

Vision des dirigeants et croissance des PME camerounaises de la microfinance : une étude de cas multiple

Chamberlain Wadoum Fofou, Lucien Kombou

DANS **REVUE CONGOLAISE DE GESTION** 2014/1 Numéro 19 , PAGES 143 À 176
ÉDITIONS **ÉDITIONS ICES**

ISSN 1729-0228

DOI 10.3917/rcg.019.0143

Date de mise en ligne : 24/11/2015

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://shs.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2014-1-page-143?lang=fr>



Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...
Scannez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



Distribution électronique Cairn.info pour Éditions ICES.

Vous avez l'autorisation de reproduire cet article dans les limites des conditions d'utilisation de Cairn.info ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Détails et conditions sur cairn.info/copyright.

Sauf dispositions légales contraires, les usages numériques à des fins pédagogiques des présentes ressources sont soumises à l'autorisation de l'Éditeur ou, le cas échéant, de l'organisme de gestion collective habilité à cet effet. Il en est ainsi notamment en France avec le CFC qui est l'organisme agréé en la matière.

VISION DES DIRIGEANTS ET CROISSANCE DES
PME CAMEROUNAISES DE LA MICROFINANCE :
UNE ETUDE DE CAS MULTIPLE

Chamberlain WADOUM FOFOU

Doctorant en Sciences de Gestion, *FSEG*, Université de Ngaoundéré, Chef d'Antenne Régionale de l'Agence du Service Civique National de Participation au Développement de l'Ouest / B.P: 447 Bafoussam-Cameroun

E-mail: wadoumfofou@yahoo.fr

Lucien KOMBOU

Professeur des Universités, Chef de Département Marketing et Organisation, Université de Douala / B.P : 4032 Douala-Cameroun

E-mail : lucienkombou@yahoo.co.uk

Résumé

Les *PME* à forte croissance attirent l'attention de nombreux chercheurs et intervenants auprès des *PME*. Pourtant, le fossé existe entre la réalité complexe du phénomène de croissance de *PME* et les approches mobilisées pour l'aborder. L'objectif de cet article est d'examiner la nature et l'influence de la vision des dirigeants sur la croissance de leurs *PME*.

L'étude longitudinale de 9 *PME* de la micro finance camerounaise montre que les dirigeants qui ont une vision claire prennent des décisions de croissance de façon proactive, planifient les actions de mise en œuvre et de

pilotage s'ils sont dans un environnement stable, et font des ajustements s'ils perçoivent des performances négatives. La vision s'avère être un concept flexible et d'usage pratique dans la compréhension de la croissance des entreprises.

Mots clés : Vision, Dirigeants, Etablissement de micro finance, Croissance, Étude de cas.

Abstract:

The SMSEs with strong growth attracts the attention of many researchers and actors towards the SMSEs. Though a gap exist between the complex reality of the SMSEs growth phenomenon and the mobilised approach to make land. The objective of this article is to examine the nature and the influence of the managers' vision on the growth of the SMSEs.

The broad study of the 9 Cameroonian Micro financial SMSEs show, that the managers with a clear vision take their growth decisions in a proactive manner, plan their actions, put in place the piloting if they are in a stable environment and do the adjustments if they perceive negative performances. The vision is confirmed to be a flexible concept and a practical usage in the understanding of the enterprises growth.

Key Word: Vision, Manager, Micro financial establishment, Growth, Case study.

Introduction

Les PME à forte croissance, communément appelées Gazelles (Birch, 1987), attirent l'attention de nombreux chercheurs et intervenants auprès des PME. Si les gazelles ne représentent qu'entre 2 et 10% des PME, elles sont responsables dans la plupart des pays industrialisés de plus de

40% des nouveaux emplois (OCDE, 2002 ; Brun et Chai, 2012). Subséquemment, autour de la croissance, se regroupent des enjeux qui relèvent des principaux domaines de la vie de la firme et sont sujets de préoccupations pour les dirigeants : la taille comme signe d'accomplissement ou comme avantage concurrentiel (Porter, 1986), l'arbitrage entre la rentabilité à court terme et les orientations longues, la répartition des pouvoirs, la mondialisation économique ambiante etc. Cependant, la croissance ne se décrète pas.

En management, les théoriciens de la gestion des entreprises semblent faire l'hypothèse implicite que les difficultés de ces entreprises à se développer proviennent uniquement des problèmes financiers, juridiques, structurels et stratégiques. En réalité, il arrive parfois que ces subsides contribuent à prolonger un management insuffisant ou dépassé (Wadoum Fofou, 1999). Sans vouloir nier l'importance cruciale et omniprésente de ces facteurs, nous pensons qu'il devient impérieux de s'adresser davantage aux variables humaines, dites cognition managériale. Dans les domaines du management et de la stratégie d'entreprise, les études portant sur la cognition des managers et la manière dont les dirigeants perçoivent, interprètent, traitent et décident face aux aléas de leur environnement sont, à maints égards, représentatives de l'approche multidisciplinaire des phénomènes organisationnels. À titre d'illustration, nous indiquons les travaux d'Agor (1986) sur le rôle de l'intuition dans la prise de décision organisationnelle, d'Allinson et Hayes (1994) consacrés à la pertinence des styles cognitifs dans la conduite des affaires. Les travaux ci-dessus n'établissent pas de liens directs entre la cognition managériale – plus précisément celle des dirigeants - et la diversité des organisations. Il en est de même du concept de vision des dirigeants d'entreprise, qui détermine leur façon de voir et de faire, dans la conduite des affaires.

Plusieurs chercheurs se sont attelés ces trois dernières décennies à la tâche d'identifier les caractéristiques et traits de comportement des dirigeants de *PME* qui échouent de ceux qui réussissent (Fayolle, 2003). Bien que la vision des dirigeants ait gagné ses lettres de noblesse dans les travaux de recherche comme étant l'une des principales caractéristiques des dirigeants entrepreneurs (Bayad et Garand, 1998 ; Amrhar, 2001), à notre connaissance, aucune étude n'a encore été faite en relation avec la croissance d'entreprise (Amrhar, 2001 ; Mazouz, 2003), notamment dans notre cadre praxéologique d'étude.

L'article a pour objectif d'analyser la nature et l'influence de la vision des dirigeants sur la croissance de leurs *PME*. Partant de la recension des écrits sur la problématique, un cadre conceptuel est présenté, la méthodologie de recherche est décrite, et les principaux résultats de l'étude empirique sont énoncés.

1. Vision des dirigeants et théories de croissance

1.1. Diversité des approches de la croissance

La théorie microéconomique néoclassique postule qu'à taille de marché donnée, l'entreprise augmentera ses ventes jusqu'à ce que le prix unitaire de ses produits égale leur coût marginal (Samuelson et Nordhaus, 1989). Face aux insuffisances de cette théorie, la nécessité de trouver un autre cadre pour expliquer le comportement de la firme en général, et son attitude face à la croissance en particulier, a été bien de fois soulignée. Ainsi, Schumpeter (1942) a-t-il, en pionnier, célébrer l'importance du rôle de l'entrepreneur dans la croissance de la firme, alors que Penrose (1959) fut la première à poser le problème de la croissance de la firme en terme de ressources.

