UNIVERSITÉ DU BURUNDI
GRENIER DU SAVOIR DU BURUNDI
Dépôt institutionnel officiel
https://repository.ub.edu.bi

Contrôle des filiales de multinationales et leurs performances : étude exploratoire en contexte congolais

Kwibuka Bashangwa

2025-11
UB, ED
https://repository.ub.edu.bi/handle/123456789/2156

Document téléchargé depuis le **Grenier du Savoir du Burundi** — https://repository.ub.edu.bi

UNIVERSITÉ DU BURUNDI

ÉCOLE DOCTORALE

Thèse de doctorat en Finance d'Entreprise

CONTROLE DES FILIALES DE MULTINATIONALES ET LEURS PERFORMANCES : ETUDE EXPLORATOIRE EN CONTEXTE CONGOLAIS.

Thèse présentée envue de l'obtention du Titre de Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, Option Finance d'Entreprise.

Par : KWIBUKA BASHANGWA

Composition du Jury :

Pr. GAHUNGU DIEUDONNE	: Président du Jury	(UB)
Dr NSENGIYUMVA THEOGENE	: Secrétaire du Jury	(UB)
Pr. NIYONGABO GILBERT	: Co-Promoteur	(UB)
Pr. SENZIRA NAHAYO PAUL	: Co-Promoteur	(UNIGOM)
Dr ERIC NSABIYUMVA	: Membre	(UB)

Comité d'accompagnement

Pr. DENISE KAVIRA MASINGO, Université Libre des Pays des Grands Lacs

Dr. NSENGIYUMVA THEOGENE, Université du Burundi, Burundi

Novembre 2025

AVERTISSEMENT

« L'Université du Burundi n'entend donner aucune approbation ou improbation aux opinions émises dans la thèse; elles doivent être considérées comme propres à son auteur. »

EPIGRAPHE

« Là où l'argent circule librement sans contrôle, la souveraineté s'efface en silence.»

***(*Joseph Stiglitz, 2002)**

REMERCIEMENTS

J’adresse, d’abord, mes plus sincères remerciements à mon Dieu pour son amour insondable et le souffle de vie dont j’ai été bénéficiaire durant ce parcouru doctoral.

D’une manière particulière mes plus sincères remerciements à mes directeurs de thèse M. NIYONGABO GILBERT, Professeur de l'Université du Burundi et M. SENZIRA NAHAYO Paul, Professeur à l’Université de Goma, pour leurs conseils, leur aide et leurs encouragements tout au long de l’exécution de ce travail de recherche.

Je ne peux pas oublier de remercier le Professeur JUMA SHABANI Directeur de l’école Doctorale pour son esprit d’écoute, la bonne manière d’organiser les séminaires, ses conseils qui m’ont permis d’atteindre la bonne fin de cette thèse. Dans cette optique, mes remerciements s’orientent à toute l’équipe autour du Directeur de l’école doctorale pour sa serviabilité et la souplesse à rendre simple les activités.

Je remercie aussi tous les membres du jury qui ont accepté la lecture de cette recherche pour son évaluation objective et leurs sens de responsabilité, que chacun trouve ici mon remerciement.

J’exprime également toute ma gratitude au Docteur M. NSENGIYUMVA Thèogène, et la P.A. Mme KAVIRA MASINGO Denise pour avoir accepté l’accompagnement ; pour avoir lu et fait des suggestions qui ont permis d’améliorer ce manuscrit. Ma reconnaissance va aussi à l’ensemble des membres du CURDES de l’Université du Burundi.

Merci à toi Docteur BAHIGA Jocky pour tes pertinentes remarques sur la revue empirique de mon travail. J’ai une pensée particulière pour tous les doctorants et doctorantes de l’école doctorale du Burundi et leur souhaite une heureuse fin de thèse. J’ai passé des moments inoubliables avec mes amis comme les doctorants SENGA Matabaro, Thomas Tsheche, Clément-François Wakwinga, Masterants DUNIA Didier et AMANI Jospin.

Je tiens à remercier les autorités académiques de l’Institut Supérieur Pédagogique de Kalehe à l’occurrence du Professeur BIDIRHI PASCAL, Directeur Général, Secrétaire Général Académique, Chef de Travaux BASHANGWA ZABIKA Méthode, Secrétaire Général Administratif et Financier Assistant SHUKURU JEAMPY pour leur esprit d’écoute.

