

## **La performance des entreprises du secteur bancaire au Cameroun: Un regard à partir de la Théorie du Comportement Planifié (TCP)**

## **The performance of companies in the banking sector in Cameroon: A look from the Theory of Planned Behaviour (TPB)**

**MBAM Augustin Junior**

Doctorant en sciences de gestion

Faculté des sciences économiques et gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire d'Economie et Management Applique (LEMA)

Cameroun

**augustinmbamjames@gmail.com**

**DJOUDA DJIAKO Hervé Donald**

Doctorant en sciences de gestion

Faculté des sciences économiques et gestion appliquée

Université de Douala

Laboratoire d'Economie et Management Applique (LEMA)

Cameroun

**djoudadjiaiko@gmail.com**

**Date de soumission :** 18/03/2022

**Date d'acceptation :** xx/xx/2022

**Pour citer cet article :**

MBAM. A J & DJOUDA DJIAKO. H D (2022) « La performance des entreprises du secteur bancaire au Cameroun: Un regard à partir de la Théorie du Comportement Planifié (TCP) », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 494 - 516

## Résumé

Le comportement des managers est un élément important pour obtenir un niveau de performance en amélioration permanente pour les entreprises en général et les banques en particulier. En effet, c'est un facteur déterminant de la performance de l'entreprise. Dans le contexte socioéconomique actuel caractérisé par plusieurs changements, la performance des banques est abordée sous diverses dimensions : commerciale, économique, financière, managériale, organisationnelle, sociale etc. La présente recherche, examine la contribution de la théorie du comportement planifié sur la performance des banques. Ainsi, les principaux résultats auxquels nous aboutissons, montrent une contribution positive et significative des principales variables de cette théorie sur la performance des banques. En effet, une performance réussie de la banque est atteinte à travers une forte intention positive de ses managers à s'engager vers des actions qui visent la satisfaction des attentes des clients, la maîtrise des coûts et des délais de traitement, la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs, la gestion des risques et des opportunités du système bancaire, l'allocation optimale des ressources humaines, financières, et techniques et la recherche continue de l'amélioration des résultats.

**Mots clés :** Performance ; secteur bancaire ; comportement planifié.

## Abstract

The behavior of managers is an important element to obtain a level of performance in permanent improvement of companies in general and banks in a particular. Indeed, it is a determining factor of the performance of the company. In the current socio-economic context characterized by several changes, the performance of banks is approached under various dimensions: commercial, economic, financial, managerial, organizational, social, etc. This research examines the contribution of the theory planned behavior on the performance banks. Thus, the main results to which we lead, show a positive and significant contribution of the main variables of this theory on the performance of banks. Infact, a successful performance of the bank is achieved through a strong positive intention of its managers to commit actions aimed at satisfying customer expectations, controlling costs, and processing times, mobilizing all employees, the management of risks and opportunities in the banking system, the optimal allocation human, financial and technical resources, and the continuous search for improved results.

**Keywords:** Performance; banking sector; planned behavior.

## Introduction

L'environnement des affaires est marqué par diverses mutations qui caractérisent le contexte socioéconomique mondial. Ces changements sont d'ordres structurels (mondialisation, libéralisation des échanges, développement rapide des technologies de production, d'information et de communication, internationalisation de la production, accroissement du nombre de producteurs et concurrents) et contraignent les entreprises à de nombreux défis auxquels leur performance est très sensible. La performance est un construit primordial dans le processus de gestion de toute entreprise, sa planification stratégique et opérationnelle doit être compatible avec les résultats obtenus par l'entreprise. La performance d'une entreprise représente sa capacité à mener des activités rentables ou sa capacité à pouvoir atteindre ses objectifs à moindre coûts. C'est donc un indicateur de compétitivité qui permet à l'entreprise d'améliorer sa position sur le marché, sa croissance et sa rentabilité.

L'économie mondiale a connu un choc très grave sans précédent dû à la Covid-19 qui sévit encore. La Covid-19 s'est propagée très rapidement dans le monde déclenchant une série de mesures restrictives pour freiner le virus et des mesures économiques pour soutenir les économies (Diallo et Ndongo, 2022). En effet, la propagation du virus, a un impact considérable sur tous les secteurs de l'économie. Le Cameroun a donc pris des mesures drastiques dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire. Plusieurs restrictions sont rentrées en vigueur, notamment le confinement et les mesures de distanciation. Les conséquences de cette crise sanitaire sur la performance des entreprises sont sans appel : baisse du chiffre d'affaires, hausse des impayés et diminution des ventes. Les entreprises de divers secteurs ont ressenti l'impact de la Covid-19, le secteur bancaire n'est pas épargné : la performance des banques a pris un sérieux coup. Les dirigeants des banques sont obligés d'anticiper, de s'adapter et de suivre la tendance afin de performer pour survivre. Le secteur bancaire est le secteur économique extrêmement important dans tous les pays développés et aussi émergents, car il représente l'épine dorsale financière de la vie économique dans la mesure où les banques représentent l'intermédiaire privilégié entre les épargnants et les investisseurs (Kouomou, 2020).

Le secteur bancaire camerounais connaît une concurrence exacerbée (Biboum et Nkakleu, 2013). En effet, après l'adoption des politiques d'ajustement structurel qui a abouti à la libéralisation des établissements financiers relevant du portefeuille de l'Etat dans les années 90, le secteur bancaire camerounais opère désormais dans un environnement « métissé »,

caractérisé par une forte présence des filiales des banques étrangères (banques d'origine française, anglaise et panafricaine) et des banques locales. De plus, ce secteur connaît également une forte concurrence des établissements de microfinance (EMF) dont le nombre a fortement augmenté (le Cameroun compte 531 EMF selon le Ministère des Finances, 2017) ces dernières années au Cameroun. Ces EMF proposent des offres plus ou moins similaires à celles des banques et se caractérisent par une forte proximité avec les clients (Biboum et Nkakleu, 2013).

Evaluer la performance devient donc une activité indispensable avec tout changement dans l'environnement de l'entreprise. En effet, la performance est le résultat de la combinaison des décisions et des actions engagées au sein de l'entreprise par les individus qui interviennent à tous les niveaux. Ces décisions et ces actions sont tributaires de l'intention de s'y engager et du comportement de ces derniers dans l'entreprise. La recherche des facteurs de performance est devenue l'objectif primordial de toute entreprise qui cherche à pérenniser son activité. L'objectif de ce papier est de montrer que le niveau de performance de la banque est tributaire du degré d'intention comportementale et du comportement de ses managers. En effet, Plusieurs travaux ont été publiés sur les déterminants de la performance de l'entreprise : ces différents travaux sur la performance montrent qu'elle dépend entre autres des compétences et aptitudes du personnel, l'orientation marché (Appiah-Adu, 1998) et la satisfaction client (De Geus, 1997) ou encore la régulation et la réactivité à l'environnement (Miller et Chen, 1994). Aussi, les différents travaux accordent une grande importance à l'innovation en tant que levier de la performance des entreprises. Cependant les études sur le lien entre l'intention comportementale, le comportement des managers et la performance de la banque en contexte camerounais restent insuffisantes. D'où notre intérêt à la problématique suivante :

**Dans quelle mesure l'intention comportementale et le comportement des managers contribuent à la performance de la banque ?**

Pour atteindre notre objectif, l'ossature de cet article est constituée de trois sections : la première section est axée sur l'état de l'art ayant traité le concept de performance et la présentation du secteur bancaire camerounais. La seconde section quant à elle met en exergue l'ancrage théorique de la présente recherche. Et enfin, la troisième section présente l'intention comportementale et le comportement des managers comme leviers de performance de la banque.

