

Contribution du gouvernement d'entreprise à la performance stratégique des institutions de micro-finance camerounaises : le cas de EXPRESS-UNION S.A.

Mireille BITYE M.^{1*}, Marie F. DJOKO T. M.², Christelle. M. J. NGOTA OBELE³, Eric Martial ANDJONGO⁴, Laiticia Gisèle MBEYOO ANGUE⁵

¹Université de Yaoundé II, Cameroun, mbity@yahoo.ca

²Université de Yaoundé II, Cameroun, djomafe@yahoo.fr

³ISAAPE, Cameroun, efouachristelle@gmail.com

⁴INJS, Cameroun, ericmartialandjongo@gmail.com

⁵ICT, Cameroun, mbeyoolaeticia128@gmail.com

* auteure correspondante

Résumé : L'objectif de ce papier est de comprendre la contribution du gouvernement d'entreprise sur la performance stratégique des IMF au Cameroun, en étudiant le cas d'Express-Union Finance S.A. Pour y parvenir, nous avons opté pour une approche qualitative interprétativiste, laquelle nous a permis à travers des entrevues semi-dirigées d'obtenir des informations auprès de neuf (09) acteurs clés de la maison mère située à Yaoundé. Les résultats découlant de l'analyse de contenu montrent d'une part, qu'il existe des facteurs nocifs liés au gouvernement d'entreprise qui entravent la performance stratégique au sein de cette IMF. D'autre part, un bon leadership de la part du conseil d'administration à travers l'application scrupuleuse des textes en matière de désignation des membres, d'appropriation des missions de la structure ; l'intégration des acteurs en interne dans le processus décisionnel ainsi que la qualité des membres du conseil, contribuent à la performance stratégique d'Express-Union. Forts de ce qui précède, nous suggérons aux dirigeants de cette IMF de revisiter leur modèle de gouvernance qui doit être plus intégrateur et favorable à l'élaboration de bons plans stratégiques nécessaires à assurer la pérennité de cette structure dans un environnement fortement concurrentiel.

Mots clés : Gouvernement d'entreprise, performance stratégique, IMF, Express-Union Finance

Abstract: The objective of this paper is to understand the contribution of corporate governance on the strategic performance of MFIs in Cameroon, in the case of Express-Union Finance S.A. To achieve this, we opted for a qualitative interpretivist approach, which allowed us to enabled through semi-directed interviews to obtain information from nine (09) key players in the parent company located in Yaoundé. The results resulting from the content analysis show, on the one hand, that there are harmful factors linked to corporate governance which hinder strategic performance within this MFI. On the other hand, good leadership on the part of the board of directors through the scrupulous application of the texts in terms of designation of members, appropriation of the missions of the structure; the integration of internal stakeholders in the decision-making process as well as the quality of board members contribute to the strategic performance of Express-Union. Based on the above, we suggest to the managers of this MFI to revisit their governance

model which must be more inclusive and favorable to the development of good strategic plans necessary to ensure the sustainability of this structure in a highly competitive environment.

Keywords: Corporate governance, strategic performance, MFI, Express-Union Finance

Classification JEL : G30, L25

1. Introduction

Les grands scandales économique-financiers de ces trois dernières décennies, ont donné un regain d'intérêt aux réflexions portant sur le gouvernement d'entreprise (Tarraf, 2010) surtout dans l'environnement financier. Parlant précisément du cas des microfinances (IMF), celles-ci jouent désormais un rôle capital dans la régulation de l'activité économique en fluidifiant indéniablement l'accès au crédit et en contribuant à l'inclusion financière des populations économiquement exclues du secteur bancaire classique¹. Aussi, l'activité de microfinance s'est caractérisée par une croissance soutenue, traduite concrètement par un taux de pénétration en augmentation de 1 302 % entre 1997 et 2007 (Daley-Harris, 2009), et par une amélioration des principaux indicateurs de performance (taille du portefeuille, qualité du portefeuille, rentabilité et pérennité, etc.) (Microbanking Bulletin, 2008).

Les IMF africaines ne sont pas en marge de cette progression. S'agissant du Cameroun précisément, les IMF assurent une grosse part de l'activité financière au regard des analyses de Mayoukou (2000) qui rappelle qu'environ mille structures en zone BEAC, dont l'essentiel était concentré dans l'ensemble du territoire national, avec environ 490 IMF, sont recensées par la COBAC² en 2009 (Djaowé, 2013). Cependant, il se pose encore le problème de leur bonne gestion optimale. Si, ce secteur est désormais confronté à une forte concurrence depuis la vulgarisation des transactions financières électroniques par les compagnies de téléphonie mobile (Yougang, 2021), il y a aussi lieu de faire remarquer les tensions liées à leur gouvernance. Ceci empêche les dirigeants de mettre en place des stratégies bien pensées, pour rester compétitifs sur le marché (Djaowé, 2013). D'une part, on enregistre les fermetures récurrentes des institutions de microfinance³ et d'autre part, les mises sous administration provisoire de ces institutions⁴. Selon Messomo (2013), 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.

