfinance doivent avoir des conseils d'administrations de grande taille, ce qui leur permettrait d'une part de mettre l'accent sur les prêts de groupe et sur le taux d'intermédiation financière et d'autre part de bénéficier des compétences multiples des administrateurs. Ainsi, ce résultat rejoint celui de Hartarska (2005) qui montre que les IMF ayant des conseils d'administrations de grande taille sont plus rentables. Par ailleurs, les résultats montrent qu'en présence des femmes au conseil, le prêt de groupe et le taux d'intermédiation financière améliorent significativement la performance sociale de l'IMF. Par contre, ils montrent

qu'en présence des femmes au conseil, le taux d'intermédiation financière détériore la performance financière lorsqu'elle est mesurée par le rendement des actifs. Cependant, cette étude présente quelques limites, l'échantillon est resté mono-pays en raison des coûts de la collecte des données sur autres pays. Par ailleurs, notre modèle conceptuel manque les variables mesurant l'apport des représentants des autres parties prenantes (les salariés, des clients et des autres bailleurs de fonds) au sein des conseils d'administration des IMF, on aurait dû les intégrer dans l'analyse.

References Bibliographiques

Adams, R. B., et Ferreira, D., (2007), « A Theory of Friendly Boards », *The Journal of Finance*, vol. 6, N^o. 2, pp. 217-250.

Bassem, B. S. (2009), « Governance and performance of microfinance institutions in Mediterranean countries », *Journal of Business Economics and Management*, Vol 10, N^o. 1, pp.31-43.

Belkhir M. (2006), « Board structure, Ownership structure, and Firm performance: Evidence from Banking », *Document de recherche du LEO, HAL Id: halshs-00009115*

Booth J. R., et Cornett M. M. (2002), « Boards of directors, ownership, and regulation », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 26 N^o. 4, pp.1973–1996

Brambor T., Clark W. R. et Golder M. (2005), « Understanding Interaction Models: Improving Empirical Analyses », *Political Analysis Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 63 -82

Campbell, K. et Mínguez, V.A. (2009), « Gender Diversity in the Boardroom and Firm Financial Performance », *Journal of Business Ethics*, Vol. 8, N^o. 3, pp.435–451.

Djoutsa W. L., Bimeme B. I. et Sahut J. M. (2014), « impact du statut légal et des mécanismes de gouvernance sur la performance des firmes à utilité sociale : le cas des institutions de microfinance au Cameroun », *Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, Vol.1, N^o. 3, pp. 18 -39.

Galema R., Lensink R. et Mersland R. (2012), « Do powerful CEOs determine microfinance performance? » *Journal of Management Studies*, Vol. 49, N^o. 4, pp 718- 742.

Greene W. (2012), *Econometric analysis*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall,

Hartarska V. (2005), « Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the newly independent states ». *World Development*, Vol. 33, N^o. 10, pp.1627 -1643.

Hartarska V. et Mersland R. (2009), « Which Governance Mechanisms Promote Efficiency in Reaching Poor Clients? Evidence from rated microfinance Institutions », *European Financial Management*, Vol.18, N^o. 2, pp. 218 -239.

Hartarska V. et Nadolnyak D., (2008), « Does rating help microfinance institutions raise funds? Cross-country evidence », *International Review of Economics and Finance*, vol. 17, N^o 4, pp. 558 – 571.

Hermes, N. et Lensink, R. (2007), « The Empirics of Microfinance: What Do We Know? » *Economic Journal*, Vol. 1, N^o. 17, pp. F1-F10.

Hoskisson R. E., Castleton, M. W., et Withers M. C. (2009), « Complementarity in monitoring and bonding: More intense monitoring leads to higher executive compensation », *Academy of Management Perspectives*, Vol23, N^o. 7, pp. 57-74

Jensen M.C et Meckling W. H., (1976), « Theory of the firm, managerial behaviour, agency costs and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N^o. 4, pp. 305 -360.

Jensen, M. C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *Journal of Applied Corporate Finance* Vol. 6, N^o. 4, pp. 21-40

Kengne D. (2011), La microfinance dans la tourmente : analyse des responsabilités et propositions à partir du cas COFINEST , *Horizon Plus Mensuel* no 43, mars, pp.10-22.

Lanha M. (2011), « Le prêt de groupe de caution solidaire: efficacité et enjeux », *revue d'économie théorique et appliquée*, vol. 1 N^o. 2, pp 41-52

Ledgerwood J. et White V. (2006). « Transforming Microfinance Institutions: Providing Full Financial Services to Poor », *The World Bank Publications*,

- Mahrani M. et Soewarno N. (2018), « The effect of good corporate governance mechanism and corporate social responsibility on financial performance with earnings management as mediating variable », *Asian journal of accounting research*, vol. 3 N° 1, pp. 41-60
- Mersland R. and Strøm R. (2009), « Performance and governance in microfinance institutions », *Journal of Banking and Finance*, 2009, vol. 33, N° 4, pp 662-669
- Messomo E. S. (2013b), « Réglementation et inclusion financière en microfinance au Cameroun. In la microfinance contemporaine-défis et perspectives », Première édition France: presse universitaire de Rouen et du havre
- Rahayati A. K., Roshima S. et Syahiza A. (2017), « The board governance mechanism and the effect of concentration ownership on Malaysia companies performance », *International journal of academic research in business and social sciences*, vol. 7, N° 2, pp222-699
- Schepker, D. J. et Oh, W. Y. (2013), « *Complementary* or substitutive effects? Corporate governance mechanisms and poison pill repeal », *Journal of Management*, Vol. 3, N° 9, pp.1729-1759.
- Tchakoute T. H. (2010), « Forme juridique et performance des institutions de microfinance une approche comparative », *Revue Africaine de l'intégration Vol. 2*, N° 3, pp 662-669
- Tchakoute T. H. (2012), « Gouvernance et notation des institutions de microfinance : une étude empirique des institutions de microfinance africaines », *revue comptabilité - contrôle - audit*, vol. 1, N° 6, pp. 153 -182.
- Tchakoute T. H. et Nekhili M. (2012), « Gestion des risques et performance des institutions de microfinance », *Revue d'économie industrielle*, Vol. 1, N° 3, pp. 121-142.
- Wong-Yong Oh, Kyun C. et Kyun T. (2016), « Complementary or Substitutive Effects? Corporate Governance Mechanisms and Corporate Social Responsibility », *Journal of Management*, vol 2, N° 2, pp.141-175
- Yoshikawa T., Zhu H. et Wang P. (2014), « National governance system, corporate ownership, and roles of outside directors: A corporate governance bundle perspective », *Corporate Governance: An International Review*, vol 2, N° 5, pp. 252-265.
- Zajac, E. J. et Westphal, J. D. (1994), « The costs and benefits of managerial incentives and monitoring in large US corporations: When is more not better? » *Strategic Management Journal*, Vol. 1, N° 5, pp. 121-142.