La microéconomie moderne se compose de multiples écoles qui expliquent plus particulièrement un aspect du

comportement de la firme, tel le problème de ses frontières (théorie du coût des transactions, Williamson, 1979), ou les séquences d'actions réactions face aux concurrents (théorie de jeux, Kreps, 1991). Aucune de ces nouvelles écoles, dont s'inspirent souvent les chercheurs en management stratégique, ne pose cependant de manière frontale le problème de la croissance de la firme, ainsi que des limites à fixer à cette croissance. Chandler (1991) explique que la croissance de la firme génère des économies d'échelle et d'envergure de caractère continu, mais que la possibilité d'en tirer parti est limité par la complexité administrative qui en résulte. Il se dégage que la croissance d'une entreprise est déterminée non seulement par les facteurs économiques, mais aussi par les paramètres humains tenant au dirigeant ainsi qu'à ses principaux partenaires dans la gestion de la firme (Davidson, 1989).

1.2. Dirigeants et croissance de leurs entreprises

La principale spécificité de croissance des *PME* réside dans la centralisation du dirigeant et le rôle crucial qu'il y joue (Allali, 2004). Ce dernier se manifeste au niveau de l'attitude du dirigeant vis à vis de la croissance, et de sa vision quant à cette croissance.

Les dirigeants des *PME* arborent des comportements et attitudes très variés face à la croissance, allant de l'indifférence totale à l'engagement complet. Par souci de simplicité, ces attitudes et comportements peuvent être classés dans trois catégories d'attitudes: une attitude négative, une attitude positive et une attitude passive. Ces trois classes renvoient à trois types de position que prend le dirigeant face à la croissance : une position de blocage de la croissance, une position de réaction face à un stimulus interne ou externe et une position proactive face à la croissance. Qu'en est-il de la notion de vision ?

La vision a toujours été l'apanage du sorcier, du brahmane ou du chaman, puis du leader et de l'entrepreneur (Garand, 1995). Le concept de vision suscite depuis quelques années un intérêt grandissant. Les chercheurs des champs de la gestion stratégique et de l'entrepreneuriat s'accordent à reconnaître l'importance de la notion de vision chez les entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, voire chez d'autres personnalités syndicales, politiques etc. (Westley et Mintzbert, 1988). Quelle est sa signification ? Son rôle et son mécanisme ?

Harel-Giasson (1995) fait remarquer à juste titre que la notion de vision a pendant très longtemps revêtu une connotation négative l'assimilant à une hallucination, une chimère et un fantasme. Hamel et Prahalad (1989) reconnaissent que la vision peut présenter une dimension onirique importante surtout quand le décalage entre les représentations du présent et du futur est très grand.

Néanmoins, de plus en plus de travaux de recherche sur les dirigeants de *PME* se focalisent sur la vision, en quête d'explications convaincantes de l'agir et du penser entrepreneuriaux. Cette tendance a été surtout favorisée par l'échec des explications économistes et behavioristes du phénomène entrepreneurial qui a motivé la recherche d'autres thèses de rechange permettant d'expliquer en quoi les dirigeants qui réussissent sont différents des autres. D'aucuns ont trouvé alors dans la vision et la cohérence de son articulation, les éléments d'une définition des entrepreneurs (Beauchamp, 2001).

Pour Morgan (1996), dans la littérature en entrepreneuriat, il est souvent sous-entendu que tout le monde sait ce qu'est la vision. Mais quand on examine les essais de définition, l'on se rend vite compte de la grande variété des formulations que sa définition peut revêtir d'un auteur à un autre. Ainsi, la vision dont la conception constitue pour Kao

(1989) l'une des trois principales fonctions de l'entrepreneur au même titre que le leadership et le choix et la mobilisation des ressources, serait un état futur désiré. Robert (1983) va dans le même sens en soulignant que chaque personne dirigeant une organisation, grande ou petite, a une idée ou vision de ce à quoi l'organisation doit ressembler dans le futur. Bennis et Nanus (1985) la définissent comme étant une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation.

Partant de la divergence des définitions de la vision qui reste de ce fait une notion très polysémique et la tendance à la confondre avec d'autres concepts avoisinants tels la clairvoyance, la pensée stratégique etc., de nombreuses fonctions sont généralement associées à la vision : motivation du personnel, définition d'une ligne directrice de l'entreprise, mise en forme d'une certaine forme de contrôle de l'entreprise, influence de changement au sein de l'organisation. Pour Bartlett et Goshal (1991), la vision permet d'introduire des changements dans la psychologie de l'organisation (attitudes individuelles et actions des gestionnaires) afin d'influencer sa physiologie (relations inter personnelles et processus de décision) pour atteindre l'anatomie (structure de l'organisation). Pour Gluck (1984), la vision précise les buts à atteindre et les moyens à mettre en œuvre pour y arriver. Bird et Jelinek (1988) vont dans le même sens en précisant que la vision qu'elles assimilent aux intentions sert à établir la forme et la direction que l'organisation emprunte lors de sa formation. Hamel et Prahalad (1989) soutiennent que la vision doit susciter des ambitions dépassant les ressources et compétences de l'entreprise donnant naissance ainsi à une tension créatrice. Pour Meschi (1997), plus cet écart est grand, plus l'entreprise est amenée à développer et à combiner ses compétences de manière audacieuse pour le combler.

Filion (1991) résume bien les avantages associés à la vision :

«La vision semble offrir à l'entrepreneur un cadre d'action qui l'aide à se rendre là où il désire. En outre, ce cadre semble attirer, stimuler et motiver les gens qui travaillent avec lui. Son équipe, les gens qui composent son système de relations au sein de l'entreprise, paraissent hautement motivés et désireux de travailler dur pour réaliser la vision ».

Dans le présent travail, nous adoptons la définition de Filion (1991) qui considère la vision comme étant *« une image projetée dans le future, de la place qu'on veut voir occupé [Ultérieurement] par ses produits sur le marché, ainsi que l'image du type d'organisation dont on a besoin pour y parvenir »*. Afin de l'opérationnaliser, nous distinguons trois composantes : l'image de l'espace à occuper (Espace), l'image des moyens à mettre en œuvre pour y parvenir (Moyens) et le partage de ces deux images avec les partenaires de l'entreprise (Partage).

Sur la base des principales conclusions des travaux de recherche sur la croissance de *PME* en relation avec la vision des dirigeants, nous disposons de la théorie de repérage (David, 2008) indiquée dans la figure n°1. Elle laisse comprendre que la vision oriente les décisions, les décisions déterminent les actions, lesquelles sont susceptibles d'être appréciées en termes de performance³³. **Voir figure 1 en annexe 3** (page 176).

De ce modèle de base émanent les sept conjectures ou propositions théoriques préliminaires de relations ci-dessous.