Mes remerciements s'adressent aux autorités de la Banque Centrale du Congo et commerciales, qui nous ont permis d'avoir d'entretiens directs sur les différents thèmes et sous thèmes de mon étude ainsi que leurs agents en se disponibilisant pour nous prêter oreille et en nous fournissant leurs avis et opinions concernant notre thème que dans leur site web, que j'ai pu exploiter dans cette recherche, que chacune et chacun trouve ici ma reconnaissance. À tous les pairs scientifiques pour la relecture de ce travail. Mes pensées pieuses au Comité de Gestion de l'ISAM GOMA pour son soutien financier et spirituel ainsi que son encouragement dans le parcours doctoral.

Je tiens à remercier le Conseil des anciens de l'église locale de la 8ème Cepac Baraka/Goma pour son soutien spirituel dont j'ai été bénéficiaire. Je remercie tous les enseignants qui ont participé à ma formation et tous les amis qui m'ont toujours bien entouré. Merci à tous celles et ceux qui se reconnaitront pour leur soutien durant ces années de thèse. J'ai vécu dans un environnement familial exceptionnel. Pour cela, je voudrais dire merci à tous les membres de ma famille pour leur affection et la confiance qu'ils ont toujours placée en ma personne.

Je dédie cette thèse à mon épouse RIZIKI BWIRA GERMAINE et mes chères enfants : ANDEMA Davina, ANSIMA Délice, BINJA Godlive, AGISHA Anabelle et ATOSHA Raissa.

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ACB	: Association Congolaise des Banques
AFB	: Afriland First Bank
AFB	: Association Française des Banques
ARDL	: Auto-Regressive Distributed Lag
ADF	: Augmentend Dickey- Fuller Test
B4	: Banque Ivoirienne interviewée
BANGE	: Banque de Guinée Equatoriale
BC1	: Banque Camerounaise interviewée
BCC	: Banque Centrale du Congo
BEAC	: Banque des Etats de l'Afrique Centrale
BM	: Banque Mondiale
BM3	: Banque Marocaine interviewée
BMN	: Banque Multinationale
BN2	: Banque Nigériane interviewée
BOA	: Banque of Africa
BOF	: Banque Française
CEMAC	: Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
CI	: Contrôle Interne
CNEF	: Conseil National Economique et Financier
CNUCED	: Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement Economique.
COBAC	: Commission Bancaire de l'Afrique Centrale
DAF	: Direction des Affaires Financières
DGA	: Directeur Général Adjoint
DRH	: Direction des Ressources Humaines
EMF	: Etablissements de Micro Finance
EMN	: Entreprise multinationale
ERPG	: Ethnocentrisme, Polycentrisme, Géocentrisme et
FMI	: Fonds Monétaire International

FMN	: Firme multinationale
GAFI	: Groupe d'Action Financière
GATT	: Accord Général sur les Tarifs Douaniers et le
GIRH	: Gestion Internationale des Ressources Humaines
GRH	: Gestion des Ressources Humaines
IDE	: Investissement Direct Etranger
IFRS	: International Financial Reporting Standards
IMF	: Institution de Micro finance
NTIC	: Nouvelles technologies de l'information et de la Communication
OCDE	: Organisation de Coopération et de Développement Economique
OHADA	: Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit
OIT	: Organisation Internationale du Travail
ONU	: Organisation des Nations Unies
OPA	: Offre publique d'achat
OPE	: Offre Publique d'Echange
PAS	: Programmes d'Ajustement Structurel
PCA	: Président du Conseil d'Administration
PVD	: Pays en Voie de Développement
RDC	: République Démocratique du Congo
RSE	: Responsabilité Sociale des Entreprises
STN	: Société Transnationale
SYCOHADA	: Système Comptable d'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires.
UEMOA	: Union Economique et Monétaire Ouest-Africain.