Dans le cadre ce travail, nous tentons de jeter un regard sur cette réflexion en étudiant spécifiquement, le cas de l'entreprise Express-Union Finance S.A., eu égard à son statut de multinationale en Afrique, à sa position de leader sur le plan national et à son poids au sein de l'économie camerounaise. En outre, de mauvaises pratiques en matière de gouvernement d'entreprise y sont récurrentes. Nos observations participantes font état des dysfonctionnements au niveau du conseil d'administration, à l'origine des tensions entre les instances qui y siègent. Il y a également une forte asymétrie d'information, une absence de transparence visant à exclure certaines parties prenantes en interne dans le processus de prise de décision. De plus, la qualité des membres du conseil de ladite structure est remise en cause compte tenu du mode de désignation qui se fait le plus souvent, sur la base des affinités avec les propriétaires.

Ces différentes observations, qui corroborent les travaux réalisés par Djaowé (2013), indiquent qu'un tel dysfonctionnement serait la cause d'une perte de plus de la moitié de leurs parts

¹Au vu des chiffres, il ressort qu'en 2007, plus de 100 millions de familles pauvres ont accédé au crédit, dont environ 83,4% de femmes

² Commission Bancaire d'Afrique Central

³ la Caisse Populaire Coopérative du Littoral, 2015

⁴ le Crédit Mutuel et la Tontinière Nationale, 2017

de marchés durant ces dix dernières années et donc à l'origine de la forte crise qui sévit dans ce secteur. Ainsi, la problématique de l'efficacité du gouvernement d'entreprise des institutions de microfinance (IMF) devient une préoccupation primordiale compte tenu de leur importance dans la stabilité du système financier du pays. Vu leur poids dans la vie socioéconomique et financière du Cameroun, une faillite de celles-ci serait alors susceptible de déstabiliser tout le système financier dans ce contexte précis. D'où la question de recherche formulée comme suit : *Comment le gouvernement d'entreprise contribue-t-il à la performance stratégique des IMF au Cameroun, le cas d'Express Union Finance S.A. ?*

Cette interrogation amène à la formulation des propositions suivantes :

P1 : *Il existe un ensemble de facteurs nocifs lointains et factuels liés au gouvernement d'entreprise qui entravent la performance stratégique des IMF au Cameroun, plus précisément à la Express-Union S.A.*

P2 : *Un bon leadership de la part du conseil d'administration, à travers l'application scrupuleuse des textes de la COBAC, en matière de désignation de ses membres et d'appropriation des missions de la structure, la qualité des membres du conseil ainsi que l'intégration des parties prenantes internes (les salariés-gestionnaires) dans le processus décisionnel, contribuent à la performance stratégique (à travers la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'organisation dynamique, une forte motivation des parties prenantes de l'organisation, la capacité de l'organisation à créer de la valeur pour ses clients, la qualité du management et la maîtrise de l'environnement) des IMF au Cameroun, le cas de Express-Union Finance S.A.*

Sur la base d'une méthodologie qualitative porté sur l'étude de cas (Yin, 1994), les résultats provenant des analyses montrent que d'une part, il existe des facteurs nocifs liés au gouvernement d'entreprise qui entravent la performance stratégique au sein de cette IMF et que, d'autre part, un bon leadership de la part du conseil d'administration à travers l'application scrupuleuse des textes en matière de désignation des membres, d'appropriation des missions de la structure ; l'intégration des acteurs en interne dans le processus décisionnel ainsi que la qualité des membres du conseil, contribuent à la performance stratégique de Express-Union.

Le plan du papier est étalé sur trois points : la présentation des cadres conceptuel et théorique, l'exposé de la méthodologie et les résultats de la recherche.

2. Eléments conceptuels et théoriques du phénomène exploré

Le gouvernement d'entreprise est une notion polysémique et polymorphe qui inonde la littérature et permet de situer le comportement des acteurs dans leur mode de fonctionnement et de gestion des organisations (Jensen et Merckling, 1976 ; Freeman, 1984). Positionnant cette recherche sous le prisme des processus décisionnels liés au champ de l'économie industrielle, force est de rappeler que le nombre de définitions exposant outils, acteurs et mécanismes de gouvernance n'est pas toujours épuisé dans ce domaine précis. Pour les besoins de cette réflexion, nous retiendrons le point de vue de Charreaux et Desbriere (1998) qui appréhendent le gouvernement d'entreprise comme étant « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants autrement dit qui « gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire* ».