D'abord la relation entre l'acuité visuelle et le type de décision de croissance. Des recherches ont montré que l'attitude envers le risque et l'ambiguïté constituent des

³³ De façon simplifiée, les performances de croissance telles que perçues par les dirigeants peuvent être positives ou négatives

déterminants du comportement de choix dans un contexte d'incertitude (Ghosh et Ray, 1992). Ces éléments discriminants reflètent l'influence des caractéristiques cognitives individuelles. Beamish et al. (2000) considèrent que la décision d'internationalisation et donc de croissance de la plupart des *PME* a été prise en réaction à une initiative émanant de l'étranger. Les travaux de Bilkey (1978) sur les *PME* exportatrices corroborent également cette tendance et révèlent que la plupart des *PME* exportatrices sont venues à l'exportation suite à un stimulus externe. S'intéressant plus particulièrement aux *PME* exportatrices, Bilkey (1978) trouve que les *PME* qui exportent spontanément sont deux fois et demie plus grandes que celles qui le font d'une manière réactive. Pour Julien (1995), les *PME* les plus dynamiques et qui font le plus d'innovation ont plus de chance de réussir sur le marché international. Ce sont surtout ces *PME* qui prennent leur décision d'internationalisation d'une manière proactive. Face au type d'environnement et au niveau d'incertitude, différentes stratégies sont possibles, de la position d'attente (l'incertitude constituant un frein à la prise de décision) au « pari » (non fondé sur des prévisions fiables et ne garantissant aucun retour sur investissement) (Legohérel, Callot, Gallopel et Peters, 2003). Sur cette base, nous postulons que les dirigeants de *PME* qui conçoivent des visions claires et articulées prennent la décision de croissance d'une manière proactive (Relation 1) alors que les dirigeants de *PME* dont la vision est floue, prennent la décision de croissance d'une manière réactive (Relation 2).

Puis la relation entre l'acuité visuelle et le type d'action de croissance. La vision transformée en action, prend forme autour d'un système de relations, tant internes qu'externes, au sein duquel le dirigeant développe ses apprentissages, structure ses références cognitives, définit ses rôles et échange ses visées commerciales et technologiques

avec d'autres entrepreneurs, gestionnaires et représentants d'organisations de toutes dimensions (Bayad et Garand, 1998). À partir de ces relations et des actions conséquentes, le dirigeant crée, apprend, s'intègre ou s'étend dans des réseaux de nature, forme, utilité et fonctionnement divers, afin de dépasser les simples limites de son entité organisationnelle.

Partant, les entrepreneurs ne perçoivent pas les faits et situations de la même manière, mais en fonction de leur vision, des objectifs qu'ils donnent à leurs actions. Ces perceptions vont influencer les actions. Mintzberg et Waters (1985) soutiennent que lorsque l'action (ou le pattern d'action) est basée sur une vision consciente, il serait possible de la contrôler et de l'ajuster au besoin. Beauchamp (2001) va, dans le même sens en avançant que, sans action claire, la vision ne pourra jamais se réaliser. Pour Gluck (1984), la vision constitue un guide qui permet « *d'agir au lieu de réagir, de prendre des risques et d'évaluer les décisions à prendre* ». Certains dirigeants préfèrent anticiper les événements et élaborent des plans d'action très réfléchis, d'autres préfèrent laisser les événements suivre leur cours et réagir en fonction d'un comportement adaptatif. Nous retrouvons un continuum « les entrepreneurs proactifs » face aux « entrepreneurs réactifs ». Sur cette base, nous formulons les propositions théoriques préliminaires stipulant que, quand la vision est claire, les actions visant à mettre en œuvre la décision de croissance et les décisions subséquentes et à les piloter tendent à être planifiées, voire formalisées par écrit (Relation 3). Cette planification et, éventuellement, ce formalisme sont facilités par l'existence d'un fil conducteur agréé par la clarté de la vision. Ils ont le mérite de faciliter le contrôle, le suivi, la communication et au besoin, l'ajustement des actions mises en œuvre. Par contre, quand la

vision est floue, l'action tend à être improvisée et adaptative (Relation 4).

Enfin la relation entre la perception des performances et les actions subséquentes. La réalité de toute entreprise, marquée par des fluctuations d'activité, met en jeu des temps hétérogènes et non linéaires. En tant qu'acteur central de la *PME*, le dirigeant doit rester vigilant par rapport à l'adaptabilité à mettre en œuvre en fonction de multiples perturbations possibles, afin de garantir la survie de la *PME*. Celui qui réussit, c'est celui qui a une vision stratégique claire pour mettre les méthodes en adéquation avec la réalité concrète dans le sens de l'efficacité permanente. Les deux premiers niveaux d'engagement international de Cavusgil (1984) supposent que certains dirigeants d'entreprise s'engagent dans la croissance ou à l'internationalisation à titre expérimentale alors que d'autres le font d'une manière plus active. Il est à supposer que ceux qui font croître leurs *PME* à titre expérimental sont plus enclins que les autres à remettre en cause leur décision de croissance quand les performances ne leur donnent pas satisfaction.

Les dirigeants de *PME* qui croissent de manière plus active, sont sensés réexaminer d'abord la manière dont la croissance a été pilotée. Ils ne remettraient en cause la décision qu'une fois toutes les tentatives d'ajustement échouées.

Quand les performances sont jugées satisfaisantes et durables, les dirigeants de *PME* quel que soit leur niveau d'engagement initial et le degré de clarté de la vision au départ, tendent à augmenter davantage cet engagement d'où les conjectures suivantes :

Relation 5 : Les dirigeants de *PME* dont la vision est claire tendent à revoir d'abord la manière dont la croissance a été pilotée, quand ils perçoivent négativement les premières performances. Ils ne remettraient en cause la décision de

croissance que quand toutes les mesures d'ajustement prises auraient échouées.

Relation 6 : Les dirigeants de *PME* dont la vision est floue tendent à remettre en cause la décision de croissance de leurs entreprises quand ils perçoivent négativement les premières performances de ces derniers sur les marchés.

Relation 7 : Quelque soit le degré d'acuité de la vision, une perception positive de premières performances incite les dirigeants à augmenter son engagement de croissance sur une quelconque forme.

2. Approches méthodologiques de l'étude

2.1. Posture épistémologique et préparation de la collecte des données pertinentes

Tenant compte de la complexité du concept de vision des dirigeants, nous avons opté pour la méthode qualitative basée sur les études longitudinales de cas multiples. Cette démarche interprétative a l'avantage non seulement de présenter une forte dose de contextualisation, mais aussi de donner la parole aux différents acteurs (Savic-Zajc, 2000). Motif pris de ce que d'une part, nous ne saurons faire fi de toute la littérature disponible sur la vision des dirigeants et sur la croissance des *PME* et, d'autre part, nous devrions nous garder d'être obsédé par nos a priori théoriques à tel point de nous refuser à voir les nouveautés du phénomène étudié, nous avons utilisé le processus d'induction analytique qui préconise de commencer par formuler des hypothèses théoriques (Yin, 1997).

Les données pertinentes à collecter identifiées (annexe n°1), quatre types d'outils de collecte des données ont été utilisés : la méthode des entretiens semi structurés administrés à une quinzaine de dirigeants et leurs collaborateurs portant sur l'identification de l'entreprise, la présentation et l'historique du dirigeant, la vision du dirigeant

dans la perspective de croissance de son entreprise, la gestion de la croissance, puis l'observation directe de croissance sur le terrain, l'utilisation d'informations pour comprendre le contexte global de la filière et choisir les échantillons et enfin l'utilisation des documents portant sur les entreprises retenues.