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des trois catégories de cadres Internationaux 42
Tableau 2. Présentation synthétiques du modèle EPRG 46
Tableau 3. Modèle de contrôle à quatre dimensions d'Harzing 47
Tableau 4. Typologies des firmes multinationales (FMN) 50
Tableau 5. Caractéristiques des contrôles basés sur les résultats 53
Tableau 6. Synthèse des mécanismes de contrôle de la filiale par la maison mère 68
Tableau 7. Les variables d'Etude 80
Tableau 8. Description des variables 82
Tableau 9. Tests de stationnarité des séries avec adf au seuil de 5% 83
Tableau 10. Matrice de correlation avec les coefficients de signification 84
Tableau 11. Modèle ARDL 85
Tableau 12. Les bornes du test de PESARA 87
Tableau 13. Autres Test du modèle 88
Tableau 14. Le nombre des banques évoluant en RD. Congo 104
Tableau 15. Géographie du capital des banques implantées à RDC 105
Tableau 16. Synthèse des activités de contrôle de la filiale dans le pays d'accueil 137
Tableau 17. Les variables d'étude 148
Tableau 18 : Caractéristiques globales des statistiques descriptives 148
Tableau 19. Tests de stationnarité des séries avec Adf au seuil de 5% 149
Tableau 20. Les bornes du Test de Pesara 150
Tableau 21. Matrice de correlation avec les coefficients de signification 151
Tableau 22 : MODELE ARDL 152
Tableau 23. Autres test du modèle 154
Tableau 24. L'actionnariat des groupes bancaires implantés en RDC 177
Tableau 25. Classification des types d'études de cas 183
Tableau 26. Tableau récapitulatif des sources d'informations consultées 185
Tableau 27. Récapitulatif des entretiens réalisés 187
Tableau 28. Typologies des contrôles déployés par les sièges des banques multinationales 195
Tableau 29. Statistiques descriptives sur l'échantillon 196
Tableau 30. Types de contrôle mobilisés par les maisons mères des banques. 197
Tableau 31. Traits d'un contrôle par effet miroir. 202
Tableau 32. Résumé des différents types de contrôle des maisons mères et de leurs processus de mise en œuvre 206

Tableau 33. Services bancaires sous haute surveillance par le siège 208
Tableau 34. Principaux métiers des filiales bancaires placés sous contrôle 211
Tableau 35. Outils de coordination des activités des filiales 213
Tableau 36. Contraintes qui limitent le contrôle du siège 217
Tableau 37. Piliers de l'efficacité du contrôle des filiales bancaires en RD. Congo 221
Tableau 38. Moyens d'influence de l'Etat Congolais dans les filiales bancaires 230
Tableau 39. Moyens d'influences des représentants du siège dans les filiales 233
Tableau 40. Structure de gouvernance des filiales bancaires panafricaines étudiées 235
Tableau 41. Structure du conseil d'administration et du comité de direction des filiales 236
Tableau 42. Modèles de gouvernance appliqués dans les filiales bancaires 237
Tableau 43. Raisons du contrôle gouvernemental des banques multinationales 240
Tableau 44. Pratiques de contrôle des institutions du pays d'accueil 244
Tableau 45. Instruments de contrôles Etatiques en RD Congo 246
Tableau 46. Types de pressions exercées par les autorités Congolaises sur les filiales 248

LISTE DES FIGURES

Figure 1: Contrôle multiniveau des filiales des banques multinationales 34
Figure 2. Secteur bancaire en RDC 48
Figure 3 : ratio dette publique/PIB 72
Figure 4. Tendances comparées des variables bancaires et macroéconomiques 81
Figure 5. Les types de participations dans les groupes internationaux 107
Figure 6. Évolution des plus importants pays d'accueil en termes d'IDE entre 2000-2014 175
Figure 7. Nuage de concept sur l'utilisation des logiciels dans la filiale française en RD Congo. 215
Figure 8. Nuage de concept du « reportings » au niveau des filiales bancaires 216
Figure 9. Synthèse des principaux résultats statistiques du contrôle de la filiale par le siège 254
Figure 10. Synthèse des principaux résultats statistiques du contrôle de la filiale dans le pays d'accueil 255

RESUME

La présente recherche, intitulée *« Contrôle des filiales de multinationales et leurs performances : étude exploratoire en contexte congolais »*, analyse l'impact des mécanismes de contrôle exercés par les maisons mères sur la performance des filiales bancaires en République Démocratique du Congo (RDC). L'étude s'appuie sur la théorie de l'agence, la théorie de la contingence et la gouvernance financière internationale pour relier contrôle, dépendance contextuelle et asymétrie institutionnelle entre pays du Nord et du Sud.