Par ailleurs, dans de nombreux travaux, la notion de gouvernement d'entreprise est confrontée à celle de performance, considérée aussi comme un concept valise et complexe, traduisant une sorte de résultat ou réussite attendu dans la production des unités économiques (Issor, 2017). Particulièrement, le lien entre la notion de gouvernement avec la performance économique l'est encore plus et déjà bien justifié dans la littérature. Par exemple, en utilisant une méthode quantitative (statistiques descriptives et modèles de régression), Chbib et Page (2020), Merendino et Melville (2019) ont découvert qu'il existe une association positive élevée entre la taille du conseil et le TQ et une association insignifiante entre la taille du conseil et le ROA. Pham et Pham (2020) ont

de leur côté utilisé la variable de gouvernance mesurée comme la dualité des PDG pour analyser l'impact sur la performance financière. De plus, Al-Gamrh et coll. (2020) ont évalué un indice de gouvernance d'entreprise (CGI) en utilisant divers paramètres pour les mécanismes de gouvernance, tels que la structure du conseil d'administration, la structure de propriété, le marché et la concurrence sur le marché. D'autres auteurs ont plutôt analysé des relations entre la gouvernance et la performance globale des IMF (Mersland et Strom, 2007, Yougang, 2021). Certains auteurs à l'instar de Lapenu et Pierret (2005) ont défini un ensemble de principes de gouvernance qui, lorsqu'ils seraient respectés par ces institutions, garantiraient l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance.

Par ailleurs, d'autres études ont cherché à expliquer les raisons du développement de ce secteur (Mayoukou 2000), les facteurs expliquant sa pérennité ainsi que les résultats financiers et sociaux dégagés par les IMF (Tchakouté, 2010). Dans certains autres travaux, les auteurs s'intéressant aux IMF se sont appuyés sur des cas d'institution, pour décrire les pratiques de gouvernance et leurs conséquences sur les IMF (Sabana, 2006, Lapenu, 2002).

De ce qui précède, il ressort globalement que les écrits en matière de gouvernement et ayant fait un rapprochement avec le concept de performance ont beaucoup plus mis en avant le lien entre cette notion et les performances financières et sociales. Les aspects liés à la performance stratégique apparaissent encore très peu vulgarisés. Or, la dimension stratégique de la performance est celle qui questionne l'efficacité du processus de prise de décision et, donc, l'élaboration même de la stratégie qui oriente les action à venir et futures des IMF (Marion et al. 2012). La présente étude vise donc à mettre en valeur cette dimension de la performance en lien avec le gouvernement d'entreprise. La matérialisation d'une telle réflexion invite à la convocation des théories explicatives de la gouvernance (théorie de l'agence de Berle et Means, 1932 et de Jensen et Meklin, 1957 ; théorie des Partis Prenantes de Freeman, 1984) et managériales (Théorie des besoins de Maslow, 1943).

3. Cadre méthodologique

Nous avons opté pour une démarche méthodologique qualitative suivant le courant interprétativiste (Wacheux, 1996). Le choix d'une telle posture est lié au fait que les informations recherchées proviennent du vécu des personnes ressources capables d'apporter des informations sur la thématique dans les IMF et notamment Express-Union. Notre design de recherche est la stratégie des cas (Yin, 2009). En outre, nous mobilisons deux sources de collecte de données pour parvenir à cet exercice : les sources secondaires (documentaires et non documentaires) d'une part et les sources primaires via la descente sur le terrain d'autre part. Les informations primaires sont collectées dans le cadre des entrevues semi-dirigées réalisées auprès de neuf (09) agents ayant au moins le statut de cadre ou de dirigeant et officiant à la maison mère de Yaoundé. Par ailleurs, les données recueillies sont traitées au moyen de la technique d'analyse de contenu manuel (Miles et al., 2013). De plus, nous faisons également appel à une méthode opérationnelle d'analyse des données à l'instar du Modèle SWOT/FFOM¹ pour analyser l'environnement de cette IMF en matière de gouvernement d'entreprise. Les caractéristiques des personnes interviewées au sein de Express-Union peuvent être regroupées dans le tableau 1 ainsi qu'il suit.

Tableau 1 : liste et caractéristiques des personnes interviewées.

Code	Age	Postes et grades	Sexe	Ancienneté	Durée de l'entrevue
EU1	40	Assistante Administrative	F	10	30 mn 10s
EU2	45	Chef de division des RH	M	16	31 mn 20s
EU3	43	Responsable juridique	M	13	25 mn 59s

¹ Forces, Faiblesse, Opportunité et Menaces, perfectionné par Porter (1956)

EU4	42	Directeur juridique	M	17	35 mn
EU5	43	Directeur Général Adjoint	M	15	56 mn 41s
EU6	40	Directeur Général	M	16	51 mn 03s
EU7	43	Responsable Juridique	F	14	37 mn 20s
EU8	45	Chef de Division du Personnel	M	17	40 mn 33s
EU9	43	Responsable des Affaires juridiques	M	17	33 mn 35s

Source : Auteurs d'après l'enquête sur le terrain

Il ressort de ce tableau qu'au sein de l'échantillon retenu, 90 % sont des Hommes et 10% des Femmes, tous ayant au moins un statut allant de cadre à celui de Directeur Général au sein de ladite institution (EU1 : Assistante administrative, EU2 : Chef de division des ressources humaines, EU3 : responsable juridique, etc.), ils sont âgés entre 40 et 45 ans pour une moyenne d'âge de 43 ans, avec des anciennetés comprises entre 10 et 17 ans pour une moyenne de 15 ans au sein d'Express-Union Finance S.A.