Efficiences de production et solidité du système bancaire de la CEMAC

BEM Justin

Commission Bancaire de l'Afrique Centrale

Chef du Département des Etudes Générales et des Relations Internationales

Résumé : Cet article analyse dans quelle mesure l'amélioration de l'efficacité de production du secteur bancaire de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale peut contribuer à renforcer sa solidité. Dans un premier axe, nous faisons recours aux techniques d'enveloppement de données (Data Envelopment Analysis, DEA) pour mesurer l'efficacité de production du système bancaire. Dans un second axe nous apprécions l'impact que pourrait avoir une meilleure efficacité sur la solidité sur système bancaire de la CEMAC. Pour cela, nous comparons les niveaux de solidité financière obtenus de la distribution des fonds propres observée avec une distribution contrefactuelle obtenue sous l'hypothèse d'efficacité de toutes les banques étudiées, toutes choses égales par ailleurs. Nous analysons enfin les déterminants de l'efficacité des banques dans un troisième axe.

Mots clés : efficacité, solvabilité, analyse contrefactuelle.

Classification JEL : C14, L25, L51

Introduction

Depuis plus d'une vingtaine d'années, le secteur bancaire fait l'objet d'une surveillance étroite de la part des Autorités de Supervision de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC) ¹, du fait des coûts substantiels que sa défaillance dans la décennie 80-90 a engendré pour toute la société dans son ensemble (déposants, actionnaires, trésors publics, employés, entreprises, etc.). À la fin des années 80, en effet un grand nombre de défaillances bancaires a été enregistré dans la sous-région. En 1990, par exemple, 18 des 24 banques en activité étaient insolvables et 11 en liquidation.

Ce désastre bancaire était dû, pour une large part, à des facteurs internes. D'après une étude de la COBAC Madji (1997), plus de 90% des faillites bancaires de la décennie étaient liées à une mauvaise gestion se traduisant notamment par l'inadéquation des ressources aux emplois. À cela, il faut ajouter la généralisation des pratiques de maquillage ou falsification comptable, les pressions de l'État sur la gestion et l'orientation de la politique de distribution de crédit, l'environnement juridique peu propice à la réalisation des garanties et le cadre laxiste de supervision. Les effets de ces déficiences internes ont été aggravés par la chute des cours mondiaux des produits de base qui a dégradé l'environnement économique et, partant, la solvabilité des principaux clients des banques, favorisant ainsi l'accumulation des créances douteuses dont le poids atteignait dans de nombreux cas plus de 50% des portefeuilles de crédits.

Pour remédier à cette situation, une réforme du dispositif de supervision bancaire et un programme de restructuration furent engagés. Ainsi, en octobre 1990, la COBAC - Commission Bancaire de l'Afrique Centrale - est instituée afin d'assurer la surveillance du système bancaire de la sous-région. Une Convention définissant les conditions d'exercice et de contrôle de l'activité bancaire fut adoptée en janvier 1992 ².

La plupart des facteurs déstabilisant de cette crise dans la CEMAC ont été mis en exergue lors de la dernière crise financière internationale qui a ébranlée le système financier international Siegel (2009), et le coût pour en venir à bout très important (700 milliards de dollars US aux États-Unis dans le cadre du plan Paulson, et environ un plan de sauvetage de 1700 milliards d'euro en Europe). Outre les moyens financiers mis en jeu, une refonte du cadre d'exercice des activités financières a été envisagée dans la plupart des pays durement touchés, avec la mise en place de restrictions sur les activités, le renforcement du pouvoir et des capacités des régulateurs bancaires ³ avec notamment de nouvelles approches d'évaluation de situation financière, et la

1. La CEMAC comprend six États à savoir : le Cameroun, la Centrafrique, le Congo, le Gabon, la Guinée-équatoriale et le Tchad. Ils ont une banque centrale commune, la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC) et une monnaie commune, le Franc CFA (Franc de la Coopération Financière en Afrique Centrale)

2. Simultanément, un vaste programme de restructuration du système bancaire dont le coût est estimé en 1997 à 527 milliards de F.CFA, soit près de 30% des recettes budgétaires de la Zone (Adam Madji, 1997), fut engagé, aboutissant à la liquidation des banques présentant des situations irrémédiablement compromises et à la réhabilitation de celles offrant encore de réelles perspectives de redressement par le nettoyage de leurs bilans, des créances douteuses et leur recapitalisation. La diminution de la participation de l'État au capital des banques a constitué un volet essentiel de ce programme de réhabilitation.

3. Stratégie identique à celle observée dans la CEMAC plutôt. On pourrait même parler de « copier-coller »

mise en cohérence des rémunérations des dirigeants avec leurs résultats, indication des lacunes de managements dans les institutions financières.

Kothari (2010), du fait de la multiplication des défaillances et crises au sein des firmes, a aussi pointé du doigt la qualité de leur management. Il a indiqué que de nombreuses preuves montraient que les managers de grandes firmes ou d'institutions financières n'atteignaient pas les objectifs qui leur étaient assignés. De nombreux managers ont été pointés du doigt pour insuffisance de résultats, et certains ont fait l'objet de procédures judiciaires ou de dénonciations pour atteinte à l'éthique. Pour Henry Mintzberg, la crise était celle du management davantage qu'une crise financière. Barr et Siems (1994) indiquaient que la qualité du management d'une banque était l'élément clé pour sa survie à long terme. D'après eux, un bon management, en interne, signifie que les banquiers allouent efficacement les rares ressources disponibles, mettent en œuvre des contrôles et procédures pour minimiser les risques et contrôler les coûts, sont ouverts à l'utilisation de nouvelles technologies pour accroître l'efficacité opérationnelle. En externe, ils doivent suivre le rythme des nouvelles mesures réglementaires, les fluctuations économiques, les tendances sociétales, les avancées technologiques et les changements qui ont lieu dans l'économie mondiale.