La méthodologie combine une approche qualitative exploratoire et une analyse quantitative via le modèle ARDL sur les données 2010–2022. Les entretiens auprès de responsables de filiales ont souligné la nécessité d'un équilibre entre supervision centralisée et autonomie locale. Les résultats ARDL confirment une relation de long terme entre revenu net (RNET) et capital de base (FPB) avec un coefficient positif de 0,1604, une vitesse de retour à l'équilibre de –1,2028 et une explication de 92,38 % des variations de performance. La solvabilité moyenne (23,14 %) dépasse le seuil réglementaire qui est de 10%, tandis que la liquidité (126,08 %) révèle des tensions liées à la faible bancarisation.

Les résultats montrent que le contrôle financier améliore significativement la rentabilité des capitaux propres pour dire qu'un 1 million de dollars supplémentaires de FPB augmente la rentabilité des capitaux propres de 160000 mille dollars (0,1604 unités) et le contrôle stratégique favorise la performance à long terme (+0,28), tandis qu'un contrôle bureaucratique excessif freine la performance (-0,27). Les acteurs estiment que ces dispositifs sont parfois inadaptés localement, mais renforcent la discipline, la transparence et la gestion des risques. L'étude souligne également le rôle clé de la Banque Centrale du Congo et conclut que le contrôle des filiales constitue un levier stratégique à condition d'être contextualisé, conciliant rigueur financière, flexibilité managériale et autonomie locale.

Mots-clés : Contrôle des Filiales, Multinationales, Performance Bancaire, Gouvernance Financière, Banque Centrale du Congo, ARDL, Contextualisation.

ABSTRACT

This research, entitled *"Control of Multinational Subsidiaries and Their Performance: An Exploratory Study in the Congolese Context"*, investigates the impact of parent companies' control mechanisms on the performance of banking subsidiaries in the Democratic Republic of Congo (DRC). The study draws on agency theory, contingency theory, and international financial governance to link control, contextual dependence, and institutional asymmetry between the Global North and South.

The methodology combines an exploratory qualitative approach with a quantitative analysis using the ARDL model on data from 2010 to 2022. Interviews with subsidiary managers emphasized the importance of balancing centralized supervision with local autonomy. ARDL results confirm a long-term relationship between net income (RNET) and base capital (FPB), with a positive coefficient of 0.1604, an adjustment speed of –1.2028, and 92.38 % of performance variations explained. Average solvency (23.14 %) exceeds the regulatory minimum of 10 %, while liquidity (126.08 %) reflects pressures due to low financial inclusion.

Findings indicate that financial control significantly enhances return on equity, with an additional 1 USD of FPB increasing ROE by 0.1604 units. Strategic control positively affects long-term performance (+0.28), whereas excessive bureaucratic control negatively impacts performance (–0.27). Managers note that these mechanisms are sometimes poorly adapted to local conditions but strengthen discipline, transparency, and risk management.

Keywords: Subsidiary Control, Multinationals, Banking Performance, Financial Governance, Central Bank of Congo, ARDL, Contextualization.

TABLE DES MATIERES

AVERTISSEMENT i
EPIGRAPHE ii
REMERCIEMENTS iii
SIGLES ET ABRÉVIATIONS v
LISTE DES TABLEAUX vii
LISTE DES FIGURES ix
RESUME x
ABSTRACT xi
0. INTRODUCTION GENERALE 1
0.1 CONTEXTUALISATION 1
0.2 PROBLEMATIQUE 4
0.3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE 9
0.4. PROPOSITIONS DE RECHERCHES 9
0.5. METHODES ET OUTILS DES COLLECTES DES DONNEES 10
0.6. Intérêt scientifique 11
0.7. Intérêt individuel et originalité. 12
0.8. PLAN DE LA RECHERCHE 12
PREMIERE PARTIE : CONCEPTUALISATION AUTOUR DU CONTROLE DES FILIALES ETRANGERES 13
PREMIER CHAPITRE : THEORIES, MODELES ET CADRES INSTITUTIONNELS DU CONTROLE DES FILIALES DE MULTINATIONALES EN CONTEXTE CONGOLAIS 14
Section 1 : Fondements théoriques du contrôle des filiales de multinationales 15
1.1. La théorie de l'architecture organisationnelle 15
1.2. La théorie de l'agence 18
1.3. La théorie de la dépendance aux ressources 23
1.4. La théorie de la gouvernance financière internationale et son application à la supervision des filiales de multinationales 27
1.5. L'approche institutionnelle et la théorie des coûts de transaction (Douglass North)…… ……..30
Section 2. Facteurs explicatifs et analyse de la relation siège-filiales par les modes de contrôle ……..35