Les résultats sont présentés au point suivant.

4. Résultats, interprétations et discussions de la recherche

Les résultats sont exposés en deux points, comme ci-après :

4.1. Perception des facteurs nocifs liés au gouvernement d'entreprise qui nuisent à la performance stratégique au sein de Express-Union Finance S.A.

Il ressort des analyses SWOT et de contenu que les différents facteurs de freins sont perceptibles tant au plan interne (Faiblesses), qu'au plan externe (menaces).

4.1.1. Les facteurs de freins internes à la gouvernance au sein de Express-Union Finance S.A.

Comme principales faiblesses qui, d'après les interviewés seraient à l'origine des dysfonctionnements observés au sein de EUF S.A, EU9 évoque « la forte centralisation de la prise de décision ainsi qu'une forte concentration du pouvoir par les propriétaires ». Cette trop forte emprise des dirigeants-propriétaires dans la gestion courante entraîne d'une part, la non prise en compte régulière de l'avis provenant de la direction générale d'après EU5 et donc à « plus d'orientations que de validation », entraînant ainsi « une personnalisation de la structure avec le risque de prendre des décisions qui ne cadrent pas avec les intérêts de l'entreprise » (EU8). En outre, « bien que soient définies les limites entre l'organe délibérant et l'organe exécutif, il y a toujours des violations de la part de l'organe délibérant et des fondateurs qui diluent la responsabilité de l'organe exécutif dans les décisions importantes ». Le répondant EU4 confirme cet avis en affirmant que la gouvernance « n'est pas véritablement cela car nous observons qu'après avoir donné les directives au directoire, il y a une immixtion certaine des membres du Conseil d'Administration dans la gestion quotidienne de la structure ».

De plus, il est observé que « l'organe exécutif ne met rien en œuvre pour se rassurer de l'atteinte des objectifs » (EU6). Cette structure ne dispose pas d'indicateurs clés de performance visant à évaluer le niveau d'atteinte des objectifs et par poste de travail. Aussi ajoute-il, le phénomène de « clientélisme » consistant en l'achat des voix des autres au moyens d'incitations financières par certains dirigeant-propriétaires est également récurrent dans cette structure. Tout ceci concourt, selon EU3 et EU7, à rendre la qualité des décisions approximatives voire mauvaises et donc à rendre le management approximatif. « De jour en jour, le climat social se dégrade, le moral des troupes est au talon et la clientèle en pâtit. Il n'existe pas de dialogue franc entre les

membres du comité de direction se détournant des vraies problématiques pour embrasser les faits divers. Les chiffres se dégradent de plus en plus et nous perdons la confiance de plusieurs partenaires institutionnels », des déclarations émises par la plupart des répondants. De même, la Direction Générale, d'après EU6, est inapte à produire une situation financière de l'établissement claire et fiable, ce qui remet en cause la capacité de l'audit interne à pouvoir produire un contenu fiable pour l'organisation entraînant ainsi un dysfonctionnement du comité d'audit. Le contrôle permanent de la part des instances dirigeantes est également défaillant (EU7).

- ❖ *La désignation des membres du conseil d'administration et le respect des normes COBAC en vigueur à Express Union S.A.*

Il ressort de l'analyse des verbatims que « les membres sont généralement désignés sur la base de leur affinité avec le PCA » (EU2). De plus, cette désignation selon EU1 ne respecte pas les normes COBAC. « Non, parce qu'ils tiennent plus compte des affinités et de leurs intérêts personnels ». Il y aurait selon EU2 « trop d'apparenté » entre les instances désignées, remettant ainsi en cause la transparence du processus de désignation. De plus, ce mode de désignation basée beaucoup plus sur les affinités serait contraire aux normes en vigueur comme le souligne EU8 dans ses propos.

- ❖ *Qualité, légitimité et leadership des membres du conseil d'administration*

Aux questions relatives à la qualité et au leadership des membres du conseil d'administration de l'institution Express-Union, il ressort de l'analyse des verbatims que : ces membres « sont légitimes » et que la qualité du leadership appliquée à ce niveau est « Médiocre », parce que la plupart des membres qui y siègent n'ont pas assez de compétences pour s'approprier des missions de l'entreprise et pouvoir apporter des réflexions visant à mieux orienter les activités en interne (EU3). « La qualité des membres est encore à revoir, puisque la majorité des membres ont une relation directe ou indirecte avec l'actionnaire majoritaire. Ils sont en grande partie les actionnaires délégués. Malgré le fait qu'ils soient impliqués ou légitimes, ils peuvent difficilement exprimer des idées et des propositions contraires à celles de l'actionnaire majoritaire » (EU5).