## **1. Les fondamentaux de la performance : une revue de la littérature**

La performance de l'entreprise est devenue l'un des soucis majeurs des managers des entreprises. C'est une notion complexe et multidimensionnelle. Elle est tributaire des parties prenantes de l'entreprise. Il est courant de parler d'efficacité, d'efficience, de performance financière, économique, commerciale, organisationnelle, sociale, individuelle ou encore de performance sociétale pour désigner la performance. Elle a autant de facettes que d'acteurs à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. L'intérêt porté à la question de performance n'a cessé de préoccuper les chercheurs et les acteurs de l'organisation quels que soient leurs champs d'applications. La décennie 1980, est marquée par une diversité de recherches sur ce construit. Malgré une pléthore d'études sur la performance, il n'en demeure pas moins qu'il reste un concept complexe à cause de la diversité de ses conceptualisations mais aussi de son caractère multidimensionnel. Qu'est-ce que la performance ? quelles sont ses dimensions ? une tentative de réponse à ces questions fera l'objet des prochains paragraphes. La présente partie a pour principal objectif de mobiliser l'état de l'art de notre recherche. Nous allons dans un premier temps définir le construit de performance et ses dimensions pour mieux l'appréhender et, dans un second temps nous allons présenter l'industrie bancaire camerounaise et ses principaux enjeux dans une économie en développement.

### **1.1. La performance de la banque : un concept complexe et multidimensionnel**

#### **1.1.1. La notion de performance : une tentative de définition**

Le terme performance tire ses origines de l'ancien français « parformer » qui signifiait « accomplir, exécuter » au sens strict, il désigne un résultat chiffré dans une perspective de classement. Dans le domaine de la physique, la performance est considérée comme un effet « utile » au regard de l'objet qui est le sien, d'où la référence possible à la définition du dictionnaire Larousse : « Ensemble des qualités qui caractérisent les prestations (accélération, vitesse maximale, autonomie, etc.) dont un véhicule automobile, un aéronef sont capables ». En revanche, en management la performance est rarement définie unanimement. Depuis la décennie 1980, de nombreuses acceptions de ce concept foisonnent (Bouquin, 1986 ; Bescos, et al., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995 ; Bessire, 1999). Malgré ce foisonnement de définitions dans la littérature, il demeure difficile de donner une définition exacte du fait de la pluralité de perception de ce concept qui varie d'un auteur à un autre.

La performance : « c'est l'ensemble des actions qui permettent la coordination et l'amélioration des activités et des résultats d'une unité organisationnelle » (Waldman, 1994). Elle renvoie au degré de réalisation du but recherché (Marchesnay, 1993) et à l'efficacité et l'efficience de l'organisation (Bourguignon, 1996). La performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat (Lebas, 1995). Elle est fondée également sur le couple valeur-coût, et principalement sur tout ce qui contribue à améliorer ce couple, c'est-à-dire tous ce qui permet de minimiser les coûts des ressources détruites et de maximiser la valeur produite (Lorino, 1997 ; Lorino, 2001).

Malgré qu'il existe une certaine confusion ou flou qui entoure la définition de la performance, il existe quatre points de convergence entre les différentes définitions (Bessire, 1999). Ces quatre points sont : Premièrement, le terme performance est souvent utilisé dans un contexte d'évaluation, ainsi on trouve des termes comme : évaluation de la performance, pilotage de la performance, management de la performance. La performance est donc étroitement liée à la valeur. Cette dernière est celle qui prévaut dans la définition de la performance comme résultat. Deuxièmement, la performance a plusieurs dimensions, dont le nombre est variable selon les auteurs. Troisièmement, la performance est souvent mise en relation avec la cohérence et la pertinence. Le terme cohérence, qui ne soulève pas de difficulté dans la définition, fait référence à des décisions qui sont logiques entre elles et par rapport à une échelle de préférence. Le terme pertinence, contrairement au terme cohérence n'a pas de définition précise. Alors que la pertinence se définit habituellement en relation avec un utilisateur et une intention, dans certains cas elle est confondue avec la cohérence et dans d'autres cas elle est assimilée à la précision ou l'exactitude. L'articulation de ces différents termes fait apparaître la performance comme le résultat d'une simple sommation de pertinence et de cohérence ou comme le produit d'une boucle itérative entre ces deux mêmes termes. La performance, la cohérence et la pertinence sont respectivement la dimension objective, la dimension rationnelle et la dimension subjective de toute évaluation valide. Quatrièmement, la performance n'est pas un concept qui se définit de manière absolue ou objective, elle est considérée par les auteurs comme étant un concept subjectif.

Le terme « performance » est largement utilisé dans tous les domaines de gestion (Lebas et Euske, 2007). Une entreprise performante est celle qui fait mieux que ses concurrents sur le court, moyen et long terme (Tchankam, 2000). Elle est également définie comme un constat officiel enregistrant un résultat accompli à un instant T, toujours en référence à un contexte, à un objectif et un résultat attendu, et ce quel que soit le domaine (Notat, 2007). La

performance traduit également la capacité à atteindre des objectifs préalablement définis (Barouche, 2010). A partir de ces définitions, on constate que le concept de performance intègre la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme, ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été utilisés avec un souci d'économie. Elle implique « l'efficacité et l'efficience » (Albanes, 1978) et se définit comme « l'art de bien faire (efficience) les bonnes choses (l'efficacité) » (Desbiens, 1987).

A la lumière de ces acceptions, trois concepts constitueraient la performance. Il s'agit de : « **L'efficacité** (résultat) : Elle est relative à l'utilisation des moyens pour obtenir les résultats donnés dans le cadre d'objectifs fixés et est appréhendée via le « degré d'atteinte des objectifs spécifiques » (Kalika, 1988). **L'efficience** (effort) : Elle élargit l'analyse en intégrant la comparaison des résultats obtenus par rapport aux moyens mis en œuvre et est mesurée par « la quantité des ressources utilisées pour produire une unité donnée de production » (Kalika, 1988). De ce fait, une activité est efficiente dans la mesure où elle utilise peu de ressources pour obtenir de meilleurs résultats. De même, une entreprise peut être efficace (lorsqu'elle atteint les objectifs assignés) et être en même temps inefficace (lorsqu'elle atteint ses objectifs au prix d'une « surconsommation » de moyens). A ces deux notions, certains auteurs ajoutent **l'effectivité** (comportement) ; il s'agit de « vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire » (Le Moigne, 1996). Il s'agit de la pertinence et de la concordance entre la réalité et le projet. Elle concerne également « la justesse de choix et l'adéquation des moyens utilisés pour l'action managériale ». Le tableau ci-dessous nous présente quelques définitions clés de la performance.