In fine, un management défaillant et un environnement macroéconomique difficile vont nécessairement conduire à la perte d'efficacité du système bancaire, et à l'instabilité financière. Il s'avère donc important de s'interroger sur la qualité du management des banques de la CEMAC et sur son impact sur la viabilité des établissements de crédits dans le contexte actuel. Cette viabilité est primordiale pour l'activité économique, car comme le soulignent Blanchard et Cohen (2004), un mauvais système bancaire semble avoir les mêmes effets qu'un choc pétrolier ou une baisse de la productivité, en augmentant le coût de l'activité et en réduisant la production à l'équilibre.

Étant donné qu'il n'y a pas assez d'études et données pour apprécier le lien entre la qualité de management des dirigeants de banques dans CEMAC et leur situation, l'objectif principal de cette étude est donc d'évaluer l'impact potentiel de l'amélioration de l'efficacité de production des établissements de crédit de la CEMAC sur leur solidité, perçue à travers la solvabilité. De manière spécifique, il s'agit de mesurer la qualité du management des banques. Pour ce faire, nous utiliserons l'approche suggérée par Barr, Seiford et Siems (1993) pour quantifier le management à partir des mesures d'efficacité proposées par Farrell (1957). Ensuite, il s'agira d'évaluer l'impact ex-ante de l'amélioration de la qualité du management sur la solvabilité du système bancaire et pour finir, l'analyse des déterminants de l'efficacité des banques de la CEMAC sera abordée.

Le reste de l'article est organisé comme suit : la seconde section aborde la revue de littérature, la troisième est consacrée à la méthodologie d'analyse et la dernière illustre les résultats obtenus.

2 Revue de la littérature

Cette section aborde la revue de la littérature, et s'articule autour de deux points qui sont l'importance d'un management de qualité et la démarche d'évaluation de l'impact ex ante des mesures de politiques économiques.

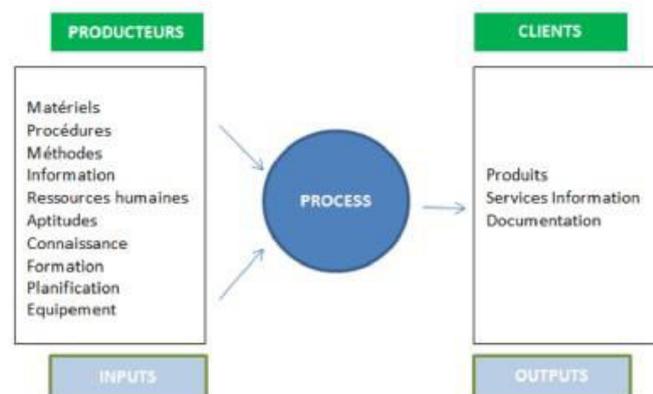
Importance et évaluation de la qualité du management

Leibenstein (1975) postulait la rationalité sélective et indiquait que les firmes ne produisaient jamais autant que possible du fait des contraintes liées à leur forme d'organisation. Dans un contexte d'informations imparfaites, il découle de problèmes d'incitations quel que soit la forme d'organisation retenue. D'un côté, les travailleurs ne sont presque jamais rémunérés à leur productivité réelle⁴, de l'autre, il résulte de la théorie de l'agence que le principal est obligé d'intégrer la fonction de supervision (ou contrôle) pour neutraliser la situation de rente dans laquelle se trouve l'agent.

La mise en œuvre d'un système de management de la qualité (SMQ) est donc nécessaire pour diriger avec succès un organisme. Mais il est difficile d'évaluer la qualité du management au sein d'une entité pour évaluer les actions mise en œuvre pour atteindre ce but. Il n'y a pas de formule explicite, mais il existe quelques facteurs clés qu'il faut analyser. Par exemple, les normes ISO 9000, 9001 et 9004 fournissent des approches d'évaluation du management de qualité.

Le management peut-être vu comme un processus, qui est la transformation d'un ensemble d'inputs, qui peuvent inclure des actions, les méthodes et les opérations, en outputs, qui répondent aux besoins et attentes des clients. Cette démarche est parfois reprise sous le vocable Total Quality Management, TQM en anglais. Le schéma ci-après l'illustre :

Figure 2.1 – Total Quality Management



Barr, Seiford et Siems (1993), partant de cette approche du management, ont procédé l'analyse de l'efficacité des banques américaines. Le modèle d'évaluation retenu est présenté dans la figure 2.2 ci-après.

4. Les asymétries informationnelles conduisent les firmes à offrir des salaires plus élevés, soit pour inciter le travailleur à plus d'effort, ou pour limiter le coût de rotation des travailleurs, surtout dans le secteur bancaire où qualité de la ressource humaine est primordiale

Figure 2.2 – Modèle d'évaluation de la qualité du management bancaire (BSS93)



Dans ce modèle d'évaluation, la qualité du management est appréhendée en comparant le niveau d'outputs (revenus d'intérêt, dépôts collectés, actifs financiers) obtenu avec le niveau d'inputs (volume d'heures de travail, masse salariale, immobilisations, charges d'exploitations, fonds propres) utilisés. Il est noté que dans leur démarche, ils ont privilégié les inputs et outputs quantifiables du fait de la difficulté à inclure des éléments difficilement mesurables mais non moins significatifs.

Ce type de modèle d'évaluation a été mis en œuvre par de nombreux auteurs. Aux États-Unis, Seiford et Zhu (1999) examinent les performances des 55 premières banques américaines. De même, Holló et Nagy (2006) étudient l'efficacité des banques dans l'Union européenne de 1993 à 2004 avec la même approche. Laeven (1999) aborde la mesure de l'efficacité des banques asiatiques. Au Nigeria, Sobodu et Akiode (1998) analysent le lien entre la probabilité de défaillance et la qualité du management des banques appréhendée par des scores d'efficacité.