- ❖ *Facilité d'accès à l'information et participation à la prise de décisions par les salariés au sein de la structure*

En ce qui concerne l'accès à l'information par les acteurs en interne, il ressort de l'analyse de l'ensemble des verbatim que l'information est une ressource rare pour les acteurs en interne et est réservée à une catégorie de personnes sélectionnées sur la base de leur affinité avec les instances dirigeantes. C'est d'ailleurs ce qui ressort des réponses de EU6 et EU2 qui, sur une échelle de 1 à 10, placent respectivement le niveau d'accès à l'information à « 00/10 » et « 2/10 ». « Les salariés n'ont aucun accès à l'information, la gestion de l'information est opaque car seul le promoteur sait ce qu'il veut pour l'entreprise » (EU7, EU8). Il en est de même pour la plupart des interviews pour qui l'accès à l'information n'est pas donné au premier arrivé. Pour ce qui est de la participation des salariés au processus de prise de décision, EU3 affirme que ce privilège n'est réservé qu'aux dirigeants au sein de cette structure. « La participation des salariés dans la prise des décisions est assez mitigée. Hier, c'était quelque chose qui était fait, aujourd'hui ce n'est plus le cas. Il n'est plus exigé des agences des livrables (rapports) » (EU6) et « leur éventuelle intervention n'est visible que lors des comités de Direction présidés par les Dirigeants Sociaux » (EU7). Pour EU2 et EU5, « chaque salarié a la possibilité de faire des suggestions et de saisir les instances dirigeantes par courrier ». Par ailleurs, l'ensemble des interviewés sont unanimes sur le fait de la non existence au sein de cette structure d'une instance de représentation des salariées au

conseil, ce qui remet fortement en cause la qualité du management et la question de la véritable prise en compte des parties prenantes au sein de cette institution.

4.1.2. Les facteurs de freins externes à la gouvernance au sein de Express-Union Finance S.A.

Les problèmes liés à la gouvernance au sein de cette IMF laissent également entrevoir quelques menaces tant au plan institutionnel qu'au plan interne. Sur le plan institutionnel, EU, EU2 et EU7 estiment que l'institution court un énorme risque de sanction de la part de sa tutelle, ici la COBAC, du fait de multiples actions observées et entreprises allant en marge de la réglementation prescrite par celle-ci. Sur le plan interne, « *Nous observons depuis déjà une dizaine d'année la multiplication de la création des institutions de microfinance en contexte Camerounais, couronné aussi par la venue des nouveaux concurrents du secteur de la téléphonie mobile à travers la Mobiles Money qui constituent une menace sérieuse à la survie des IMF au Cameroun, y compris notre compagnie, qui doit plus que jamais trouver des solutions de crises pour rester compétitive sur le marché* » (EU6). De plus, comme le révèle EU5, « *si les précautions ne sont pas prises à temps, les menaces suivantes vont apparaître à court terme : la probabilité accrue de fraude, la corruption, le gaspillage, l'abus et les pratiques déloyales ou contraires à l'éthique* ». A cela s'ajoutent les menaces des entreprises concurrentes qui, d'après EU8 et EU9, pourraient être dévastatrices pour la survie de la structure si des mesures urgentes ne sont pas prises.

Eu égard à ces développements, une nouvelle vision en matière de gouvernement d'entreprise, dans laquelle il y a absence de conflits entre l'exécutif et la direction et où l'avis de l'ensemble des parties prenantes devrait être pris en compte, s'impose au sein de cette institution, dans le but d'optimiser sa performance stratégique, nécessaire pour garantir sa survie et sa croissance en moyen et long terme.

4.2. Effet contributif du gouvernement d'entreprise à la performance stratégique des IMF

4.2.1. Apport d'un bon leadership du conseil d'administration à la mise sur pied des stratégies bien pensées, à la croissance des activités et à la capacité à créer de la valeur pour ses clients

Au vu des résultats de l'analyse, il ressort que le leadership du conseil d'administration joue un rôle important dans la qualité de la gouvernance et des décisions qui sont prises au sein du conseil d'administration (EU2). Lorsqu'il est bon, il permet de générer un climat favorable aux échanges entre les membres du conseil d'administration (EU5). « *Un bon leadership permet d'éviter les situations d'asymétrie d'information qui conduisent le plus souvent certains membres à se révolter du fait qu'ils se sentent lésés* ». De plus, « *si le président du conseil d'administration de notre entreprise Express-Union Finance décide d'améliorer sa gestion en faisant uniquement confiance aux membres qui comprennent la vision et les missions de la structure, c'est-à-dire qui ont la compétence nécessaire, je crois qu'il y aurait forcément amélioration de la qualité du management* » (EU8). Cela va permettre sur le plan stratégique non seulement d'améliorer la qualité des décisions prises lors des conseils d'administration, mais aussi au niveau opérationnel, de redéployer les troupes de manière efficace dans le but de fidéliser les clients existants, de rechercher de nouveaux clients ou de nouveaux marchés.