**Tableau 1 : Quelques définitions clés de la performance**

Auteurs	Définitions de la performance
(Bouquin, 1986)	C'est le résultat d'une action.
(Bourguignon, 1995)	C'est le succès de l'action.
(Lorino, 1997)	C'est tout ce qui, et seulement ce qui contribue à l'atteinte des objectifs stratégiques dans l'entreprise.
(Carrière, 1999)	La performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement.

(Bourguignon, 2000)	C'est la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs.
(Tchankam, 2000)	C'est mieux faire que ses concurrents sur le court, moyen et long-terme.
(Mamboundou, 2003)	C'est la réussite ou le succès de l'entreprise.
(Azan, 2007)	C'est l'idée de développement de l'entreprise.
(Brulhart et Moncef, 2010)	La performance se reflète à travers les atteintes des objectifs et à la recherche de l'efficacité dans la réalisation des activités.
(Ndao, 2011)	La performance se reflète à travers l'atteinte d'un résultat minimum ou acceptable ou à travers la réduction de ce qui n'est pas désirable.

Source : Les Auteurs

Parmi ces définitions illustrées dans le tableau ci-dessus, la définition de la performance « comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété des objectifs peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)... » (Bourguignon, 2000), regroupe les trois sens recensés ci-dessus et lui reconnaît explicitement son caractère polysémique. Ainsi, la définition de la performance s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu : « est performant celui ou celle qui atteint ses objectifs » (Bourguignon, 2000). De manière générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels. Ainsi, dans le cadre de notre recherche nous proposons la définition suivante : « ***La performance renvoie à la capacité de l'entreprise à mener ses activités en optimisant l'utilisation de ses ressources dans le but d'atteindre ses objectifs à court, moyen et long terme*** ».

### 1.1.2. Les multiples facettes de la performance

La performance est l'agrégation des performances de toutes les traductions de l'entreprise (économique, concurrentielle, financière, production, stratégique, commerciale, sociale, organisationnelle, environnementale...). Marcel Lepetit la définit comme un construit flou multidimensionnel difficile à mesurer techniquement qui ne prend de sens que dans le

contexte dans lequel il est utilisé ; c'est « une visée (ou un but) multidimensionnelle, économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Longtemps appréhendée sous le seul angle financier, la performance de l'entreprise a désormais d'autres facettes et concerne tous les aspects de l'entreprise.

**La performance économique** : elle est relative à la création de la valeur ajoutée par l'entreprise et mesurée par la productivité, la rentabilité des investissements, la profitabilité, le rendement des actifs, l'efficacité etc. Elle intègre la création de valeur pour l'actionnaire et la satisfaction des investisseurs (Chakravarthy, 1986).

**La performance concurrentielle** : elle est liée à l'environnement concurrentiel de l'organisation et intègre l'intensité de la lutte concurrentielle entre les forces en présence. Elle est également la matérialisation de la capacité de l'entreprise à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité et d'en tirer les avantages de sa position concurrentielle.

**La performance organisationnelle** : elle est relative à l'efficacité de la structure organisationnelle (Kalika, 1988 ; Kaplan et Norton, 2001). C'est encore la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Elle est mesurée par des indicateurs tels que la qualité du produit et du service, la mobilisation des employés, le climat de travail, la productivité, la qualité de la circulation de l'information, la satisfaction de la clientèle, la flexibilité de la structure et l'influence du pouvoir du dirigeant (Kombou et Ngok Evina, 2006).

**La performance financière** : cette performance est restée pendant longtemps, la référence en matière de performance et d'évaluation de l'entreprise. Elle renvoie à la capacité de l'entreprise à créer de la valeur pour ses actionnaires ou à réaliser une bonne rentabilité. Elle se mesure par des ratios permettant de décomposer la rentabilité des capitaux investis tels que le chiffre d'affaires, l'Economic Value Added (EVA), ou le Cash-Flow Return On Investment (CFROI), le Return On Equity (ROE) ou taux de rentabilité financière, le free cash flows, la croissance des cash flows, le Return On Assets (ROA) ou ROI (Return On Investment).

**La performance commerciale** : encore appelée performance marketing, elle renvoie à la capacité de l'entreprise à délivrer des produits ou services qui satisfont les attentes des clients. En effet, la valeur d'une entreprise dépend même de l'existence d'un portefeuille client dont la satisfaction doit être une préoccupation perpétuelle de ses dirigeants. Cette performance est

mesurée par les critères quantitatifs tels que la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires, le taux de pénétration du marché et les critères qualitatifs tels que la satisfaction des clients, la fidélité et la notoriété de l'entreprise.

**La performance sociale** : elle traduit les relations sociales dans l'entreprise. Cette performance détermine le bon fonctionnement des organisations et est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales, le niveau de satisfaction des salariés, le turnover, l'absentéisme et les retards au travail, le climat social, la participation aux décisions et le niveau de compétences des salariés (Marmuse et Performance, 1997).

## 1.2. L'industrie bancaire au Cameroun

Contrairement aux pays développés, le tissu bancaire camerounais reste peu dense et est constitué principalement des institutions créatrices de monnaie (banque centrale et banques secondaires). Ce secteur joue un rôle très important dans l'économie nationale et est d'ailleurs l'un des plus importants de la sous-région (CEMAC).

### 1.2.1. Les institutions du secteur bancaire au Cameroun

Sous la tutelle du **Ministère des Finances (MINFI)**, les institutions du secteur bancaire notamment les banques secondaires font recours au conseil national de crédit dont la principale fonction est d'autoriser l'exercice de la profession bancaire. Ces deux institutions (MINFI et conseil national de crédit) travaillent en étroite collaboration avec la Banque des Etats de l'Afrique centrale (BEAC).

**La BEAC** est la banque centrale qui regroupe les six (06) pays d'Afrique centrale (le Cameroun, la RCA, la Guinée équatoriale, le Gabon, le Congo Brazzaville, et le Tchad). Elle est assistée de deux (02) organes de contrôle et de réglementation de la profession bancaire. Il s'agit de la **commission bancaire en Afrique centrale (COBAC)** qui est le gendarme des banques dont les missions sont de veiller sur la réglementation bancaire, d'assurer le contrôle des banques, de veiller également sur la situation financière des banques et le respect des règles en vigueur de la profession bancaire. Le second organe est le **comité monétaire national (CMN)** qui est chargé d'examiner les besoins généraux et financiers de l'économie et de déterminer les moyens à les satisfaire. La BEAC a pour principales fonctions l'orientation de la politique monétaire, la création de la monnaie, la veille de l'équilibre monétaire et le renforcement des banques secondaires.