Le choix de l'échantillon a tenu compte de la taille de l'entreprise, de la centralisation du dirigeant dans les contextes décisionnels et opérationnels de la *PME*, du segment d'activité de la firme et de son engagement antérieur dans la croissance. L'indicateur de croissance d'entreprise retenu est l'emploi (*OCDE*, 2002). La méthodologie choisie comportant un seuil de saturation théorique (Eisenhardt, 1989), l'étude a porté sur 9 *PME* dont 2 à des fins exploratoire, 5 pour étude principale et 2 pour post test.

2.2. Déroulement de l'enquête et technique d'analyse des données

Les entretiens portant sur les activités 2005-2008 se déroulaient dans le bureau du dirigeant, duraient entre 2 heures et 3 heures. Ils étaient complétés par la visite d'entreprise. Lors du traitement, des compléments d'informations étaient sollicités par téléphone. Les données collectées ont été condensées, traitées et présentées sous formes de tableaux et figures (Miles et Huberman, 1994).

3. Présentation des principaux résultats

L'analyse intra cas (annexe n°2) et inter cas sont effectuées (Musca, 2006). L'analyse s'est faite au niveau des conjectures et au niveau de l'exploration inductive. Par souci de simplicité, nous présentons ci après les principaux résultats hypothético-déductifs, après avoir décrit le contexte global de ces *PME*.

3.1 Présentation de la branche micro finance

La microfinance sous sa forme traditionnelle (tontine) date de plus d'un siècle au Cameroun. Elle a démarré sous sa forme formelle en 1963 avec la création de la première coopérative d'épargne et de crédit (ou caisse populaire) en zone anglophone du Cameroun, sous l'impulsion des missionnaires hollandais. Ces Coopéc sont aujourd'hui regroupées au sein de la Cameroon Cooperative Union League (CamCCUL). La microfinance n'a cependant connu un essor remarquable et s'est diversifiée qu'à partir du début des années 90 et 92. Les crises du secteur bancaire qui ont suivi ont entraîné la liquidation de plusieurs banques, la fermeture de la presque totalité des guichets des banques dans les zones rurales et les petites villes, et le licenciement de nombreux cadres des banques. Ces derniers vont se reconverter en créant de nombreuses coopératives d'épargne et de crédit (Coopéc) fonctionnant ou essayant de fonctionner comme des quasi banques.

Les années 90 vont également connaître de nombreuses innovations et diversifications dans le secteur de la microfinance. C'est ainsi qu'on va voir apparaître :

Des institutions développées de manière endogène comme les MC² (Mutuelles Communautaires de Croissance) déployées avec l'assistance technique de l'ONG Appropriate Development for Africa Foundation (ADAF) et sous le parrainage de Afriland First Bank.

Les Caisses Villageoises d'Epargne et de Crédit Autogérées (CVECA) appuyées par l'ONG Microfinance et Développement (MIFED) à travers le projet de crédit rural décentralisé du Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural, la BICEC et deux institutions françaises : le Centre International pour le Développement et le Recherche (CIRD) et l'Agence Française de Développement (AFD).

Les *Coopec* exclusivement pour femmes, dont principalement : les Coopératives d'Épargne de Crédit pour Promotrices (*CEC Prom*) avec l'appui de l'Agence Canadienne pour le Développement International (*ACDI*) et la Mutuelle Financière des Femmes Africaines (*MUFFA*) qui est appuyée par Afriland et l'*ONG ADAF*.

De nombreux projets de développement ou agro industriels ont un volet crédit. Cas de la Société de Développement du Coton (*SODECOTON*).

Ce grand engouement pour la microfinance va s'accompagner d'une crise, essentiellement dans le secteur de la *Coopec*, du fait du manque de professionnalisme, du manque d'informations des clients, de l'instabilité des institutions, du manque de synergie et coordination des différents intervenants et bailleurs, et l'absence de contrôle (Montalieu, 2008). Cela va entraîner l'autorité monétaire (Ministère des Finances) à prendre contrôle de ce secteur (qui jusque là était sous la tutelle exclusive du Ministère de l'Agriculture) à travers le Décret du Premier Ministre de 1998 qui soumet désormais toutes les *Coopec* au régime d'agrément et un contrôle de la part du Ministre des Finances. Pour inclure toutes les formes d'institutions de microfinance, et renforcer le contrôle et l'encadrement du secteur, un texte sous régional va être adopté par le conseil des ministres des finances de la Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (*COBAC*), et signé en 2002. Ce texte est entré en vigueur le 14 avril 2005.

L'entrée en vigueur de ce nouveau règlement va entraîner une recomposition du paysage de la microfinance au Cameroun, dans la mesure où il prévoit trois catégories d'institutions, à savoir :

- la première catégorie les établissements (*EMF*) qui procèdent à la collecte de l'épargne de leurs membres qu'ils

emploient en opérations de crédit, exclusivement au profit de ceux-ci (type associatif, coopératif, mutualiste).

- la deuxième catégorie les établissements (*EMF*) qui collectent l'épargne et accordent des crédits aux tiers (uniquement les sociétés anonymes)

- la troisième catégorie les établissements (*EMF*) qui accordent des crédits aux tiers sans exercer l'activité de collecte de l'épargne (les établissements de micro crédit, les projets, les sociétés qui accordent des crédits filières ou les sociétés de caution mutuelle).

Chacune de ces trois catégories est soumise à des règles et des obligations spécifiques.

Pour la première catégorie : pas de nécessité d'un capital minimum, l'épargne est collectée auprès des membres, un minimum de 30 sociétaires ou membres pour les *EMF* indépendants, 15 pour les *EMF* en réseau, un membre ne peut détenir directement ou par personne interposée plus de 20% des parts sociales, crédit uniquement aux membres, obligation de constituer un fonds de solidarité destiné à couvrir les pertes, obligation aussi de constituer une « réserve obligatoire de 20% de l'excédent d'exercice à affecter sans limitation de durée et de montant » et, s'il y a une ligne de financement extérieur, le rapport entre « ressources propres » sur « ligne de financement extérieur » doit être égale ou supérieur à 50%.

Pour la deuxième catégorie : capital minimum de 50 millions de francs, l'épargne est collectée au niveau du public, le crédit est ouvert à tous les clients. En plus de la réserve légale, ils doivent constituer une réserve obligatoire représentant 15% des bénéfices à affecter sans limitation de durée et de montant. Comme pour la première catégorie, s'il y a une ligne de financement extérieur, le rapport entre « fonds propres nets » sur « ligne de financement extérieur » doit être égal ou supérieur à 50%.

Pour la troisième catégorie : capital minimum 25 millions de francs, pas d'épargne, les fonds peuvent venir d'emprunts, de dépôts de garantie ou de fonds laissés par les actionnaires. Le crédit, ouvert à tous, est l'activité principale. Comme pour la catégorie précédente, en plus de la réserve légale, ils doivent constituer une réserve obligatoire représentant 15% des bénéfices à affecter sans limitation de durée et de montant.