Et c'est au tour du répondant (EU6) de rétorquer par ces propos : « *bien-sûr ! un meilleur leadership du conseil d'administration au sein de Express-Union peut favoriser la croissance de ses activités. Il va permettre que de nouveaux objectifs de performances soient élaborés ainsi que de nouvelles stratégies pour contrer la concurrence qui nous a fait perdre énormément au cours de ces dernières années et qui nous fait encore énormément perdre. (...) Nous devons agir le plus rapidement possible car il y a beaucoup d'irrégularités qui font que nous courrons le risque de sanction par la COBAC qui est plus que jamais au seuil de notre porte* ». Ainsi, l'une des premières

conditions à remplir pour que la performance stratégique de cette IMF soit atteinte réside dans la nécessité que les fondateurs-propriétaires revoient leur style de leadership en le réorientant dans le sens accepté par la majorité des parties prenantes de la structure. Cette nouvelle dynamique est indispensable pour favoriser, d'une part, la mise sur pied des stratégies bien pensées dans la mesure où le leadership inclusif réduit considérablement la probabilité de survenance des conflits entre acteurs qui débouchent sur des stratégies mal élaborées et, d'autre part, les stratégies bien pensées vont permettre de mettre en œuvre des plans d'actions bien précis qui répondent aux exigences du marché et ainsi garantir la croissance des activités au sein de cette entreprise et sa capacité à créer de la valeur pour ses clients.

4.2.2. *L'intégration des parties prenantes interne (salariés-gestionnaires) dans le processus décisionnel comme catalyseur de la culture d'organisation dynamique, la forte motivation des parties prenantes de l'organisation, la qualité du management et la maîtrise de l'environnement au sein des IMF au Cameroun, le cas de Express-Union S.A.*

Les parties prenantes internes, notamment celles à qui la gestion des démembrements de l'institution a été confiée, sont susceptibles, en tant qu'acteurs du terrain, de jouer un rôle décisif dans l'élaboration des plans d'actions efficaces à mettre en œuvre pour garantir l'atteinte des résultats organisationnels. Autrement dit, les salariés-gestionnaires des différentes agences Express-Union peuvent, au regard de leurs vécus, contribuer à améliorer la performance stratégique de cette IMF. En effet, il ressort des résultats de l'analyse que : « Oui bien évidemment, cela est une grosse erreur de ma part, car c'est le salarié qui est même souvent mieux placé pour donner des suggestions qui peuvent permettre à l'entreprise de se démarquer de la concurrence ou de nouvelles astuces pour mieux gérer en interne » (EU9). « Oui, il faut intégrer les acteurs dans la prise de décision. Car sans cela, la performance stratégique ne pourra être bonne, même la pérennité sera menacée, comme ce qui se passe actuellement. Voyez-vous, c'est dommage d'avoir une ressource humaine dynamique et de ne pas l'exploiter comme il faut » (EU4). « Oui, si ces derniers pouvaient être consultés, cela aiderait dans l'orientation des activités » (EU2).

De plus, pour les répondants (EU5) et (EU7), l'intégration de toutes les parties prenantes dans l'organisation, y compris les salariés, permet une amélioration de la performance stratégique, surtout pour le salarié, car quand son engagement et sa motivation sont boostés, « il ne peut que s'investir à fond pour l'atteinte des objectifs de l'organisation » (EU5). « Le personnel se sentira plus valorisé et impliqué dans la vie de l'institution du fait qu'il est partie prenante, proche de la clientèle et maîtrisant mieux le terrain » ajoute le répondant (EU7). Ainsi, une bonne collaboration entre les acteurs internes, quel que soit le niveau hiérarchique, favorise un management participatif nécessaire pour procurer à l'entreprise l'agilité nécessaire pour maîtriser parfaitement son environnement. Cette intégration des parties prenantes serait par ailleurs très favorable au développement de la culture d'organisation dynamique au sein de cette IMF, car la collaboration favorise l'apprentissage et le développement des capacités dynamiques, lesquelles vont permettre à l'entreprise d'acquérir la flexibilité nécessaire pour se maintenir et pérenniser son activité dans cet environnement de plus en plus enclin à une forte concurrence.