**Les banques secondaires** quant à elles collectent des fonds publics, octroient des crédits et créent de la monnaie scripturale. Ces banques sont regroupées en trois catégories à savoir : **les banques commerciales** qui sont celles dont les opérations consistent à accorder des crédits et à recevoir des dépôts, **les banques d'affaires** qui sont celles spécialisées dans les crises de participation des entreprises existantes et **les banques d'investissements qui organisent les augmentations de capital, le financement des entreprises, les introductions en bourse, le lancement d'emprunts obligataires et les placements financiers ou les couvertures les plus rentables**. Selon le rapport publié par la Chambre de Commerce, d'Industries, des Mines et de l'Artisanat (CCIMA, 2015), on totalise 14 banques secondaires au Cameroun il s'agit : d'Afriland First Bank, Banque Atlantique du Cameroun (BAC), Banque Internationale du Cameroun pour l'Épargne et le Crédit (BICEC), Commercial Bank of Cameroon (CBC), Citibank Cameroun, Ecobank Cameroun, Société Commerciale des banques du Cameroun (CA SCB), Société générale des Banques du Cameroun (SGBC), Standard Chartered Bank Cameroon (SCBC), Union bank of Cameroon PLC (UBC Plc), United Bank for Africa SA (UBA), BGFIBank Cameroun (BGFIBank), NFC Bank, Banque Camerounaise des PME (BC-PME). Ce nombre de banques est désormais porté à 16 banques en activité. En effet, depuis le 30 mai 2018 le Crédit Communautaire d'Afrique (CCA) obtient son agrément de banque sous le numéro **000405MINFI** portant ainsi transformation de l'Etablissement de Microfinance de 2ème Catégorie à banque universelle (MINFI, 2018). Et depuis le 10 novembre 2020, la banque équato-guinéenne Bange Bank obtient également son agrément et s'installe au Cameroun.

### **1.2.2. Les enjeux de la banque dans une économie en développement**

La banque dans une économie en voie de développement doit apporter aux agents économiques des services de liquidité et de crédit. Elle doit contribuer à trouver des ressources que les entreprises et les particuliers peinent à mobiliser pour le financement des projets économiques ou d'infrastructures. C'est pourquoi la banque doit avoir un cahier de charge bien défini, être à l'abri des influences pour s'atteler à résoudre les défaillances du marché et avoir des pratiques transparentes.

La banque doit également soutenir les activités de recherche et de développement à travers des investissements dans des projets risqués. Plus précisément, les banques doivent investir en priorité dans des projets qui ont une portée importante en termes de développement : construction des routes, des hôpitaux, des industries, des écoles et de systèmes d'adduction

d'eau dans des zones rurales, l'aide aux municipalités qui souhaitent concevoir et financer des projets d'urbanisation, l'investissements dans l'énergie propre, le financement des projets de recherche et développement (R&D) ou l'appui à des projets à impact social. Elles doivent discriminer les prises de participation directes et les accompagner avec des mesures qui encouragent l'entrepreneuriat et le développement des marchés financiers, ce qui peut faciliter l'accès des entreprises au crédit. En somme, la banque joue un rôle primordial et prépondérant dans le développement de l'économie, d'ailleurs aucune économie au monde ne s'est développée sans la contribution du secteur bancaire.

## **2. Ancrage théorique**

Plusieurs théories permettent d'identifier les facteurs psychosociaux qui prédisent les comportements liés à la performance (Ajzen, 1991 ; Bagozzi, 1992 ; Bagozzi et Warshaw, 1990 ; Fishbein et Ajzen, 1975 ; Gibbons et Gerrard, 1995 ; Triandis, 1977 ; Bandura, 1997). Parmi ces théories les plus utilisées sont la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975), et la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991). Le cadre théorique de ce papier présente la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) en premier lieu car la TCP en découle. Par la suite, la théorie du comportement planifié (TCP) sera présentée suivie de l'identification des variables utilisées pour cette étude. En effet, ces théories présentent l'intention comportementale comme un antécédent immédiat du comportement. Et dans ces modèles théoriques, l'intention comportementale est définie comme l'effort qu'un individu est prêt à exercer pour parvenir à son but (Ajzen, 1991), ou encore comme un plan comportemental qui permet d'atteindre un but comportemental (Ajzen, 1996), ou plus simplement, comme un but proximal (Bandura, 1997). En clair, si un individu a l'intention d'exécuter un comportement qui conduit à la performance, alors il y a de très fortes chances qu'il le produise.

### **2.1. La théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975)**

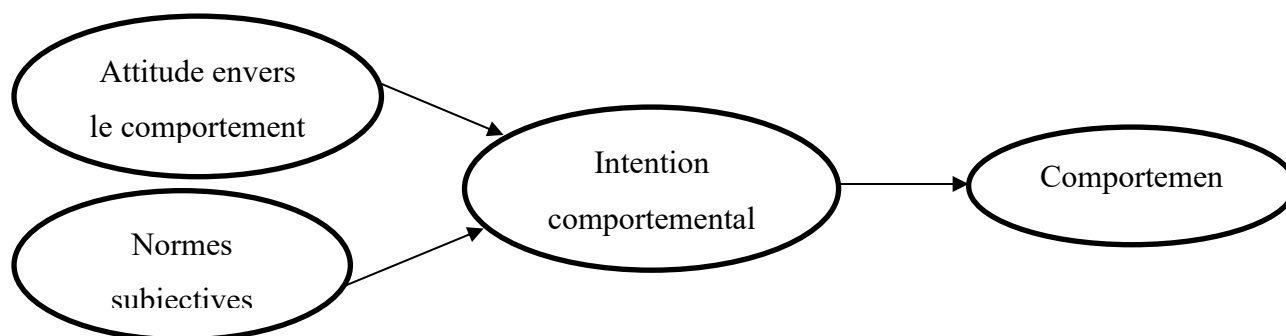
Rattachée sur le plan disciplinaire à la psychologie sociale, la théorie de l'action raisonnée (TAR) a été développée pour prédire et comprendre le comportement ainsi que les intentions des individus (Fishbein et Ajzen, 1975). En effet, les individus prennent des décisions raisonnées et le comportement est le résultat de l'intention de s'y engager. Plus l'intention est forte, plus l'individu fera d'efforts pour aller vers ce comportement et plus il sera probable qu'il s'engage dans ce comportement. Selon ce modèle, le comportement de l'individu serait déterminé par son intention comportementale. Cette intention serait quant à elle déterminée

par l'attitude de la personne et par ses normes subjectives relatives au comportement en question.

L'attitude dépend du jugement des individus envers l'action selon qu'elle soit favorable ou non par rapport à l'adoption du comportement visé. Les croyances de l'individu ainsi que les conséquences envisagées déterminent cette variable. Les croyances sont définies par la probabilité subjective de l'individu sur le fait qu'effectuer un comportement particulier puisse produire des résultats spécifiques. Nous pouvons nous servir de l'exemple suivant pour illustrer : un responsable commercial et marketing croit qu'en ayant un comportement proactif sur le marché il aura de fortes chances de gagner des parts de marché (conséquence positive avec une probabilité subjective modérée), mais qu'il devra faire face aux turbulences environnementales et à la rude concurrence du marché (conséquence négative avec une probabilité élevée). Ces deux aspects combinés devraient engendrer une attitude positive élevée d'offrir des produits nouveaux ou améliorés sur le marché.