S'agissant des réseaux, si les établissements se mettent en réseau, ils ont obligation de créer un organe faitier. Ce dernier doit être doté d'un capital ou d'une dotation « appropriée » lui permettant d'exercer des fonctions bien précises et obligatoires, notamment : définir les normes et procédure comptable, mettre en place un système de contrôle interne, veiller au respect des normes prudentielles, exercer un pouvoir disciplinaire et de mise en application des mesures de redressement et organiser la gestion des excédents de ressources des établissements etc. Cet organe faitier devient le représentant des *EMF* auprès des tutelles et des organismes de contrôle.

Les enquêtes de la Commission Bancaire d'Afrique Centrale de 2007 montrent que l'activité de micro finance est en pleine expansion au Cameroun, et s'accompagne de restructuration et de consolidation. C'est ainsi qu'en fin 2006, elle dénombre sur le territoire camerounais 490 *EMF* (en baisse par rapport aux 652 *EMF* recensés en 2000) mais avec 1.052 guichets contre 700 en 2.000. Le nombre de membres / clients quant à lui est 849.030 en forte progression par rapport aux 219.410 membres / clients de 2.000.

Au sens de la réglementation *CEMAC*, on dénombre à la fin 2006 six réseaux regroupant 252 *EMF*. Il s'agit du réseau *CamCCUL* (177 *EMF*), de deux réseaux *CVECA* (41 *EMF*) et des trois réseaux Caisse Mutuelle d'Epargne et de Crédit-CMEC- (34 *EMF*). Les *EMF* dénommés *MC*²

évoluent en *EMF* indépendant. Parmi les autres *EMF* indépendants, on note que 35 ont choisi d'évoluer en 2^{ème} catégorie (contre 12 seulement en 2000). Fin 2006, près de 93% des *EMF* sont de la première catégorie, et les statistiques ne présentent pas d'*EMF* de 3^{ème} catégorie agréées (la principale qui exerçant dans cette catégorie à savoir *ACEP*, s'est transformée en *EMF* de 2^{ème} catégorie).

Les actions d'assainissement du secteur de la micro finance au Cameroun ont entraîné un renforcement des fonds propres des *EMF* qui sont passés de 3 milliards de *FCFA* en 2000 à plus de 19 milliards de *FCFA* fin 2006. Le total des dépôts collectés par les *EMF* à fin 2006 est de 162 milliards de *FCFA* (contre 38 milliards de *FCFA* en 2000). Ce faisant, le secteur de la micro finance camerounais occupe une place prépondérante en zone *CEMAC* : Il concerne 67% du nombre total des *EMF*, 72% du nombre total des guichets, 70% du total des membres / clients, 69% de l'encours des dépôts, et 82% de l'encours brut des crédits.

Les principaux produits offerts par les *EMF* au Cameroun sont l'épargne, le crédit, les transferts rapides d'argent, les opérations bancaires telles que les encaissements de chèques, virements etc. On note aussi un développement de produits accessoires comme la vente des produits d'assurance, le paiement de salaire etc.

3.2 Résultats compilés de l'échantillon des établissements de micro finance

Tableau n°1 : Résultats compilés de l'échantillon des établissements de micro finance

Cas	Création	m	Vison	D	Action	P	Action subséquente
EMF1	1998	24,28	Claire	P+	Planifiée	+	Accroissement
EMF2	2004	41,25	Claire	P+	Planifiée	+	Accroissement
EMF3	1997	140,72	Claire	P+	Planifiée	+	Accroissement
EMF4	1999	35,41	Claire	P+	Planifiée	+	Accroissement
EMF5	1997	30,22	Claire	P+	Planifiée	+	Accroissement

D= décision ; (p+ = pro active)

P=performance ; (+ = positif)

Toutes les entreprises de cet échantillon ont été créées entre 1997 et 2004, c'est-à-dire après l'entrée en vigueur des textes de 1992

Si les directions de croissance sont les mêmes, son rythme de croissance est différent d'une entreprise à l'autre, m (indice de Mustar) oscillant entre 30,22 et 140,72. Cette différenciation est due entre autre au fait que certaines de ces entreprises sont des mutuelles, d'autres des coopératives, et d'aucune des sociétés anonymes.

3.3. Vérification des propositions théoriques préliminaires

L'état de vérification des conjectures se trouve dans le tableau ci dessous

Tableau n°2 : Etat de vérification des propositions théoriques préliminaires

Vision	Propositions théoriques préliminaires		EMF1	EMF2	EMF3	EMF4	EMF5
Claire	R1	Vision claire associée à pro activité de décision	C	C	C	C	C
	R3	Vision claire associée à planification d'action	C	C	C	C	C
	R5	Performance négative et ajustement (VCLEAR)	C*				C*
Floue	R2	Vision floue associée à la réactivité de décision					

	R4	Vision floue associée à improvisation d'action					
	R6	Performance négative et retrait (VFUZZY)					
Divers	R7	Performances positives et accroissement	C	C	C	C	C

N.B : C=confirmée ; C*= confirmée par simulation ;

Conclusion

Les résultats de cette étude ont montré que la vision claire des dirigeants est associée à la pro activité de la décision de croissance. Cette recherche a également montré que les dirigeants à vision claire et qui exercent leur activité dans un environnement plutôt stable, tendent à planifier leurs actions de mise en œuvre et de pilotage de la croissance. Par contre, par simulation, ceux qui évoluent dans un environnement plutôt instable, face à des performances négatives, tendent à ajuster lesdites actions. Face à des performances de croissance positive, les dirigeants accroissent leur engagement de croissance. Ainsi, la vision du dirigeant en imprimant la cohérence à ses décisions et actions et en les dotant d'un fil conducteur, est censée faciliter la croissance des *PME* et accroître ses chances sur le marché de plus en plus concurrentiel.

Cette étude présente quelques limites. La première tient de son caractère qualitatif qui est dû à la complexité du concept de vision. La deuxième tient du non traitement

actuelle des enseignements tirés de l'utilisation de l'approche inductive.

Bibliographique

- AGOR, W.H. (1986),
« The Logic of intuitive Decision Making: A Research-based Approach for Top Management », In New York: Quorum Books.
- ALLALI, B. (2004),
« Quel rôle la vision des dirigeants joue-t-elle dans l'internationalisation de leurs PME ? Etude de cas multiples de PME marocaines et canadiennes du secteur agro-alimentaire », In 7^{ème} Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME, Montpellier, Octobre.
- ALLINSON, C.W. et HAYES, J. (1994),
« Cognitive Style and its relevance for management practice », *British Journal of Management*, Vol. 5, p. 53-71.
- AMRHAR, B. (2001),
« La vision en gestion : examen de la documentation », *Cahier de recherche*, n°2001-07, Octobre
- BARTLETT, C. et GOSHAL, S.(1991), « Global Strategic Management: Impact on the New Frontiers of Strategy Research » *Strategic Management Journal*, Vol.12, p. 5-16.
- BAYAD, M.et GARAND, D.-J. (1998), « Vision du propriétaire-dirigeant de PME et processus décisionnel : de l'image à l'action », In IV^e Congrès International Francophone de la PME, Metz, 22 au 24 Octobre.
- BEAMISH, P W, MORRISON, A J et al. (2000), *International Management-Text and Cases*, 4^e éd Mc Graw-Hill.
- BEAUCHAMP, J. (2001),
Vision and the Visioning Activity of Organisational Leaders, Ph.D. Thesis Proposal, McGill University, Montréal.
- BENNIS, W.G. & NANUS, B. (1985),
Leaders: The Strategies for Taking Charge, New York, Harper.
- BILKEY, W.-J. (1978),