Certaines études ont essayé d'établir le lien entre le niveau d'efficacité et la probabilité de défaillance des banques, notamment Barr et Siems (1994), Monsálvez et Martínez (2000), Wheelock et P. W. Wilson (2000). En dépit de leur pertinence, ces travaux n'appréhendent le rôle du management qu'ex post. Aucune ne procède à une analyse ex ante de l'impact des déficiences ou de l'amélioration du management sur la situation des banques. Cette étude vise à combler ce gap, et ceux d'autant plus que le consensus actuel est d'orienter les superviseurs vers une démarche de contrôle basée sur les risques qui met l'accent sur l'intervention précoce de l'autorité pour réduire les risques systémiques.

L'évaluation d'impact ex-ante

Dans la mise en de politiques économiques ou d'actions susceptibles d'induire des effets bénéfiques sur une population cible donnée, il est usuel de mener des analyses d'impact ex ante. Faute d'une analyse préalable, il arrive souvent que les politiques et les programmes ne réussissent pas à atteindre les objectifs fixés. Grâce à ces analyses, les décideurs peuvent choisir les interventions qui promettent d'être les plus efficaces et décider des actions à mener en priorité.

Bourguignon et Ferreira (2003) indiquent que l'analyse ex ante peut s'appuyer sur la simulation d'un échantillon contrefactuel à partir d'un échantillon observé. Ce dernier devrait représenter les caractéristiques de la population d'intérêt, comme elles le seraient dans la situation contrefactuelle⁵.

Afin de simuler le scénario contrefactuel dans le cadre des analyses ex ante, la construction d'un modèle est indispensable (Bourguignon et al., 2003). D'après eux,

5. Un contrefactuel est ce qui aurait pu être si ..., mais qui n'est pas. Il s'agit alors de ce qui se serait passé si la politique ou l'action avait été mise en œuvre

ce modèle doit-être une simple représentation arithmétique de l'incidence de l'action envisagée sur la variable de réponse. Ils suggèrent une démarche en cinq étapes :

1. Identifier les points de politique ou réforme bien définis et aisément analysable;
2. Collecter les données fiables sur les variables à inclure dans le modèle;
3. Construire un modèle analytique permettant de saisir les mécanismes par lesquels les politiques envisagées sont susceptibles de produire des effets;
4. Estimer le modèle construit;
5. Procéder à la phase de simulation en utilisant les résultats empiriques du modèle.

De nombreuses illustrations de la mise en œuvre de cette démarche existent dans la littérature. Bourguignon et Ferreira (2003) illustrent avec l'impact des programmes de transfert de cash au ménages au Mexique et au Brésil. Hyun et Jhiedon (2008) l'appliquent dans le cas d'un programme visant le renforcement des taux de scolarité et la réduction de la pauvreté aux Philippines. Bem et al. (2013) mettent en œuvre cette démarche à l'évaluation de l'impact potentiel du renforcement de la productivité du secteur informel non-agricole sur les conditions de vie des ménages au Cameroun.

Dans le secteur bancaire, des évaluations de type ex ante sont apparues récemment à la suite de la crise financière. Reprises sur le vocable de stress test, il s'agit bien d'analyses de type what if Bourguignon et Ferreira (2003). L'analyse consiste à évaluer l'impact que pourraient avoir certains événements futurs sur le système bancaire, contrairement aux analyses ex post qui ne prennent en compte que l'impact des événements qui se sont déjà produits.

De nombreux stress-test s'appuient sur des hypothèses de dégradation de l'environnement économique (baisse de la croissance ou effondrement des marchés financiers, voir Tiesset et Martin (2009)), de retraits massifs des déposants ou des dégradations importantes des contreparties des banques. Très peu s'intéressent à l'impact des facteurs internes. Cette étude, qui s'appréhende comme un stress-test du système bancaire de la CEMAC, est innovante dans la mesure où les hypothèses de stress s'appuient sur le niveau d'efficacité qui a une dimension interne très importante. Ainsi une évaluation a priori du rôle de l'efficacité et analyse de ses déterminants peuvent s'avérer fort utile pour mener à bien les politiques de stabilité financière.

3 Méthodologie

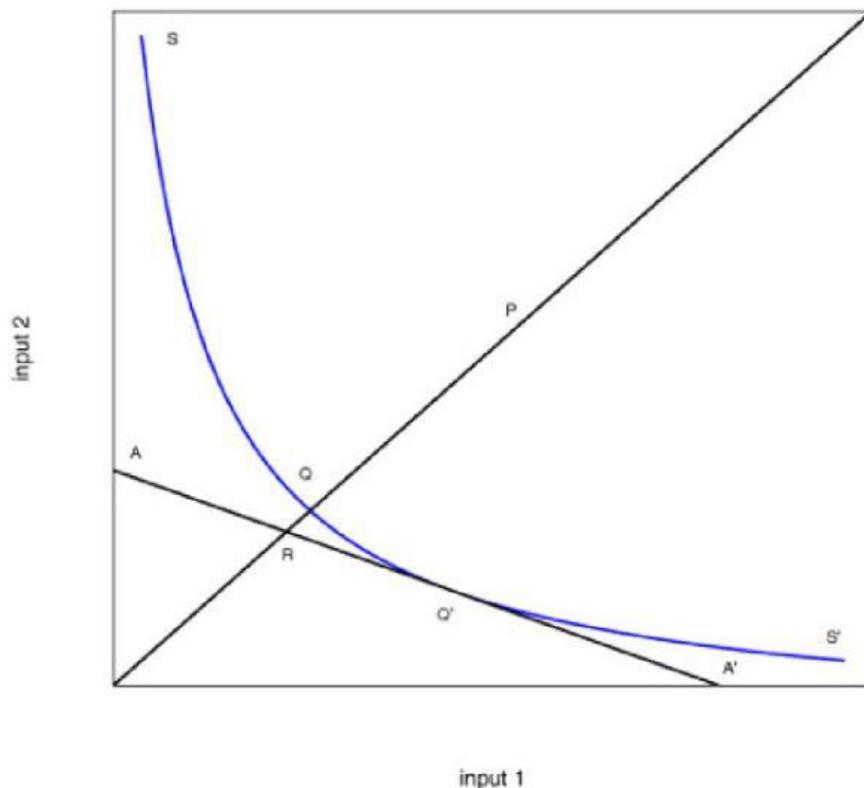
Nous allons appliquer une méthode d'analyse en trois étapes. Celle-ci consiste en l'estimation de frontières déterministes non paramétriques de type FDH et DEA dans un premier temps pour mesurer la qualité du management. Ensuite, il sera évalué l'impact que pourrait avoir l'amélioration ou un déclin du niveau d'efficacité des banques sur la solidité du système bancaire de la CEMAC et nous terminerons par l'analyse des déterminants de l'efficacité.