Le deuxième déterminant de l'intention comportementale est la norme subjective ; c'est la perception de l'individu sur le fait que la plupart des personnes qui sont importantes à ses yeux, sont d'avis qu'il devrait ou ne devrait pas effectuer le comportement en question (Fishbein et Ajzen, 1975). En d'autres termes, elle est déterminée par les croyances normatives d'un individu et par sa motivation à se plier aux normes. En résumé, l'intention comportementale se résume à l'équation suivante : *Intention comportementale = Attitude + Normes Subjectives*. L'intention renvoie à la motivation de l'individu d'adopter ou non un comportement. Il représente encore une indication sur le niveau auquel l'individu est prêt à réaliser un comportement et du niveau des efforts qu'il est prêt à déployer. La figure ci-dessous nous présente le modèle de l'action raisonnée et ses variables.

**Figure 1 : Représentation du modèle de l'action raisonnée**



Source : Fishbein et Ajzen (1975)

La TAR a largement été appliquée dans la prédiction de comportements, notamment dans la prise de décision de jeux de société (Ajzen, 1971), dans l'incitation à utiliser des préservatifs (Albarracin, et al., 1998), dans l'encouragement à faire don de son sang (Pomazal et Jaccard, 1976), dans les comportements de consommation (Wilson, et al., 1975), dans la prise de décision liée à l'avortement (Smetana et Adler, 1980), ou encore au sujet du port de la ceinture de sécurité (Budd, et al., 1984). Néanmoins, le champ d'application de la théorie de l'action raisonnée reste limité aux comportements sous contrôle intentionnel. Or, certains types de comportements sociaux ne peuvent être perçus comme ayant un caractère volontaire. C'est ce qui a motivé Ajzen à revoir cette théorie.

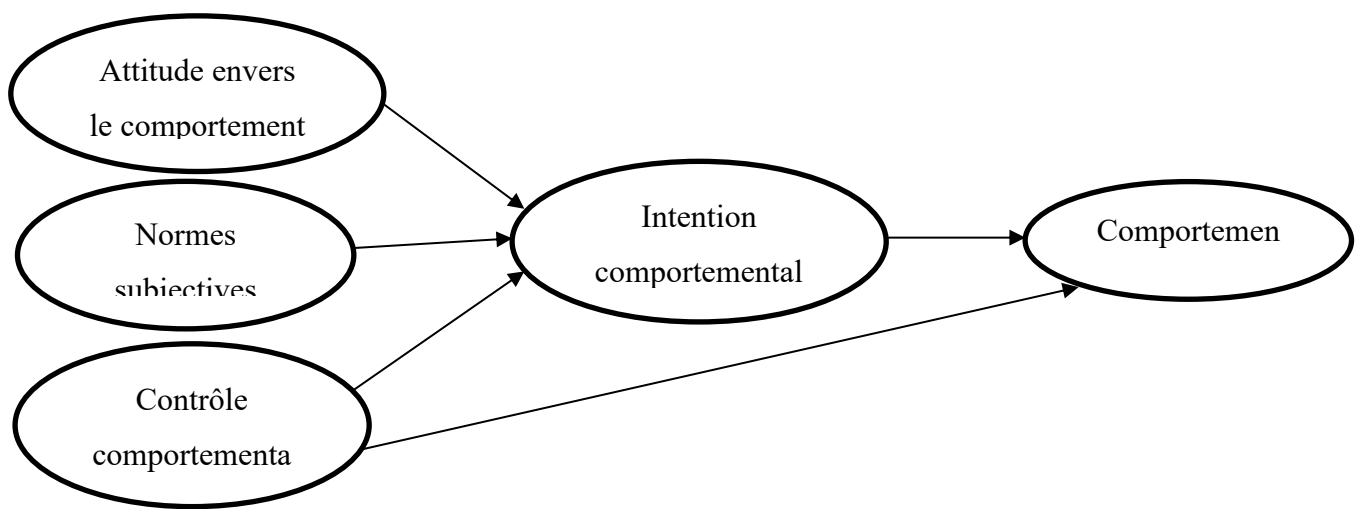
## **2.2. La Théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991)**

La théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991) est une extension de la Théorie de l'Action Raisonnée (TAR). Elle répond aux limites de la théorie de l'action raisonnée (Fishbein et Ajzen, 1975) qui suppose un contrôle total sur l'adoption ou non d'un comportement. C'est donc pour combler cette faille qu'Ajzen va ajouter une nouvelle variable, la perception du contrôle comportemental (Ajzen, 1991). Elle renvoie à la perception de la facilité ou de la difficulté pour réaliser un comportement. De manière plus précise, la perception positive ou négative du futur comportement (Attitude), la pression sociale perçue (Norme subjective) et le contrôle comportemental perçu détermineront l'intention comportementale et le comportement de l'individu. La TCP fait intervenir le contrôle comportemental perçu lors d'un effort, qui prend en compte certains facteurs qui se trouveraient en dehors des possibilités de contrôle de l'individu et pourraient affecter son intention et son comportement. Le comportement est indirectement influencé par trois variables : l'attitude envers l'action, les normes subjectives et le contrôle comportemental perçu (Ajzen, 1991).

Dans ce modèle, l'attitude reflète l'évaluation positive ou négative de l'engagement par un individu vers un comportement. Les normes subjectives représentent la pression sociale perçue par l'individu et le contrôle comportemental représente la perception qu'à l'individu de la faisabilité du comportement ; en d'autres termes il fait référence à la facilité ou la difficulté perçue vis-à-vis de la réalisation du comportement. Le fait que la décision d'effectuer un comportement soit réfléchie signifie que l'individu prend en compte toutes les informations dont elle dispose, estime les implications de son action et évalue les conséquences possible (Giger, 2008). Par exemple la décision de mettre en œuvre une conduite à tenir au sein d'une banque est planifiée, raisonnée et contrôlée. Le modèle de la TCP permet de prédire le

comportement, il part du constat selon lequel les individus prennent des décisions raisonnées et le comportement des individus est le résultat de l'intention de s'y engager. Plus l'intention est élevée plus la personne fera d'efforts pour aller vers ce comportement et plus il sera probable qu'elle s'engage dans ce comportement (Steg et Nordlund, 2018). La figure suivante illustre ce modèle.

**Figure 2 : Représentation du modèle de la théorie du comportement planifié**



Source : (Ajzen, 1991)

Après avoir analysé le concept de performance et nos principaux modèles théoriques (TAR & TCP), il apparaît qu'il existe une relation étroite entre les principales variables de la TCP et la performance de la banque. Une telle relation sera explicitée et modélisée dans le paragraphe suivant.