2.1. Le contrôle comme un enjeu stratégique et moyen de contrecarrer l'opportunisme des filiales…….. 35
2.2. Le contrôle comme moyen d'atteindre les objectifs de performance 36
2.3. Le contrôle comme un moyen d'éviter la contagion culturelle 37
2.4. Le contrôle comme moyen de sanctionner les prises d'initiatives stratégiques 38
2.5. Une compréhension de la relation siège-filiales par des modèles et pratiques de contrôle 39
Section 3. Les pratiques de contrôle : une tendance évolutive des instruments mobilisés.. 51
3.1. Le contrôle basé sur les résultats et le contrôle budgétaire comme moyen de mesurer de performance de la filiale 51
3.2. La filiale face à une diversité des contraintes dans le pays d'accueil au style de management.……58
Section 4 : Déterminants de la profitabilité des Banques Commerciales Congolaises analyse économétrique (Kwibuka et al., 2024a) 75
4.1. Revue de la littérature théorique et empirique 75
4.2. Méthodologie 78
4.3 Caractéristiques globales de la statistique descriptive 81
4.4. Résultats empiriques 83
Conclusion partielle du Premier Chapitre 89
DEUXIEME CHAPITRE : LES MECANISMES INSTITUTIONNELS ET PRUDENTIELS DE CONTROLE ET LEUR IMPACT SUR LA SOLIDITE DES FILIALES DE BANQUES MULTINATIONALES EN R.D.C. 90
Section 1 : Fondements théoriques, isomorphismes et problèmes de gouvernance 91
1.1. Droits de propriété, contingence, paradigme OLI, néo-institutionnalisme, apprentissage organisationnel 91
1.1.1.Fondements et apports de la théorie des droits de propriété 91
1.1.2. La théorie de la contingence : la performance dépendante du contexte 92
1.1.3. Paradigme OLI, (Ownership, Location, Internalization) néo-institutionnalisme ……93
1.1.4. Isomorphisme coercitif, mimétique, normatif ; africanisation ; contagion organisationnelle. 94
Section 2 : Gouvernance des filiales étrangères à l'épreuve des réalités du pays d'accueil ……109
2.1. L'adaptation de la gouvernance de la filiale étrangère comme une nécessité 109

2.2. La prégnance des enjeux de pouvoirs et logiques de contrôle dans la gouvernance de la filiale……110
2.3. L'autonomie décisionnelle dans la gouvernance de la filiale : entre centralisation et décentralisation 111
2.4. Relations filiales-Etat, facteurs explicatifs du contrôle Etatique et les activités de contrôle déployées 112
Section 3. Les activités de contrôle déployées au niveau local : le rôle influent des politiques locales et sous régionales..... 122
3.1. La politique réglementaire 122
3.2. Les restrictions réglementaires sur les décisions d'internationalisation 123
3.3. L'africanisation de la filiale comme politique locale 124
3.4. Les rôles des autorités réglementaires sous régionales en matière de contrôle 125
3.5. Des niveaux différents de contrôle des filiales bancaires 126
3.6. Les accords prudentiels et le contrôle des filiales bancaires en Afrique Centrale. 127
3.7. Des contrôles sur place qui émanent du pouvoir de la BEAC et de la COBAC .. 128
3.8. Les codes éthiques comme moyen de pression 134
3.9. Les politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises 135
Section 4 : Le cadre constitutionnel de la Banque Centrale du Congo 138
4.1. Fondement constitutionnel et législatif de la Banque Centrale du Congo..... 138
4.2. Le cadre institutionnel de régulation du secteur bancaire..... 138
4.3. Le rôle de la BCC dans le contrôle des filiales de banques multinationales 139
4.4. La relation entre la BCC et les banques commerciales 139
4.5. Limites de la banque centrale 139
4.6. Éléments actuels sur les fonds mobilisés en RDC par les banques étrangères..... 140
Section 5 : Normes prudentielles dans le renforcement de la solidité de la capacité financière des banques congolaises. 141
5.1 Introduction et contextualisation 141
5.2 Revue de la littérature 142
5.3. Méthodologie 147
5.4. Résultats empiriques 149
5.5. Etude des coefficients de corrélation et test de la multicollinéarité 150
Conclusion partielle du second chapitre. 156
DEUXIEME PARTIE : EXPERIMENTATION DES ACTIVITES DE CONTROLE DES FILIALES..... 157