La mesure de l'efficience

Une unité de production est dite efficiente⁶, si à partir d'un panier d'inputs donné, elle obtient le maximum d'output possible (efficience technique), ou si elle peut obtenir un niveau donné d'output à partir du minimum d'inputs possibles (efficience allocative). Debreu (1951), Koopman (1951) et Farrell (1957) sont les premiers à travailler sur ce thème. Ce dernier définit clairement l'efficience économique, et distingue efficience technique de l'efficience allocative.

Le graphique 3.1 présente le concept adopté par Farrell. Soit SS' est une courbe isoproduit, une unité⁷ est techniquement efficiente si sa combinaison input output est située sur cette courbe. Ainsi si on considère deux unités opérant respectivement en Q et P, celle en Q est techniquement efficace, tandis que celle en P ne l'est pas. Le rapport $\frac{OQ}{OP}$ mesure l'efficience technique de l'unité en P. Bien que techniquement efficiente l'unité en Q n'est pas économiquement efficiente, car l'efficience économique doit aussi prendre en compte le prix de chacun des inputs. Si AA' est la courbe d'isocoût, le point économiquement efficient est Q' et non Q. Le coût de production en Q' représente la fraction $\frac{OR}{OQ}$ de celui en Q. Ces deux ratios désignent l'efficience de technique et l'efficience allocative. Le produit de ces deux ratios $\frac{OR}{OP}$ désigne l'efficience totale de l'unité en P.

Figure 3.1 – Efficience au sens de Farrell (1957)



6. Les concepts d'efficacité et d'efficience sont des notions voisines qui traduisent la capacité à aboutir à un résultat. Lorsque les moyens mis en œuvre ne sont pas pris en compte et que l'objectif est clairement spécifié d'avance c'est le concept d'efficacité qui est concerné. Dans le cas contraire on parle d'efficience. Ainsi, si le fait de tuer une mouche avec un marteau, paraît efficace, la méthode n'est sans doute pas efficiente, car on peut le faire avec moins d'effort.

7. Decision Making Unit DMU

La formalisation économique moderne est disponible dans Shephard (1970), une présentation succincte est faite par Simar et P. Wilson (2006). Nous reprenons ci-après leur formalisation : Un processus de production est contraint par un ensemble de production Ψ qui est l'ensemble de couple (x, y) atteignable ; c-à-d,

$$\Psi = \{(x, y) \in \mathbf{R}_+^{N+M} \mid x \text{ peut produire } y\} \quad (3.1)$$

$x \in \mathbf{R}^N$ est le vecteur d'input et $y \in \mathbf{R}^M$ est le vecteur d'output.

A des fins de mesure de l'efficacité, c'est la borne supérieure de cet ensemble (frontière de production) qui revêt un intérêt. Sur cet ensemble se trouvent les plans de production optimaux (e.g le niveau minimum d'input utilisable pour un niveau d'output donné, ou le niveau maximal d'output atteignable à partir d'un niveau donné d'input). Elle est définie comme :

$$\partial\Psi = \{(x, y) \in \Psi \mid (\theta x, y) \notin \Psi, \forall 0 < \theta < 1, (x, \lambda y) \notin \Psi, \forall \lambda > 1\} \quad (3.2)$$

Les firmes déficientes opèrent à l'intérieur de Ψ , tandis que celles efficaces opèrent sur $\partial\Psi$. Il est usuel de décrire l'ensemble de production en termes de courbe d'isoquant comme présenté dans la figure 3.1. Ainsi, pour un niveau d'output y , les plans de production compatibles sont définis par

$$X(y) = \{x \in \mathbf{R}_+^N \mid (x, y) \in \Psi\} \quad (3.3)$$

La frontière (orientation input) est donnée par

$$\partial X(y) = \{x \mid x \in X(y), \theta x \notin X(y), \forall 0 < \theta < 1\} \quad (3.4)$$

Finalement la mesure susmentionnée de l'efficacité technique de Debreu-Farrell à un point donnée (x, y) (rapport $\frac{OQ}{OP}$) est

$$\begin{aligned} \theta(x, y) &= \inf\{\theta \mid \theta x \in X(y)\} \\ &= \inf\{\theta \mid (\theta x, y) \in \Psi\} \end{aligned} \quad (3.5)$$

Étant donné le niveau d'output y , le niveau optimal d'input est donné par

$$x^\partial(y) = \theta(x, y)x \quad (3.6)$$

qui est la projection de x sur la frontière $\partial\Psi$. $1 - \theta(x, y)$ est la proportion dans laquelle il faut réduire les inputs d'une unité en (x, y) pour atteindre l'optimum. Par construction, une firme est efficace pour $\theta(x, y) = 1$.

En pratique, Ψ , $X(y)$, $\partial X(y)$ et $\theta(x, y)$ sont inconnus. Le problème est donc de trouver les estimateurs $\hat{\Psi}$, $\hat{X}(y)$ et $\hat{\theta}(x, y)$. Les différentes méthodes d'estimation de l'efficacité se distinguent ainsi de par les hypothèses faites sur Ψ . Il existe grosso modo deux grandes approches : l'approche paramétrique et l'approche non-paramétrique (voir Ambapour (2001) pour une revue). Les deux approches de mesure sont présentées en annexe. Holló & Nagy (2006) présente une revue de travaux sur la mesure d'efficacité dans de nombreuses régions du monde selon les deux approches.

Pour évaluer l'efficacité des banques de la CEMAC, nous optons pour l'approche non paramétrique DEA et considérons les variables du tableau 3.1 ci-après.