### **3. L'intention comportementale et le comportement des managers, leviers de performance de la banque : construction d'un modèle conceptuel explicatif de la performance**

Plusieurs travaux ont démontré que la performance de l'entreprise est le résultat de la combinaison de plusieurs facteurs issus de l'environnement interne et externe de l'entreprise. Notre réflexion à ce sujet, nous a permis de constater qu'une grande majorité de théoriciens et de praticiens, s'accordent aujourd'hui sur le fait que, l'individu joue un rôle déterminant dans l'atteinte de la performance de l'entreprise car il intervient à tous les niveaux de l'entreprise. Et son comportement au sein de l'entreprise constitue un facteur déterminant de la performance.

Dans le contexte économique actuel, les décideurs ou les managers des entreprises sont de plus en plus conscients des défis auxquels font face leurs entreprises et principalement celui de la performance dont la non-résolution peut entraîner la cessation des activités de l'entreprise. Les managers manifestent de plus en plus des comportements qui permettent d'apporter des meilleures réponses à ces défis. Ces derniers vont prendre des décisions raisonnées et planifiées qui illustrent leurs intentions de s'y engager. Plus l'intention sera forte, plus le manager fera les efforts pour mener des actions et plus il sera probable qu'il atteigne les objectifs visés. Ainsi, nous formulons l'hypothèse générale de notre recherche.

***Hypothèse Générale (HG) : L'intention comportementale influence significativement la relation entre le comportement des managers et la performance de la banque.*** De cette hypothèse générale découlent les ***Hypothèses Spécifiques (HS)*** suivantes :

***Hypothèse Spécifique 1 : L'intention comportementale influence significativement le comportement des managers de la banque.***

Les managers ou les décideurs des banques qui, pour répondre aux défis de performance ont des fortes valeurs en faveur du management participatif, auront une attitude positive d'impliquer totalement le personnel de leurs banques. Ils auront à développer un comportement de managers participatifs à travers une gestion de ressource humaine axée sur les principaux points suivants :

**Le management participatif** : il permet à l'ensemble du personnel de la banque de participer au processus de gestion et à la formulation des stratégies de la banque. Il favorise également l'implication de l'ensemble du personnel dans les problèmes et les difficultés de l'entreprise. Cela leur permet de participer à la recherche de toutes les solutions et les améliorations qui contribueraient à la performance de l'entreprise.

**Le travail en équipe** : la performance de la banque se construit crescendo, les hommes en sont les ouvriers. Ainsi, la formation d'équipes d'employés dotées de différentes qualifications, qui mettent en synergie leur savoir-faire est essentielle à l'amélioration de la performance. Ces équipes peuvent identifier les difficultés rencontrées, chercher leurs causes, et rechercher les solutions qui sont adéquates.

**La communication** : elle permet de sensibiliser, motiver, mobiliser et informer le personnel. Plus l'individu est informé des objectifs et du fonctionnement de la banque, de l'utilité de sa mission et de toute décision prise, plus il saisit mieux ce qu'il fait, améliore ses méthodes de travail, synchronise ses propres objectifs à ceux de la banque et agit en responsable.

**La formation continue du personnel** : la performance de la banque passe par un investissement non négligeable sur son personnel pour améliorer son savoir-faire. Un tel investissement réduit les sources de dysfonctionnement et améliore la performance de la banque. Cette quête de performance exige des hommes responsables, performants et compétents. En effet, dans un monde complexe, dynamique et incertain (**CDI**) comme celui d'aujourd'hui, les qualifications acquises ne restent valables que pendant une courte durée. Elles sont appelées à être flexibles d'où la nécessité de la formation continue. Elle permet d'informer et former le personnel sur les nouvelles techniques utilisées, les technologies les plus récentes, les modes d'organisation et de management actuels, et les possibilités d'adaptations nécessaires.

**La délégation du pouvoir** : elle se concrétise par la délégation des responsabilités. Si les entreprises délèguent du pouvoir à leurs employés et leur donnent les outils pour l'exercer, elles seront étonnées par la créativité et les initiatives qu'elles verront s'épanouir (Gates, 1999).

En se basant sur les travaux de (Deshpandé, et al., 1993) sur la culture organisationnelle, ils arrivent à la conclusion selon laquelle les entreprises qui favorisent la créativité, l'adaptabilité, la flexibilité, la cohésion, la participation et le travail en équipe affichent un niveau significatif de performance. De même les travaux de (Barrette et Ouellette, 2000) ont montré qu'un processus de décision intégratif est associé à une performance élevée. Ils précisent que l'implication du personnel dans la prise de décision a un effet certain sur son implication et, par conséquent, sur la performance de l'entreprise. Sur cette base, nous formulons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse Spécifique 2** : *Le comportement des managers influence positivement et significativement la performance de la banque.*

De cette hypothèse spécifique découlent les sous hypothèses spécifiques suivantes :

**H2-a** : *Le Management participatif influence positivement et significativement la performance de la banque.*

**H2-b** : *La créativité influence positivement et significativement la performance de la banque.*

**H2-c** : *La flexibilité influence positivement et significativement la performance de la banque.*

***H2-d : L'adaptabilité influence positivement et significativement la performance de la banque.***

En outre, la pression sociale perçue par les managers des banques d'un environnement concurrentiel, d'une clientèle de plus en plus versatile et exigeante, favorise l'intention des managers de s'engager vers un comportement qui permet d'apporter les meilleures réponses aux nouvelles exigences et attentes des clients. Ainsi, le client devient une ressource fondamentale de la banque, une telle considération conduit à un traitement particulier de ce dernier basé sur la confiance, la communication continue, la fidélisation et surtout la prise en compte de ses attentes. Une telle situation favorise une satisfaction des besoins des clients y compris ceux qui sont mal définis. Par conséquent, les managers vont proposer les produits qui correspondent aux besoins et exigences des clients afin d'accroître la demande de leurs offres dans le but d'augmenter le volume des ventes, les parts de marché et d'améliorer la performance de l'entreprise. De plus, les difficultés perçues (capacité limitée, temps limité, environnement, etc.) par les dirigeants de la banque vis-à-vis de la réalisation des objectifs visés, favorisent leur intention de s'engager vers des comportements qui facilitent l'usage de certaines ressources comme les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (banque en ligne, portefeuille électronique etc.). Par conséquent, les managers des banques seront proactifs face aux difficultés rencontrées, et vont s'engager vers un comportement innovateur, qui leur permettrait d'améliorer leur niveau de performance.