4.3. Discussions

Le diagnostic réalisé dans notre champ d'étude a permis effectivement de mettre en exergue un ensemble de pesanteurs affectant le gouvernement d'entreprise et, par ricochet, la contre-performance observée au niveau stratégique des acteurs. Ces résultats corroborent les analyses faites par plusieurs autres auteurs dans la littérature à l'instar de Djaowé (2013), pour qui le manque de professionnalisme serait une des causes de la mal gouvernance au sein des IMF au Cameroun. Il estime également que le personnel recruté n'a pas une formation adéquate et que les responsables des IMF ne s'intéressent pas à ce volet de la professionnalisation. Ce dernier point s'éloigne par contre de nos résultats dans la mesure où la nôtre fait ressortir des éléments nocifs au gouvernement

d'entreprise qui n'ont pas été mis en exergue par celui-ci, à l'instar du non-respect du règlement COBAC dans les processus de prise de décision et l'éviction de l'exécutif et des parties prenantes internes (Salariés-gestionnaires) dans la gestion des IMF. Par ailleurs, faut-il rappeler en référence aux travaux de Berles et Means (1932) et Jensen et Mecklin (1975) que, dans la plupart des IMF, on observe en règle générale une forte concentration du pouvoir entre les mains des dirigeants qui se font tout roi, laquelle contribue fortement à une paralysie du système décisionnel et crée des relations conflictuelles entre Principal et Agent. Toutefois nos conclusions s'éloignent dans une certaine mesure de ceux-ci. En effet, dans le cas d'espèce, il ne s'agit pas d'un conflit causé du fait de l'opportunisme du dirigeant-agent (ici les salariés-gestionnaires) qui chercherait à maximiser son profit au détriment de celui des actionnaires, mais plutôt d'un conflit qui naît de l'ingérence du Dirigeant-Principal, qui ne laisse pas assez de manœuvre à celui-ci pour effectivement remplir la mission qui lui a été confiée, à savoir assurer la rentabilité de la structure dans le long-terme.

En outre, un bon leadership du conseil d'administration ainsi que l'intégration des parties prenantes internes est favorable à une meilleure performance stratégique au sein de cette organisation. Ce deuxième résultat se rapproche dans la littérature, avec celui de Mard et Marsat (2011) qui pensaient que la nature des actionnaires peut influencer la résolution des conflits d'agence et, donc, la performance stratégique. De plus, ce résultat se rapproche aussi des Fama (1980), pour qui le conseil d'administration doit comprendre en son sein des administrateurs internes, c'est à dire des individus qui participent quotidiennement à la vie de l'entreprise et possèdent des informations spécifiques. Leur rôle est d'informer les autres administrateurs de ce qui se passe concrètement dans l'entreprise. Cet auteur indique que cela suffit à contrôler l'opportunisme du dirigeant, sauf en cas de collusion entre les administrateurs internes et le dirigeant qu'ils sont chargés de contrôler. Par ailleurs, comme le soulignent Kalsie et Shrivastav (2016), l'actionnariat salarié peut constituer un outil visant à améliorer la performance de l'entreprise au travers des conséquences positives qu'il est susceptible d'exercer sur les attitudes et comportements des salariés : plus grande implication, meilleure satisfaction au travail, amélioration de la motivation, réduction du turn-over, de l'absentéisme, etc. ; ces comportements positifs ont un grand effet sur la capacité de l'organisation à créer de la valeur supplémentaire pour les clients et, donc, sur la performance stratégique de l'organisation.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de comprendre la contribution du gouvernement d'entreprise sur la performance stratégique au sein des IMF au Cameroun en prenant comme cas unique, Express-Union Finance S.A. À cet effet, nous avons recouru à une démarche exploratoire de type qualitative, laquelle nous a permis de ressortir, d'une part, un ensemble d'éléments liés au gouvernement d'entreprise qui entravent la performance stratégique de cet IMF, d'autre part, qu'une amélioration du style du leadership du conseil ainsi que l'intégration des parties prenantes internes (les salariés-dirigeants) seraient favorables à une meilleure performance stratégique. Ainsi, cette étude revêt un fort intérêt tant sur le plan théorique que sur le plan empirique. Sur le plan théorique, il convient de souligner que cette étude, qui met en relation le gouvernement d'entreprise et la performance stratégique, nous a permis de mobiliser un corpus théorique de connaissances, notamment les théories d'agence des parties prenantes (Freeman, 1984), de l'intendance et certaines théories de la motivation afin de répertorier un ensemble de problèmes liés à la gouvernance et qui menacent la survie des IMF camerounaises. Sur le plan managérial, ce travail, à travers une analyse profonde du gouvernement de cette institution, est destiné à lancer un signal d'alerte aux différents actionnaires de cette compagnie, afin que des mesures correctes soient prises pour la relever et la rendre compétitive, comme par le passé où elle disposait de plus de 75 % des parts de marché dans le pays et se positionnait comme le leader de la microfinance dans toute la sous-région et même en Afrique.