Outputs	Inputs
produits global d'exploitation (y)	charges d'exploitation bancaire (x_1) charges de personnel (x_2) charges générales d'exploitation

Table 3.1 – Variables utilisées pour mesurer l'efficacité

Construction des fonds propres contrefactuels

Dans cette étape, pour chaque banque sera estimée une valeur contrefactuelle de fonds propres. Elle traduit pour l'établissement de crédit sous hypothèse qu'elle devient est efficace, une valeur hypothétique des fonds propres. D'après la formule 3.6 nous avons conclu (orientation input), que pour une firme le score d'efficacité θ , le niveau d'input pouvait-être réduit de $1 - \theta$, tout en gardant le même niveau de production⁸. Dans l'optique production, pour une firme d'efficacité δ , le niveau de production peut-être augmenté de $1 - \delta$ sans nouveaux investissements et/ou dépenses.

Supposons qu'un établissement de crédit ait un niveau d'efficacité δ , orientation output. Ceci signifie qu'en devenant efficace, son produit d'exploitation $y = y_1 + y_2$ va probablement augmenter de $y(1 - \delta)$. Désignons par r le résultat avant impôt, il s'écrit $r = y - c$ où c désigne l'ensemble des charges. Comme hypothétiquement les consommations intermédiaires et toutes les autres charges ne varient pas, le résultat net contrefactuel s'écrit :

$$r^* = y(1 - \delta) + r \quad (3.7)$$

La pertinence de calcul dépend de l'impact qu'aura l'augmentation de l'offre suite à l'amélioration de l'efficacité sur les prix. En effet, si l'élimination des déficiences entraîne une forte augmentation importante de la production, celle-ci entraînerait probablement une réduction des prix. Les gains des entrepreneurs du secteur bancaire seraient moins importants que ceux que laissent prédire l'équation 3.7 de notre modèle. Dans ce cas, il peut être nécessaire de disposer de l'estimation d'une fonction de demande des services bancaires.

Le surplus de résultat générer va alors être reparti entre l'État (sous forme d'impôt sur les bénéfices), la firme (sous forme de report à nouveau ou réserve) et les actionnaires (sous forme de dividendes). Le taux d'imposition sur les bénéfices est connu, il est d'un tiers. Par contre, la politique de dividende de la banque est susceptible de varier en fonction des profits ou de la situation de l'établissement de crédit. Nous la caractérisons par un paramètre ρ qui désigne le rapport entre le résultat net avant impôts et les dividendes. Les fonds propres réglementaires de la banque peuvent s'écrire :

$$f_t = r_{t-1} \times \frac{2}{3}(1 - \rho_t) + \Delta AF_t$$

Où ΔAF est le solde entre les éléments de fonds propres (comme le capital social) et les déductions imposées par la COBAC.

8. Sous l'hypothèse que les inputs retenus soient discrétionnaires, c-à-d totalement sous le contrôle du management. Tous les inputs retenus sont quasiment discrétionnaires dans cette étude.

Il est alors aisé d'établir la formule des fonds propres contrefactuels f^* :

$$f^* = \frac{2\gamma(1-\delta)(1-\rho)}{3} + f \quad (3.8)$$

Mesures de la solidité du système bancaire

La solidité du système bancaire est mesurée à travers le niveau de couverture de risque système. Il s'agit du ratio obtenu en agrégeant les fonds propres et les risques pondérés de tous les établissements de la zone. Concrètement, désignons par f_i et $r wa_i$ les fonds propres et le niveaux de risque pondérés de l'établissement i , parmi les N de la zone, alors ce ratio va s'écrire :

$$S = \frac{\sum_{i=1}^N f_i}{\sum_{i=1}^N r wa_i} \quad (3.9)$$

Les données

Les données utilisées dans cette étude porte sur l'ensemble des banques en activité sur la période allant de 2008 à 2018. Il s'agit des comptes de résultats des banques et des situations bilantielles des banques de la CEMAC. Seules n'ont été retenues pour l'études que des banques avec des fonds propres réglementaires positifs.

4 Principaux résultats

Nous présentons les principaux résultats de l'étude. Nous commencerons par l'analyse de l'efficacité des banques, nous faisons ensuite l'évaluation de l'impact que pourrait avoir un meilleur management des banques sur la solidité du système bancaire et nous terminons par l'analyse des déterminants de l'efficacité de production des banques de la CEMAC.

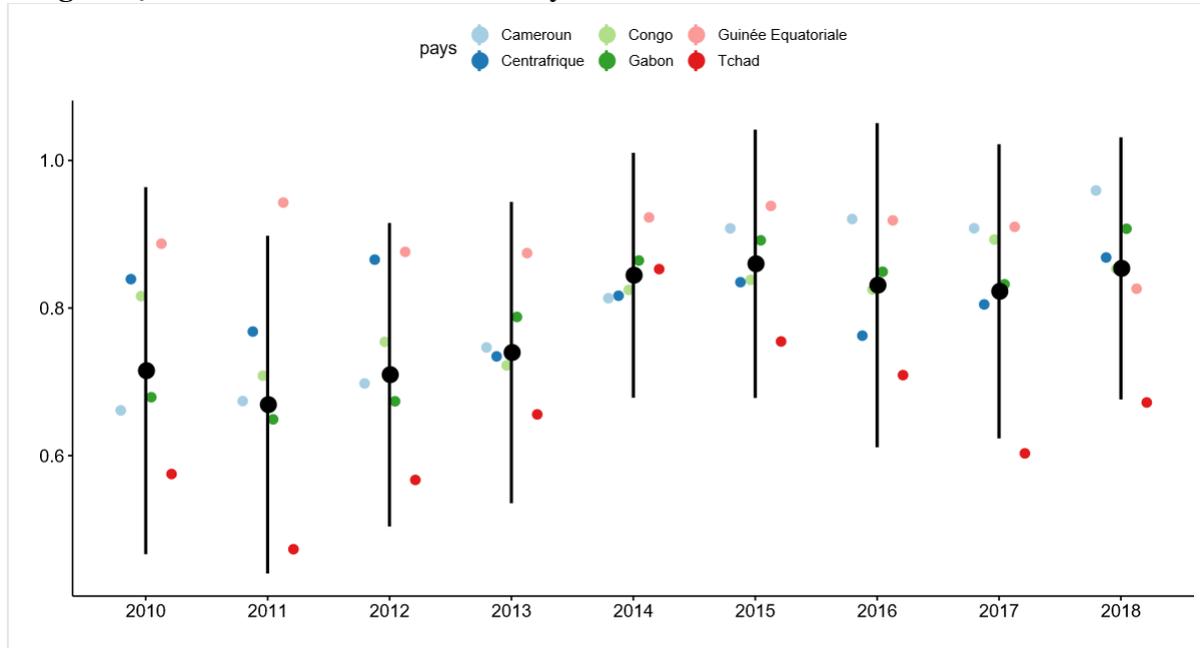
Le niveau d'efficacité des banques de la CEMAC

Notre analyse sur les niveaux d'efficacité avec le score VRS fait ressortir une hausse tendancielle comme l'indique le graphique 4.1 ci-après. Sur la période analysée l'efficacité du système bancaire s'établit en moyenne à 78.3% , et ce niveau moyen a progressé, partant de 71.5% en 2010 à 85.4% en 2018.