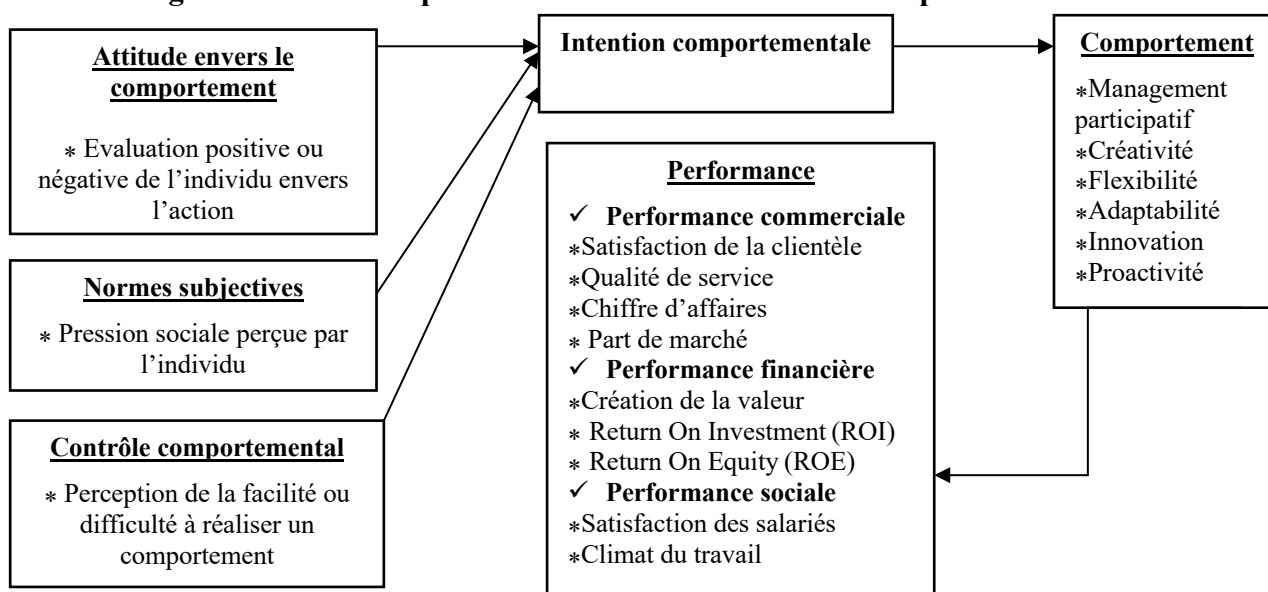
Les travaux de (Neely, et al., 2001) ont montré que l'innovation pouvait avoir un impact sur certains critères de la performance tels le retour sur investissement, la part de marché, la position concurrentielle et la satisfaction client. D'un autre côté, l'étude réalisée par (Baer et Frese, 2003) confirme l'impact de l'innovation sur le retour sur investissement considéré comme critère d'évaluation de la performance. Toutefois, ils concluent que pour assurer un niveau de performance élevé, il faut combiner l'innovation à un climat social qui favorise la prise d'initiative et la tolérance de l'échec (dans le sens où l'employé ne craint pas des répercussions sur son image ou sa carrière si son action ou initiative ne donne pas les résultats escomptés ou affichés). (Kleinschmidt et Cooper, 1991), ont également établi un effet positif de l'innovation sur la performance des entreprises et, plus précisément, sur la rentabilité des investissements (ROI) et la part des marchés. Sur cette base, nous formulons les sous hypothèses spécifiques suivantes :

***H2-e : L'innovation influence positivement et significativement la performance de la banque.***

***H2-f : La proactivité influence positivement et significativement la performance de la banque.***

La problématique de notre recherche examine l'efficacité et la pertinence des principales variables de la TCP (intention comportementale et comportement) sur la performance de la banque. Ainsi, après avoir identifié les antécédents du comportement nous avons associé sur la base de notre revue de la littérature certains déterminants spécifiques au comportement des managers dans l'optique de mieux saisir notre problématique. Sur cette base, nous résumons le modèle conceptuel de notre recherche dans le schéma suivant :

**Figure 3 : Modèle explicatif des variables déterminant la performance**



Source : Les Auteurs

## Conclusion

La présente recherche avait pour objectif d'examiner la contribution de la théorie du comportement planifié (TCP) à l'atteinte de la performance de la banque. Elle présente donc un double apport théorique : Premièrement, elle s'inscrit dans la continuité de nombreux travaux de recherche en management sur les facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise. Deuxièmement, elle contribue à enrichir le cadre théorique existant en proposant un modèle conceptuel mettant en relation les principaux déterminants de l'intention comportementale et du comportement des managers avec la performance de la banque dans un environnement totalement différent de celui des pays du nord.

Outre l'apport théorique, cette recherche présente également un double apport managérial : tout d'abord, elle donne des signaux sur le rôle des principaux antécédents et indicateurs du

comportement des managers sur la performance de la banque. Ensuite, elle est motivée par la volonté d'aider les responsables de la banque dans leurs efforts d'amélioration continue de la performance de leurs entreprises. En effet, le comportement des dirigeants de la banque permet d'atteindre des niveaux de performance remarquable à travers : l'adaptation de leurs offres aux exigences de la clientèle et contraintes environnementales ; la suppression des dysfonctionnements ; la mobilisation de l'ensemble du personnel ; la cohésion sociale dans l'entreprise et l'optimisation des ressources financières, techniques et humaines.

Cependant, ce papier ne présente pas que des contributions. Il présente également des limites qui ouvrent parallèlement des voies futures de recherche. On peut relever comme principales limites : la non prise en compte de certaines variables du comportement des managers et de la performance dans notre modèle conceptuel. De plus, cette recherche aurait gagné en information et en précision si une étude empirique combinant des données qualitatives et quantitatives (approche triangulaire permettant de collecter le maximum d'informations et de mieux cerner le problème posé) avait été faite auprès d'un échantillon afin de tester les hypothèses émises et le modèle conceptuel proposé. Ainsi, d'autres recherches complémentaires seraient importantes pour vérifier la validité de nos hypothèses et celle de notre modèle conceptuel afin d'étendre ces résultats à d'autres secteurs d'activités.

## BIBLIOGRAPHIE

**Ajzen, I. (1991).** The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.

**Ajzen, I. (1996).** La psychologie sociale de la prise de décision. *Psychologie sociale : Manuel des principes de base*, 297-325.

**Ajzen, I., et Fishbein, M. (1975).** Une analyse bayésienne des processus d'attribution. *Bulletin psychologique*, 82 (2), 261.

**Albanes, (1978).** La performance de l'entreprise. Economica, Paris.

**Albarracin, D., Fishbein, M., et Middlestadt, S. (1998).** Généralisation des résultats comportementaux à travers le temps, les échantillons et les mesures : une étude de l'utilisation du préservatif. *Journal of applied social psychology*, 28 (8), 657-674.

**Appiah-Adu, K. (1998).** Orientation marché et performance : les constats établis dans les grandes entreprises sont-ils valables dans le secteur des petites entreprises ? *Journal d'Euromarketing*, 6 (3), 1-26.

**Azan, W. (2007).** Développement chez F. Perroux et performance par le changement organisationnel. *Revue française de gestion*, (2), 15-30.

**Baer, M., et Frese, M. (2003).** L'innovation ne suffit pas : climats propices à l'initiative et à la sécurité psychologique, innovations de processus et performances de l'entreprise. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24 (1), 45-68.

**Bagozzi, R. P. (1992).** The self-regulation of attitudes, intentions, and behavior. *Social psychology quarterly*, 178-204.

**Bagozzi, R. P., et Warshaw, P. R. (1990).** Essayer de consommer. *Journal of Consumer Research*, 17 (2), 127-140.

**Bandura, A. (1997).** The anatomy of stages of change. *American journal of health promotion: AJHP*, 12(1), 8-10.

**Barouche, G. (2010).** Booster la performance de son entreprise. La boîte à outils de votre succès, Paris, Editions AFNOR.