TROISIEME CHAPITRE : LES ASPECTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE 158
Section 1 : L'environnement bancaire 160
1.1. L'internationalisation bancaire 160
1.1.2. Les formes d'implantation des banques multinationales 160
1.1.3. Les formes d'implantation physiques 160
1.1.4. Les formes d'implantation autonomes 160
1.1.5. Les formes d'implantation dépendantes 161
1.1.6. Un bref rappel sur la distinction multinationales et banque transnationale 162
1.1.7. Les fusions-acquisitions transfrontalières 163
1.1.8. Les partenariats transfrontaliers 164
1.1.9. Les activités des banques multinationales 164
Section 2 : Le dispositif méthodologique de la recherche 180
2.1. L'orientation constructiviste de la recherche 180
2.2. L'approche méthodologique constructive 181
2.3. Le choix de méthode qualitative inductive 181
2.4. L'étude des cas multiples comme stratégie de recherche 182
2.5. Justification du déploiement de l'étude de cas dans la thèse 183
2.6. La triangulation des sources de données 184
2.7. Les filiales explorées par la recherche 188
2.8. L'échantillonnage et les données 189
2.9. Approche quantitative. 190
Conclusion partielle du Troisième Chapitre 192
QUATRIEME CHAPITRE : ANALYSE CRITIQUE DES MECANISMES DE 193
CONTRÔLE DES FILIALES EN RDC. 193
Section 1 : Le contrôle des filiales par la maison mère dans la réalité 194
Les résultats de l'étude empirique 194
1.2. Les instruments et les processus du contrôle 194
1.3. Synthèse des principaux mécanismes de contrôle identifiés 194
1.4. La diversité des mécanismes de contrôle 198
1.5 Les schémas de gestion des multinationales panafricaines et le modèle proposé par Perlmutter et Harzing. 199
1.6. Les objectifs de performance et l'expatriation au cœur du contrôle 200

1.7. La dépendance des filiales bancaires panafricaines aux ressources des maisons mères……200
1.8. La résonnance de l'effet miroir dans les filiales des multinationales panafricaines et occidentales 201
1.9. La fonction du contrôle de gestion et la supervision comptable..... 202
1.10. La supervision par le biais de l'expatriation au sein des multinationales britanniques. ……..202
1.11.La gestion par expatriation et la résolution des conflits au sein des filiales Marocaine. ……..203
1.12. Le suivi par le biais des technologies de l'information au sein des filiales des multinationales occidentales. 204
1.13. Les organismes régionaux de supervision et le reporting au sein des multinationales occidentales. 205
1.14. L'étendue du contrôle des maisons mères : des services et activités sous haute surveillance 207
1.15.Le contrôle des services des filiales..... 208
1.16. Les métiers des filiales..... 211
1.17.Les outils de coordination des activités des filiales..... 213
1.18.Les maisons mères et le contrôle sous contraintes 216
1.19. L'adaptation comme défi des filiales des banques panafricaines 218
1.20.La question de la distance institutionnelle..... 218
1.21.Le risque politique et la corruption..... 219
1.22.Les problèmes d'agences dans les multinationales..... 219
1.23. Les groupes français et la problématique de l'assistance technique..... 220
1.24.Le conflit sur la nationalité du dirigeant de la filiale 220
1.2.5.Quelques conditions de l'efficacité du contrôle exercé par le siège..... 220
1.3 L'expérience et le renforcement des outils de contrôle. 223
1.4.Discussion sur le contrôle des filiales par la maison mère 224
1.4.1. Le contrôle du siège..... 224
Section 2 : Le contrôle dans le pays d'accueil : résultats et discussion..... 229
2.1. Les résultats de l'analyse 229
2.2. Les enjeux de pouvoir..... 229
2.3. L'influence de l'Etat 230
2.4. Les banques panafricaines et la présidence du conseil d'administration..... 231