- « An attempted integration of the litterature on the export behavior of firms », *Journal of International Business Studies*, Spring-summer, p. 93-98.
- BIRCH, D. (1981),
« Who creates Jobs' », *The Public Interest* 65 (Fall), p.3-14.
- BIRD, B. et JELINEK, M.(1988),
«The Operation of Entrepreneurial Intentions», *American Journal of Small Business*, Vol.13, n°2, p. 21-30.
- BRUN, M. et CHAI, F. (2012),
« Les PME en forte croissance », *Bulletin de la banque de France*, n°187, 1^{er} trimestre.
- CAVUSGIL, S.-T.(1984),
« Differences among exporting firms based on their degree of internationalization », *Journal of business studies*, Vol. 12, p.195-208.
- CHANDLER, A.D. (1962),
Stratégie et structure, Les éditions d'organisation, Paris.
Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, (2002),
Recueil des testes relatifs à l'exercice des activités de micro finance, Secrétariat Général de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale, Département Microfinance.
- DAVID, A. (2008),
« Etude de cas et génération scientifique en sciences de gestion », *Revue sciences de gestion*, n°39, p. 139-166.
- Décret N° 98/ 300/ PM du 9 septembre 1998 fixant les modalités d'exercice des activités des coopératives d'épargne et de crédit
- EISENHARDT, K.-M. (1989),
“Building theories from case study research”, *Academy management review*, Vol. 14, n°4, p. 532-550.
- FAYOLLE, A., (2003),
« Quelques idées et suggestions pour étudier le processus entrepreneurial », *Revue des Sciences de Gestion*, n°200, p. 15-31
- FILION, L.-J. (1991),
Vision et relations: clefs du succès de l'entrepreneur, édition de l'entrepreneur, Montréal.
- GARAND, D.-J. (1995),
Le concept de vision : du leadership au stratégique jusqu'à la veille entrepreneuriale ? IAE d'Aix-en-Provence.
- GHOSH, D. et RAY, M.R. (1992),

- « Risk attitude, ambiguity intolerance and decision making: an exploratory investigation », *Decision sciences*, 23 (2), p. 431- 444
- GLUCK, F.W. (1984),
“Vision and leadership”, *Interfaces*, Vol. 14, n°1, p. 10-18.
- HAMEL, G., PRAHALAD, C.-K. (1989),
“Strategic Intent”, *Harvard business review*, May-June, p. 63-78.
- HAREL-GIASSON, F. (1995),
« Faut-il vraiment avoir une vision? », *Revue internationale de gestion*, Vol. 20, n°3, p. 60-63.
- HLADY-RISPAL, M. (2002),
La méthode des cas. Application à la recherche en gestion, De Boeck, Bruxelles.
- JULIEN, P.A. et MOREL, B. (1986),
La belle entreprise, Boréale, Montréal.
- KAO, J.J., (1989),
Entrepreneurship, Creativity & Organization: Text, Cases and Readings, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- KREPS, D.M. (1991),
Game theory and Economic Modeling. Oxford: Clarendon Press.
- LEGOHREL P., GALLOPEL K. et al. (2003),
“Dimensions psychologiques, processus de prise de décision et attitude envers le risque: une étude des dirigeants de petites et moyennes entreprises”, *Revue des Sciences de gestion, direction et gestion*, n°199, p.51-72.
- Loi N°92/ 006 du 14 août 1992 relative aux sociétés coopératives et aux groupes d’initiative commune
- MAZOUZ, B. (2003),
« Décider autrement, évoluer différemment : une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d’évolution des organisations », *Revue des Sciences de gestion*, n°199, p. 15-50.
- MESCHI, P.X. (1997),
« Le concept de compétence en stratégie : perspectives et limites », *Les actes du 6^{ème} Congrès de l’AIMS*, Montréal.
- MILES, A. M. Et HUBERMAN, A.M.(1994), *Qualitative data analysis: an expanded sourcebook*, Sage
- MINTZBERT, H. et WATERS, J.A. (1985),

- Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, Vol.6, p. 257-272.
- MORGAN A. (1996),
« Entrepreneurial Vision : A Framework for Analysis », In
FILION, L.J. & LAVOIE, D. (Ed), *Actes du 13^e colloque
du CCPME*, Montréal, p. 377-388.
- MUSCA, G. (2006),
« Une stratégie de recherche processuelle : l'étude
longitudinale de cas enchâssés », *Management*, n°9 : 3, p.
145-168
- OCDE, (2002),
*High-growth SMEs: Their contribution to Employment and
their characteristic*, Paris
- PENROSE, E. (1995),
The theory of the growth of the firm, Oxford University
Press
- PORTER, M. (1986),
*L'avantage concurrentiel, comment devancer ses
concurrents et maintenir son avance*, Inter éditions, Paris
- ROBERT, M., (1983),
*Strategic Thinking: Charting the future Direction of your
Organization*, Australia, Decision Sciences International
Ltd
- SAMUELSON, P.A. et NORDHAUS, W.D. (1989),
Economics. New York: Mc Graw Hill.
- SAVOIE-ZAJC, L. (2000),
« La recherche qualitative/ interprétative en éducation », In
KARSENTI, T. et SAVOIEZAJC, L. (éd), *Introduction à la
recherche en éducation*, Sherbrooke, édition du CRP, p.
171-198.
- SCHUMPETER, J. A. (1942),
Capitalism, Socialism and Democracy. Ny: Harper.
- WADOUM FOFOU, C. (1999),
Analyse des obstacles à la création des entreprises au
Cameroun, Mémoire DEA, FSEG, Université de
Ngaoundéré
- WESTLEY, F. et MINTZBERT, H. (1988),
Charismatic Leadership, San Francisco, Jossey Bass, p.
161-211.
- WILLIAMSON, O.E. (1979),

Transaction-cost economic: The governance of contractual relations. *Journal of Law and Economics*, n°22, p. 233-261.

YIN, R.K. (1994),

Case Study Research: Design and Methods, 2nd edition, Beverly Hills, Ca: Sage publishing.