**Barrette, J., et Ouellette, R. (2000).** Gestion de la performance : impact sur la performance organisationnelle de l'intégration de la stratégie et de la cohérence des systèmes de GRH. *Relations industrielles/Industrial relations*, 55(2), 207-226.

**Bescos, P., Dobler, P., Giraud, F., Lerville-Anger, V., Mendoza, C., et Naulleau, G. (1993).** Contrôle de gestion et Management, éditions. Eds Montchrestien. Col. Entreprendre. 471 p.

**Bessire, D. (1999).** Définir la performance. *Comptabilité Contrôle Audit*, 5 (2).

**Biboum, A. D., et Nkakleu, R. (2013).** Comment les clients perçoivent-ils la performance des entreprises ? Une appréciation à travers le prisme des relations client-banque au Cameroun, *Marketing-Trends-Congress*.

**Bocco, B. S. (2010).** Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique. *La Revue des Sciences de Gestion*, (1), 117-124.

**Bouquin, H. (1986).** Le contrôle de gestion, presses Universitaires de France.

- Bourguignon, A. (1995).** Can we define performance. *French Review of Accounting*, 61-66.
- Bourguignon, A. (1996).** Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? In *Performance et ressources humaines* (pp. 18-31).
- Bourguignon, A. (2000).** Performance et contrôle de gestion. *Comptabilité Contrôle Audit*.
- Brulhart, F., et Moncef, B. (2010).** L'impact des pratiques de Supply Chain Management sur la performance de l'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 13(1), 33-66.
- Budd, R. J., North, D., et Spencer, C. (1984).** Comprendre l'utilisation de la ceinture de sécurité : un test de l'extension de la « théorie de l'action raisonnée » de Bentler et Speckart. *Revue européenne de psychologie sociale*, 14 (1), 69-78.
- Carrière, J. B. (1999).** La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique ». *Revue Internationale de PME*, 301-325.
- Chakravarthy, B. S. (1986).** Mesurer la performance stratégique. *Revue de management stratégique*, 7 (5), 437-458.
- De Geus, A. (1997).** La pérennité des entreprises. Maxima Laurent du Mesnil.
- Desbiens, J. (1987).** Le lien stratégique-performance. Document inédit. HEC Montréal. 175pp.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., et Webster Jr, F. E. (1993).** Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Diallo, M. A. et Ndong, Z. E. A. (2022).** « Covid-19 et secteur informel de l'alimentaire : cas de la région de Dakar », *Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 3 : Numéro 3 »* pp : 185 – 203.
- Gates, B. (1999).** Business@ la vitesse de la pensée. *Examen de la stratégie commerciale*, 10 (2), 11-18.
- Gibbons, F. X., et Gerrard, M. (1995).** Prédire les comportements à risque pour la santé des jeunes adultes. *Journal de la personnalité et de la psychologie sociale*, 69 (3), 505.
- Giger, J. C. (2008).** Examen critique du caractère prédictif, causal et falsifiable de deux théories de la relation attitude-comportement : la théorie de l'action raisonnée et la théorie du comportement planifié. *L'Année Psychologique*, 108 (1), 107-131.
- <https://minfi.gov.cm/> visité le 07 février 2022.
- Kalika, M. (1988).** Structures d'entreprises : réalités, déterminants, performances (Vol. 33). *Economica*.
- Kaplan, R. S., et Norton, D. P. (2001).** Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting horizons*, 15(1), 87-104.
- Kleinschmidt, E. J., et Cooper, R. G. (1991).** L'impact de l'innovation produit sur la performance. *Journal de gestion de l'innovation produit*, 8 (4), 240-251.
- Kombou, L., et Ngok Evina, J. F. (2006).** L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise. *La revue des sciences de gestion*, (3), 89-98.
- Kouomou, S. D. (2020).** Mobile banking et performance des banques au Cameroun. *Revue d'Etudes en Management et Finance d'Organisation*, 4(11).

**Le Moigne, J.-L. (1996).** Les deux sources de la performance des organisations : cohérence du contrôle et impertinence de l'intelligence. In ECOSIP, *Cohérence, Pertinence et Évaluation*, Paris : Economica, Collection Gestion, p. 31-45.

**Lebas, M. J. (1995).** Mesure de la performance et gestion de la performance. *Revue internationale d'économie de la production*, 41 (1-3), 23-35.

**Lebas, M., et Euske, K. (2007).** A conceptual and operational delineation of performance.

**Lorino, P. (1997).** Méthodes et pratiques de la performance, Paris (Doctoral dissertation, éd. d'Organisation).

**Lorino, P. (2001).** Le balanced Scorecard Revisite : dynamique stratégique et pilotage de performance exemple d'une entreprise énergétique. In 22ÈME CONGRES DE L'AFC (pp. CD-Rom).

**Mamboundou, J. P. (2003).** Profil du propriétaire-dirigeant et performance de la PME africaine : une illustration à travers le cas gabonais. *Revue Gestion*, 35-54.

**Marchesnay, M. (1993).** Management stratégique (pp. 200-p). Paris : Eyrolles.

**Marmuse, C., et Performance, I. (1997).** Encyclopédie de gestion, sous la direction de P. Joffre et Y. Simon, 2194-2208.

**Miller, D., et Chen, M. J. (1994).** Sources et conséquences de l'inertie concurrentielle : une étude de l'industrie aérienne américaine. *Trimestriel des sciences administratives*, 1-23.

**Ndao, A. (2011).** La perception de la performance dans les cabinets d'expertise comptable (No. Hal-02432051).

**Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., et Hii, J. (2001).** Un cadre d'analyse de la performance des entreprises, de l'innovation des entreprises et des facteurs contextuels connexes : perceptions des gestionnaires et des décideurs politiques dans deux régions européennes. *Systèmes de fabrication intégrés*.

**Notat, N. (2007).** Une question centrale. Acteurs de l'économie, dossier spécial performance, 72.

**Pomazal, R. J., et Jaccard, J. J. (1976).** Une approche informationnelle du comportement altruiste. *Journal de la personnalité et de la psychologie sociale*, 33 (3), 317.

**Smetana, J. G., et Adler, N. E. (1980).** Modèle valeur x espérance de Fishbein : examen de certaines hypothèses. *Bulletin de personnalité et de psychologie sociale*, 6 (1), 89-96.

**Steg, L., et Nordlund, A. (2018).** Theories to explain environmental behaviour. *Environmental Psychology : an introduction*, 217-227.

**Tchankam, J. P. (2000).** L'entreprise familiale au Cameroun. *Cahier de recherche du CREF*, 5.

**Triandis, H. C. (1977).** Interpersonal behavior. Brooks/Cole Publishing Company.

**Waldman, D. A. (1994).** The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management review*, 19(3), 510-536.

**Wilson, D. T., Mathews, H. L., et Harvey, J. W. (1975).** An empirical test of the Fishbein behavioral intention model. *Journal of Consumer Research*, 1(4), 39-48.