Les niveaux d'efficacité observés ne s'écartent pas de ceux constatés dans le reste du monde. Au Nigeria dans l'étude de Sobodu & Akiode (1998), entre 1983 et 1990 l'efficacité des banques nigérianes, puis est remontée à partir de 1990 pour atteindre 71% en 1993. Holló & Nagy (2006) ont obtenu un score moyen d'efficacité de 69% sur les 25 pays de l'union européenne entre 1999 et 2003, en évaluant l'efficacité dans l'optique produit avec peu de variation annuelle. En Asie, Laeven (1999) sur la période 1992-1996 a analysé l'efficacité des banques en Asie et obtient pour l'Indonésie un score moyen de 61%, 89% en Corée du Sud, 70% en Malaisie, 68% aux Philippines et 78% en Thaïlande. Aux États-unis Seiford & Zhu (1999) observent

un score moyen d'efficacité de 75% sur les 55 premières banques commerciales de l'époque.

Figure 4.1 – Évolution des scores moyens d'efficacité dans la CEMAC 2010 à 2018



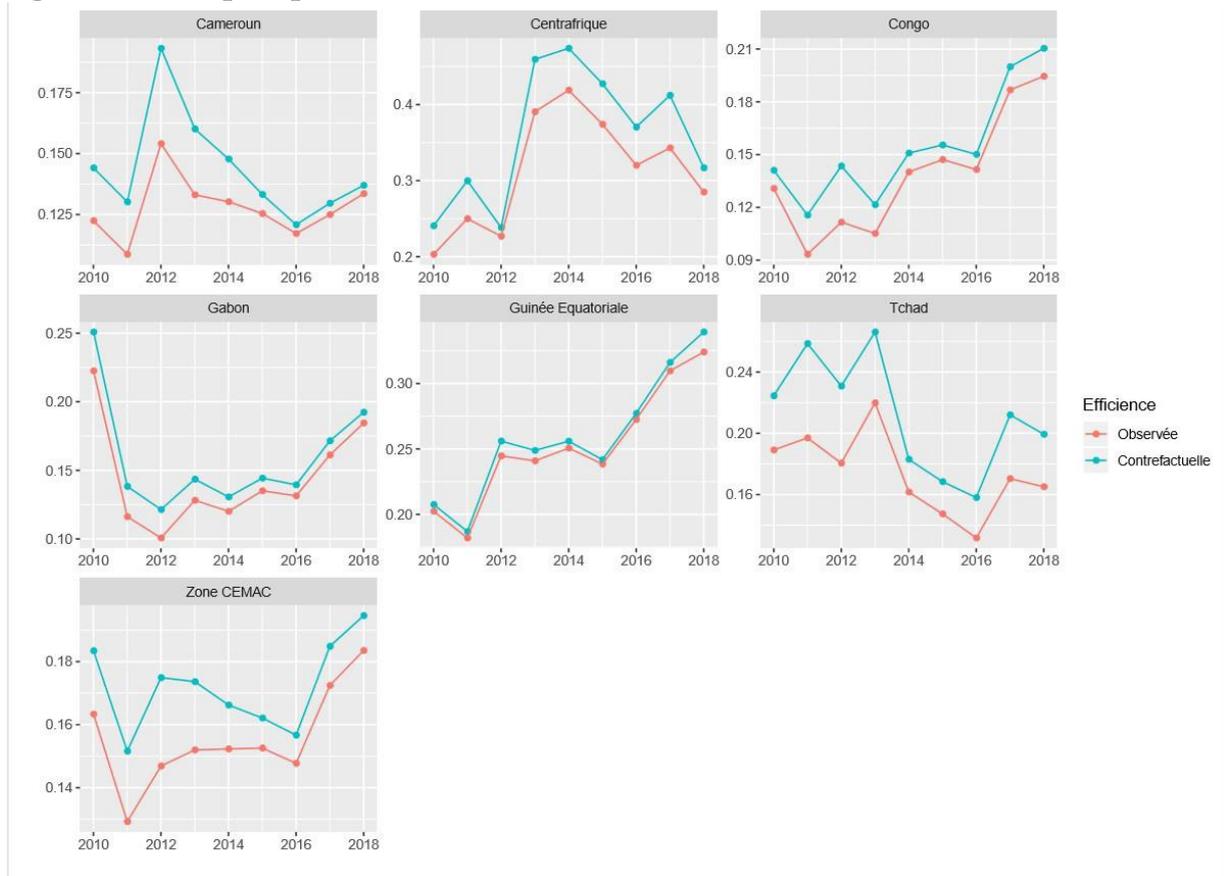
source : calculs de l'auteur

Le graphique ci-dessus permet de faire deux constats majeurs : l'influence de la conjoncture économique de la CEMAC sur les mesures d'efficacité et des disparités selon les pays. Rappelons-nous que l'efficacité est analysée ici comme proxy de la qualité du management. Rappelons qu'un bon manager, comme dit plus haut d'après Barr et Siems (1994), doit prendre en compte d'éventuelles fluctuations économiques pour ne pas en être victime. Cette évolution traduit une déficience dans la gestion prospective des risques. S'agissant des pays, il est observé qu'en dehors du Cameroun, les scores d'efficacité des quatre autres pays pétroliers ont connu un repli après la baisse du cours du pétrole en 2014. Si toutefois les scores d'efficacité sont remontés au Gabon et en Guinée, ils poursuivent leur chute au Tchad et au Congo.