2.5. Le rôle du directeur général adjoint 231
2.6. L'Etat et l'infusion des logiques administratives de gestion 232
2.7. L'Etat et l'efficacité financière des filiales 232
2.8. La représentation du siège dans les filiales 232
2.9. L'influence du siège dans le management de la filiale 234
2.10. Le directoire et la prééminence des intérêts du siège 234
2.11. L'impatriation et la confiance dans les filiales 235
2.12. Un management des filiales bancaires occidentales qui suscite des controverses 236
2.13. La nationalité des filiales et la contingence des modèles de gouvernance 236
2.14. Les modèles centralisés et décentralisés en tension dans les filiales de banques panafricaines 238
2.15. Les filiales des banques occidentales et la similarité des modèles de gouvernance avec les sièges 238
2.16. Les motifs explicatifs du contrôle étatique 239
2.17. La stabilité du système bancaire 241
2.18. La protection de l'épargne et les sanctions de sécurité 241
2.19. L'optimisation fiscale 241
2.20. La souveraineté, l'intégration et le bien-être des cadres locaux 242
2.21. La minorité de blocage et le contrôle de la politique financière des filiales 242
2.22. La prévention des crises 243
2.23. La diversité des pratiques de contrôle dans les pays hôtes 243
2.24. Le rôle du Ministère des Finances 244
2.25. La banque centrale et les demandes de reporting des données prudentielles 245
2.26. Le contrôle fiscal et douanier des filiales 245
2.27. L'Etat et les personnes politiquement exposées 245
2.28. Le code du travail et le contrôle des expatriés 246
2.29. Les instruments du contrôle étatique 246
2.30. La réglementation 247
2.31. La politique de responsabilité sociale de l'entreprise. 247
2.32. Les conventions internationales et le contrôle des filiales 247
2.33. La politique fiscale 247
2.34. La diversité des pressions institutionnelles sur les filiales 248
2.35. Les pressions normatives et réglementaires 248

2.36. Les conventions collectives 249
2.37. Les politiques d'africanisation 249
2.38. Le pouvoir des syndicats 249
2.39. Le contrôle politique informel 249
2.40. La discussion des résultats 249
2.41. L'influence politique du siège dans les filiales 250
2.42. Le style de gouvernance interne de la filiale 251
2.43. Les motifs du contrôle gouvernemental des filiales 251
2.44. Les instruments du contrôle public 252
2.45. Les acteurs institutionnels de contrôle 253
Conclusion partielle du quatrièeme Chapitre. 256
CONCLUSION GENERALE 257
RECOMMANDATIONS 258
LIMITES DE L'ETUDE……...……..258
Perspectives futures 259
REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE 260
ANNEXE 270

0. INTRODUCTION GENERALE

0.1 CONTEXTUALISATION

Dans un contexte de mondialisation économique accrue, les multinationales se présentent comme des intervenants significatifs dans la transformation des économies nationales (Dunning, 1993) ; (Rugman & Verbeke, 1992). Au cours des vingt dernières années, leur présence s'est renforcée dans les pays en développement, particulièrement en Afrique subsaharienne, motivée par la quête de nouveaux marchés, de ressources naturelles et d'opportunités de croissance (Buckley et al., 2004). "Ces sociétés organisées en structures complexes avec des sociétés mères et des filiales, ont contribué à l'élargissement économique et au transfert de savoir-faire."(Ghemawat, 2001) ; (Bartlett & Ghoshal, 1990). La supervision, qu'elle soit interne (réalisée par la société mère) ou externe (effectuée par les autorités de régulation telles que la Banque Centrale du Congo), est essentielle à la gouvernance des multinationales."(Oman, 2001; Young & Tavares, 2004). Son objectif est d'assurer que les filiales respectent les normes du groupe, de maintenir la solidité financière et de promouvoir l'efficacité organisationnelle. Cependant, dans le cadre congolais, ces dispositifs rencontrent de multiples obstacles : des décalages d'information, une capacité institutionnelle limitée, un manque de synergie entre les intervenants et des divergences culturelles ou de gestion (Child, 2000 ; Scott, 2001).