Autrement dit, il s'agit pour les managers d'Express Union de s'aligner au dogme managérial reconnu à l'ensemble des EMF où les acteurs clefs sont représentés par le Conseil d'Administration, la direction, le personnel, les investisseurs, les donateurs et les clients. Ceux-ci doivent alors veiller au respect scrupuleux des règles prédéfinies pour garantir la qualité de gouvernance par une meilleure prise de décision. Aussi, il faudra mettre un accent sur la formation et / ou le recrutement des profils qui ne sont pas disponibles et procéder à une mise en place d'un mécanisme de suivi des performances avec actions immédiates sur les mandataires sociaux, afin de garantir la mise en place des actions correctives dans les plus brefs délais. Cela passe nécessairement la mise en place au préalable par la Direction Générale des KPI (Keys performance Indicators) objectifs et clairs, permettant d'identifier rapidement les directions qui ne sont pas performantes, de manière à engager des mesures correctives visant à rehausser leur niveau. Les perspectives de ce travail iront entre autres dans le sens d'élargir la réflexion dans un champ plus large que celui des IMF et pourquoi pas étendre le contexte à celui du Cameroun. Les questions relatives aux compétences même des membres du conseil d'administration au sein des IMF familiales pourront également faire l'objet d'une attention particulière dans les recherches futures.

Bibliographie

1. Al-Gamrh, B., Ku Ismail, K.N.I., Ahsan, T. & Alquhaif, A. (2020). Investment opportunities, corporate governance quality, and firm performance in the UAE. *Journal of Accounting in Emerging Economies*, 10 (2), 261-276.
2. Berle, A. A. & Means, G. C. (1932). *The Modern Cooperation and Private property*. New York, Macmillan Company.
3. Chbib, I. & Page, M. (2020). Board Composition and Firm Performance: The Case of FTSE All Shares. *IUP Journal of Corporate Governance*, 19 (1), 7-27.
4. Daley-Harris, S. (2009). *State of the Microcredit Summit Campaign Report 2009*, The Microcredit Summit Campaign. Washington, D.C.
5. Djaowé J. & C.-A. Bitá (2007). Le rôle des institutions de microfinance dans la création et le développement de la petite entreprise camerounaise, in Tsapi, V. (Coord.), *Création, développement, gestion de la petite entreprise africaine*, Editions CLE, 55-80.
6. Djaowé, J. (2013). *Gouvernance et crise des IMF au Cameroun*. V^{ème} Journées internationales de la Microfinance Douala, Septembre, « Mutations et Crises de la microfinance ».
7. Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288-307.
8. Freeman E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston
9. Issor, Z. (2017). La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 17, 93-103. <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>.
10. Jensen M., (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *Journal of Finance*, 48 (3), 831-880.
11. Jensen, M. C. & Meckling W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial Behavior, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
12. Kalsie, A. & Shrivastav, S. (2016). Analysis of Board Size and Firm Performance: Evidence from NSE Companies Using Panel Data Approach. *Indian Journal of Corporate Governance*, 9, 148-172.
13. Lapenu, C. & Pierret, D., (2005). *Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance*. CERISE-IRAM. www.cerise-microfinance.org.
14. Lapenu, C. (2002). La gouvernance en micro finance : Grille d'analyse et perspectives de recherche. *Revue Tiers Monde*, 172, 847-865.
15. Mard Y. et Marsat S. (2011). Gestion des résultats comptables et structure de l'actionnariat : le cas français. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, 18 (3), 11-42.
16. Marion, A. et al. (2012). Les fondamentaux de la performance stratégique. In *Diagnostic de la performance de l'entreprise*, Dunod, 1-9.
17. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-96.

18. Mayoukou C. (2000). *La microfinance en Afrique Centrale : état des lieux et perspectives de développement*. TDF no 59-60, Juillet-Octobre.
19. Merendino, A. & Melville, R. (2019). The board of directors and firm performance: empirical evidence from listed companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(3), 508-551.
20. Mersland R. et Strøm R. Ø., (2009). Performance and Governance in Microfinance Institutions. *Journal of Banking and Finance*, 33(4), 662-669.
21. Messomo E. S. (2013). *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.
22. Microbanking Bulletin (2008). Africa Microfinance Analysis and Benchmarking Report.
23. Miles, M., Huberman, M. & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*.
24. Pham D. H. & Pham, Q. V. (2020). The impact of CEO duality on firm performance: Examining the life-cycle theory in Vietnam. *Accounting*, 6, 737-742.
25. Porter, M (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, March/April.
26. Sabana, B. (2006). *Organizing, developing and empowering boards to oversee MFI operations*. Paper commissioned by the microcredit summit campaign in 2006.
27. Tarraf, H. (2010). Literature Review on Corporate Governance and the Recent Financial Crisis. *SSRN Electronic Journal*. 10.2139/ssrn.1731044.
28. Tchakouté H. T. (2010). *L'influence des mécanismes de gouvernance sur la performance des IMF d'Afrique sub-saharienne*. CEB Working Paper 10/026.
29. Wacheux F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica.
30. Yin, R.K. (2009). *Case Study Research, Design and Methods*. 4th Ed. London: Sage Publications.
31. Yougang, B. (2021). Gouvernance institutionnelle et pérennité des Etablissement de Microfinance au Cameroun. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4(2), 1037-1061.