Annexes

Annexe n°1 : Grille d'opérationnalité des construits et variables

Codes	Opérationnalisation
VISION	Vision de l'espace ou de l'horizon à occuper (VSPACE) +vision des moyens et actions à mettre en œuvre(VMEANS) +partage de la vision avec les collaborateurs et partenaires(VSHARE)
VSPACE	Vision de l'espace à occuper par son entreprise(VSME) et/ou par son ou ses produits(VPROD), et/ou par son ou ses services (VSCE).Cette VSPACE est claire si le total de ses composantes donne une valeur située entre (1) et (3).Une valeur inférieure signifie que VSPACE est floue.
VSME	Opérationnalisées par les questions correspondantes. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par l'entreprise est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue et non pertinente.
VPROD	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par le(s) produit(s) est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
VSCE	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'espace à occuper par le(s)service(s) est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
VMISC	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de l'orientation générale est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue ou non pertinente.
VMEANS	Vision des actions organisationnelles (VMEANS-C) + vision des ressources (VMEANS-R) + vision des actions de formation et de savoir-faire (VMEANS-T) + vision des stratégies commerciales et compétitives (VMEANS-CS) + vision des moyens divers (VMEANS-M). VMEANS est considérée claire si le total de ses composantes donne une valeur située entre (3) et (5) .Elle sera considérée floue si ce total donne une valeur inférieure.
VMEAN S-C	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des actions organisationnelles nécessaires est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
VMEAN S-R	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision.des ressources nécessaires est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
VMEAN S-T	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des actions de formation et de savoir-faire nécessaire est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
VMEAN S-CS	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision de la stratégie commerciale est claire. Une valeur inférieure signifie que cette vision est floue.
VMEAN	OQC. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision des moyens divers à mettre en œuvre est claire. Une valeur inférieure

S-M	signifie que cette vision est floue.
VSHAR E	OQC. Cette variable également triangulée. Des questions sont posées aux collaborateurs et partenaires pour assurer que la vision est partagée. Une valeur de (1) donnée à cette variable signifie que la vision est partagée. Une valeur inférieure signifie qu'elle ne l'est pas.
VCLEAR	Opérationnalisée à partir des résultats donnés par les composantes de la vision. Nous avons VCLEAR si et seulement si la valeur de VSPACE est comprise entre 1 et 3, celle de VMEANS est située entre 3 et 5 et celle de VSHARE est égale à 1. Aucune compensation n'est faite entre les valeurs des composantes. Cependant, une vision est dite claire et non partagée si VSPACE et VMEANS sont claires alors que VSHARE = 0
VFUZZY	Opérationnalisée à partir des résultats donnés par les composantes de la vision. Nous avons VFUZZY si VSPACE a une valeur inférieure à 1, et/ou VMEANS a une valeur inférieure à 3, et/ou VSHARE a une valeur nulle.
DECISIO N	Opérationnalisée à partir de ses composantes DECPROACT et DECREACT. La décision est dite proactive si le résultat des composantes est égal ou supérieur à (2). Elle réactive si elle est inférieure
DECPRO ACT	OQC. Si la décision de croissance est mue principalement par l'une des motivations du tableau I (Johnston et Czinkola, 1982) ou par une motivation équivalente, une valeur (1) est donnée à ce construit. Sinon une valeur (0) est attribuée ; DECPROACT=1+1=2
DECRE ACT	OQC. Si la décision de croissance et même d'internationalisation est mue principalement par l'une des motivations du tableau I (Johnston et Czinkola, 1982), une valeur de (0) est attribuée à ce construit. Sinon, une valeur(1) lui est donnée. DECREACT=0
ACTION	Opérationnalisée à partir de ses composantes PLAN et NOPLAN. Une action planifiée est celle ayant une valeur de (1). L'action est dite improvisée si sa valeur est de (0)
PLAN	OQC. Si l'action n'est pas préalablement formalisée, nous cherchons dans les réponses données, des indications d'intentions préalables claires validées par le répondant. Dans un cas comme dans l'autre, une valeur de (1) est donnée à ce construit. PLAN=1
NOPLA N	OQC. Si l'action n'est ni préalablement formalisée ni basée sur une intention préalable claire et validée, une valeur (0) lui est attribuée. NOPLAN = 0
CONF	OQC. Si l'action est déjà réalisée et est conforme à l'intention préalable, une valeur de (1) lui est attribuée. CONF=1
NOCON F	OQC. Si l'action est déjà réalisée et n'est pas conforme à l'intention préalable, une valeur de (0) lui est attribuée. NOCONF=0
CONSI S	OQC. Même si aucune intention préalable n'est énoncée, si les actions réalisées sont cohérentes les unes par rapport aux autres et permettent de reconstruire une intention inconsciente validée par le répondant, une valeur de (1) est attribuée à ce construit. CONSIST=1
NOCON SIST	OQC. En l'absence d'une intention préalable, les actions ne sont pas cohérentes entre elles, et /ou ne permettent pas de reconstruire une intention inconsciente du répondant, et /ou ce dernier ne valide pas cette intention, une valeur de (0) est donnée à ce construit.

Revue Congolaise de Gestion N°19

	NOCONSIST = 0
ADJUST	OQC. Quand l'action n'est pas conforme NOCONF ou n'est pas cohérente NOCONSIST, les corrections et adaptations nécessaires lui sont apportées une valeur de (1) lui est attribuée. Dans le cas contraire, une valeur de (0) lui est donnée.
<i>PERFSE LF</i>	OQC. Une perception positive des performances ou des réalisations partielles a une valeur de (1) .Une perception négative a une valeur de (0).
<i>PERINT ENS</i>	OQC. Un accroissement de cet engagement sous l'une ou plus des quatre formes énoncées ou une forme équivalente, donne une valeur de (1). L'absence d'un tel accroissement donne une valeur de (0). La réduction de l'engagement donne une valeur de (-1).

Source : Inspiré de Allali (2004)

Annexe n°2. Exemple d'analyse intra cas

1. Présentation et analyse intra cas de EMF5

1.1. Présentation générale du cas EMF5

Créée en 1997, le cas *EMF5* est un établissement de micro finance de 2^{ème} catégorie. En ouvrant l'une de ses agences à Yaoundé au moment où nous menons l'enquête, leur cheval de bataille est qu'il innove en se rapprochant des populations urbaines et rurales par le suivi et l'encadrement de leurs activités, offrant à sa clientèle un service complet comprenant entre autre l'épargne et le crédit, l'assurance santé et automobile (en partenariat avec un assureur), le transfert de fonds (également avec un partenaire) et l'achat et la vente des devises.

D'une agence en 1997, *EMF5* comporte en 2008, cinq agences, l'effectif de personnel est passé de 18 en 2005 à 34 en 2008. Au cours de la même période, sa marge s'est régulièrement augmentée de 20 %, et il a un total de bilan supérieur à 1.500.000.000 *FCFA*, a construit une agence et a signé de nombreuses conventions avec des partenaires.

L'homme orchestre de *EMF5* est *MIA*. Agé de 56 ans au moment où nous conduisons l'enquête, *MIA* est 9^e fils d'une famille de 11 enfants. Son père était infirmier. Après un BAG G2, il était envoyé par ses parents poursuivre ses études en France, où il a obtenu un Diplôme d'Études Approfondies en administration des entreprises et un Diplôme d'Études Supérieures Spécialisées en Finances. Il avait choisi la G2 parce qu'il avait argumenté, il était plus apte à la technique.