Impact de l'amélioration de l'efficacité sur la solidité du système bancaire

Nous évaluons les impacts sous hypothèse que le surplus généré n'est pas redistribué sous forme de dividendes aux actionnaires. Ce qui équivaut à $\rho = 0$, rappelons que ρ est la fraction des bénéfices distribués sous forme de dividendes. Il ressort que nos analyses que le secteur bancaire peut gagner 150 points de base sur le ratio de solvabilité en améliorant sa qualité de management. Cette tendance d'ensemble masque toutefois quelques disparités avec des gains escomptés plus faibles au Gabon, en Guinée Équatoriale, au Cameroun et en RCA.

Figure 4.2 – Impact potentiel de l'amélioration de l'efficacité sur le ratio de solvabilité



source : calcul de l'auteur

Afin d'apprécier la validité des analyses effectuées nous avons comparé les niveaux de solvabilité contrefactuelle des banques efficaces sur la période d'analyse aux scores contrefactuels des unités déficientes sous hypothèse qu'elles soient efficaces. Le tableau ci-après présente les résultats de cette comparaison qui fait office de backtesting pour nos analyses.

Table 4.1 – Solvabilité contrefactuelle selon le niveau d'efficience

annee	Déficientes	Efficientes
2010	18.62	17.81
2011	13.98	19.09
2012	18.18	16.13
2013	18.20	16.01
2014	17.24	16.12
2015	16.46	15.99
2016	14.58	17.00
2017	20.40	17.10
2018	21.88	16.82

source : calcul de l'auteur

En dehors de 2016 et 2011 l'analyse contrefactuelle aboutit à un niveau de solvabilité potentielle plus élevé que celui des banques déjà efficaces, nos hypothèses

étant que les gains de l'efficacité ne sont pas distribués sous forme de bénéfices et les prix restent constants.

L'analyse des déterminants l'efficacité

Il convient d'approfondir l'analyse des déterminants de l'efficacité des établissements de crédits. Le tableau ci-après présentent les résultats de l'analyse avec la betareg qui est adaptée à la modélisation des taux et proportions lorsque l'hypothèse de distribution binomiale ne peut être retenue (voir, Ferrari et Cribari-Neto (2004)).

Table 4.2 – Analyse économétrique des déterminants de l'efficacité

	Score d'efficacité	
	vrs	crs
Trend	0.021 (0.019)	0.028 (0.017)
CEMAC	-0.309*** (0.080)	-0.260*** (0.072)
Europe	0.067 (0.091)	0.044 (0.081)
Maghreb	-0.087 (0.107)	-0.201** (0.094)
USA	-0.014 (0.217)	-0.016 (0.199)
Indice de concentration	0.918** (0.418)	0.612* (0.371)
Taille	-1.487** (0.689)	1.336** (0.624)
Carré de la taille ²)	0.078*** (0.029)	-0.049* (0.026)
Croissance du PIB	0.003 (0.005)	0.005 (0.005)
Prix du pétrole (Brent)	-0.004*** (0.002)	-0.001 (0.001)
Constant	-34.872 (38.627)	-65.538* (34.349)
Observations	203	203
Adjusted R ²	0.467	0.252
Log Likelihood	116.929	100.766
<u>UBRE</u>	<u>-101.579</u>	<u>-84.012</u>
Note :	*p<0.1 ; **p<0.05 ; ***p<0.01	

Il a été estimé deux modèles : un pour le score VRS et l'autre pour le score

CRS. Dans les deux cas, le coefficient associé au trend n'est pas significatif négatif. Les banques dont les actionnaires majoritaires sont de la CEMAC semblent être les moins efficaces. Le lien entre la taille et l'efficacité est non linéaire dans le cas du score VRS, et a l'allure d'une courbe en cloche dans le cas VRS et d'une courbe en U dans le cas CRS. Les banques sur des marchés concentrés exhibent un plus fort potentiel d'efficacité. L'effet de la croissance du PIB n'est pas significatif.

L'augmentation du cours du pétrole (ici le prix du Baril du Brent) a un effet négatif sur l'efficacité des banques sur la période d'analyse. La période de flambée de cours du pétrole semble avoir installé les banques dans une situation de confort dans laquelle elles ont commencé à sortir après les difficultés des États.

5 Conclusion

Nous avons dans le cadre de cette étude procédé à l'évaluation de la qualité du management des établissements de crédits à travers le concept d'efficacité de production, nous avons aussi évalué l'impact de l'amélioration de la qualité du management sur la solvabilité du système bancaire et pour finir nous avons analysé les facteurs explicatifs de l'efficacité. Pour se faire, nous avons fait recours aux méthodes d'enveloppement des données pour estimer l'efficacité, à l'analyse distributive pour évaluer l'impact ex-ante de l'amélioration de la productivité et aux techniques de régression pour analyser les déterminants de l'efficacité.

Il est ressorti un score moyen d'efficacité de 78.3% sur l'ensemble de la période analysée et avec une hausse tendancielle sur la période. Il s'est avéré que ce niveau moyen masquait de nombreuses disparités selon les caractéristiques des banques, notamment, l'actionnariat, et la taille. L'étude a mis en évidence un effet bénéfique de la l'amélioration de l'efficacité sur la solvabilité avec un renforcement potentiel de 1.5 %.

Ces résultats sont de nature à interpeller tous les intervenants du système bancaire. Pour les établissements de crédit, il s'agirait d'un moyen peu coûteux de renforcement des fonds propres qu'ils pourraient mettre en œuvre dans des délais assez réduits. Pour les autorités, il s'avère indispensable de s'assurer que les managers des établissements de crédit sont suffisamment qualifiés pour mener à bien les missions confiées. De ce fait, les conditions de délivrance des agréments aux dirigeants des établissements pourraient être renforcées pour limiter les sélections adverses. Enfin pour le régulateur bancaire, le dispositif d'évaluation du management au sein des établissements de crédits pourrait être élargi aux exigences, et lignes directrices des normes ISO 9000, 9001 et 9004 relatives au management de qualité. La démarche de cette étude pourrait permettre par exemple dans le cadre du pilier 2 de Bâle 2, d'estimer une pénalité en fonds propres en cas de défaillance managériale.