Après ses études, il avait travaillé en France pour le compte de certaines banques, canadiennes (1978-1986) puis américaines. Rentré au Cameroun en 1997, non seulement parce qu'il avait envie de rentrer au pays, mais, motivé également par les lois sur les coopératives de 1992, il voulait

se lancer en affaire, dans les coopératives, notamment dans sa composante finances. Avant de rentrer définitivement, il avait effectué trois voyages d'étude de marché au Cameroun, suivi d'un stage de formation sur les crédits et la mutuelle en République Démocratique du Congo. C'est à son retour donc que, nanti du capital humain et financier, il avait mobilisé ses amis et ensemble. Ils ont lancé *EMF5*. Comme il le précise avec insistance, beaucoup avaient fait des promesses de libérations des parts, mais par la suite, précise-t-il, au Cameroun, les associations, les coopératives reposent essentiellement sur les promoteurs. Il est l'un des membres fondateurs de l'*ANAMCAM*. *BIA* est marié et père de 4 enfants. Son épouse est d'ailleurs le chef d'agence centrale de Yaoundé de *EMF5*.

1.2. Analyse sommaire du cas et présentation des résultats d'EMF5

1.2.1. Détermination des valeurs des variables et construits du cas EMF5

Tableau n°1: Récapitulatif des données opérationnalisées d'EMF5

Codes	Valeurs	Sens	Exemples déclarations de MIA
VISION (VCLEAR)	VSPACE (2)	Clair	<i>Au départ, les gens avaient une très mauvaise impression du secteur des EMF [...] aujourd'hui, grâce à l'Etat et aux acteurs de ce secteur, on ne peut plus s'empasser d'eux, il y a des opportunités de croissance à saisir, c'est ce que nous faisons et allons continuer à faire</i>
	VMEANS (3)	Clair	<i>Aujourd'hui, on a 5 membres de conseil d'administration qui décident de l'ouverture de l'entreprise. Déjà pour être membre de ce conseil, il faut être coopté, de proche en proche, cela pour garder une certaine homogénéité.</i>
	VSHARE (1)	Partagé	<i>On a un pool de formateurs interne qui organisent les</i>

			<i>cycles de formation à l'intension des salariés de l'entreprise, car nous avons une politique de recrutement de jeunes diplômés</i>
<i>DECISION</i>	DECPROACT (1)	Pro active	<i>Au départ, on avait une très mauvaise perception du secteur des EMF, parce qu'il était nouveau. On faisait le commerce de l'argent à travers les usuriers et des tontines. Par la suite, l'Etat à contribuer au nettoyage, les acteurs du secteur ont adopté une pédagogie explicative pour se faire une place. Maintenant, le tissu industriel camerounais est sous capitalisé, le taux de bancalisation est faible (5 à 10 %). Il y a donc un marché potentiel à conquérir et ce sont les opportunités de croissance à saisir</i>
<i>ACTION</i>	PLAN (1)	Planifiée	<i>Nous élaborons des plans d'action annuelle qui sont validés par le conseil d'administration</i>
	CONF (1)	Conforme	<i>Nous avançons progressivement et sûrement, pour éviter certains échecs</i>
<i>PERFSELF</i>	PERFSELF (1)	Positive	<i>Nos performances sont positives et satisfaisantes car chaque année nous créons plus de 20 % de richesse. Ce score ne se rencontre pas partout</i>
<i>PERFINTE NS</i>	PERFINTENS (1)	Accroissement	<i>Nous venons d'ouvrir une autre agence à Yaoundé. En 2009, nous envisageons ouvrir deux autres, l'une à Douala et l'autre à Bafoussam. Parallèlement, des conventions sont entrain d'être négociées</i>

			avec les partenaires, par exemple avec la CNPS ³⁴ pour le paiement des pensions. J'entends laisser après moi, une entreprise susceptible d'être gérée par m'importe qui, avec des canaux modernes. Si c'est ma descendance qui prend la relève, tant mieux, à condition qu'elle ait conscience de la nécessité de la pérennité de la firme
--	--	--	---

1.2.2. Vérification des propositions théoriques préliminaires

Le tableau n°1 montre que la vision de *MIA* est claire aussi bien au niveau de l'espace à occuper, des moyens à mettre en œuvre, qu'au niveau du partage de la vision avec notamment les acteurs internes et externe à *EMF5*. La décision d'ouverture de nouvelles agences, de recrutement de nouveaux salariés est développée d'une manière proactive. La relation R1 est confirmée.

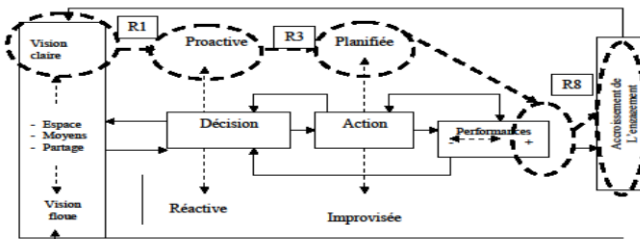
Les actions analysées dans le contexte de *EMF5*, enregistrées aussi bien au travers les entretiens avec *MIA* et ses chefs d'agences, que l'analyse des documents, se sont avérées être planifiées. La vision de *MIA* étant claire, la relation R3 est confirmée.

MIA et ses collaborateurs sont satisfaits des performances de croissance d'*EMF5*. Le rythme de création des agences, le nombre élevé de partenariats noués et les résultats positifs d'exploitation. La relation R7 est confirmée. L'un des salariés de *EMF5* a déclaré « Si on n'avait pas ouvert cette agence, on n'allait pas me recruter et beau coup sont comme moi. Nous travaillons pour pouvoir même aussi être nommé chef de nouvelles agences ».

³⁴ Caisse Nationale de la Prévoyance Sociale

A la question de savoir ce qu'il ferait si la performance de croissance était négative, *MIA* a insisté qu'il doit s'ajuster et ne laisser cette croissance que s'il n'y a plus rien à faire. Il illustre que l'excédent de certaines agences compense souvent le déficit des autres. R5 est confirmée par simulation.

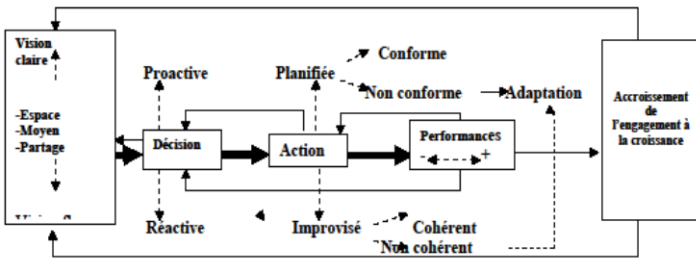
Figure n 1: Schématisation des relations vérifiées dans le contexte d'EMF5



N.B : Les propositions théoriques préliminaires confirmées sont indiquées avec des caractères noirs sur un fond blanc. Celles qui sont infirmées sont désignées avec des caractères blancs sur un fond noir. Les relations confirmées ou infirmées par simulation ne figurent pas dans le schéma.

Annexe 3 :

Figure n°1 : Mécanisme d'interaction vision du dirigeant – croissance de son entreprise



Source : Inspiré de Allali (2004)

- ➡ Représentent les actions de mise en œuvre de la vision
- Représentent les actions de feed back ou les actions conséquentes
- - - - - Renvoient aux formes que les composantes du modèle peuvent prendre