La supervision renvoie à l'ensemble des mécanismes externes de régulation, exercés par les autorités publiques et les institutions supranationales (Banque Centrale du Congo, FMI, COBAC, etc.) afin d'assurer la stabilité du système financier alors que le contrôle, quant à lui, désigne les mécanismes internes déployés par les sociétés mères des banques multinationales pour orienter, coordonner et évaluer la performance de leurs filiales. Ces deux notions, bien que complémentaires, obéissent à des logiques institutionnelles différentes : la première vise la conformité systémique, la seconde vise la cohérence stratégique et organisationnelle au sein du groupe bancaire.

L'expansion des banques multinationales a été stimulée par la libéralisation des marchés financiers et l'internationalisation bancaire, deux événements marquants depuis les années 1980. Ces entités se sont imposées comme des acteurs clés de l'intermédiation financière, tout en constituant de possibles sources de risque systémique. Ce contexte a engendré un renforcement des mécanismes de surveillance transfrontaliers, en particulier grâce aux Accords de Bâle (Bâle II et Bâle III) mis en place par le Comité de Bâle pour la supervision bancaire.

Meckling et Jensen (1976), la théorie de l'agence met en lumière la nécessité d'un dispositif de contrôle visant à réduire les asymétries d'information et à aligner les intérêts entre la maison mère et sa filiale. Meyer et Rowan (1977a), ainsi que DiMaggio et Powell (2004), l'approche institutionnelle met en évidence les pressions coercitives, normatives et mimétiques qui poussent les filiales bancaires à se conformer aux standards internationaux. Barth, Caprio et Levine (2006), à travers leurs travaux sur la régulation prudentielle, soulignent qu'un contrôle efficace constitue un levier essentiel de prévention des crises dans les systèmes financiers fragiles.

En Afrique subsaharienne, la montée des banques panafricaines telles qu'Ecobank, UBA ou Bank of Africa traduit un double dynamique : la conquête de nouveaux marchés et l'expansion à l'échelle transnationale (Avom & Bobbo, 2018). Cependant, les dispositifs de régulation demeurent limités par le manque de capacités institutionnelles des autorités locales de supervision (Cheudjouo, 2009). Ngok Evina (2017) souligne que l'application des normes internationales s'avère particulièrement complexe dans les environnements institutionnels fragiles. DiMaggio et Powell (1983) révèlent que l'isomorphisme institutionnel conduit souvent à une conformité de façade aux exigences de Bâle, sans transformation profonde des pratiques. Puyou (2017) met en évidence, dans la lignée de travaux récents, l'importance de dispositifs de contrôle hybrides capables d'articuler les logiques globales et locales.

En République Démocratique du Congo (RDC), les filiales de groupes multinationaux sont particulièrement présentes dans des secteurs stratégiques tels que la banque, les télécommunications, les mines et l'énergie (Banque centrale du Congo, 2023).
Au-delà de leur poids économique, ces filiales jouent un rôle déterminant dans la stabilisation financière et la création d'emplois (FMI, 2022). Néanmoins, leurs activités s'inscrivent dans un environnement institutionnel souvent fragilisé par des carences structurelles : instabilité juridique, lenteur administrative, déficit de transparence et faiblesse des capacités régulatrices (North, 1990 ; Banque mondiale, 2020). Ces contraintes entravent considérablement l'efficacité de la supervision exercée sur leurs opérations.

Dans un tel contexte, la question de la performance des filiales revêt une importance particulière. Celle-ci ne se limite pas aux résultats financiers, mais inclut également la capacité des filiales à se conformer aux cadres réglementaires locaux, à contribuer à la croissance économique et à respecter les exigences prudentielles (Kaplan & Norton, 1992 ; Venkatraman & Ramanujam, 1986). L'articulation entre supervision et performance devient ainsi un enjeu central pour comprendre la manière dont les groupes multinationaux parviennent ou non à concilier leurs objectifs globaux avec les spécificités locales. L'étude de la République

Démocratique du Congo (RDC) offre un terrain d'observation singulier où la supervision des banques multinationales se confronte à une réalité institutionnelle complexe. Le secteur bancaire y est dominé par des groupes multinationaux et panafricains détenant la majorité des actifs et du portefeuille de crédits, ce qui traduit une dépendance économique héritée de la période coloniale et met en lumière la fragilité de la souveraineté financière nationale (Ndongala Maduku, 2015).

Selon la loi n°005/2002, la Banque Centrale du Congo (BCC) est chargée d'assurer la supervision et le contrôle des établissements bancaires. Cependant, de nombreux travaux soulignent la faiblesse de ses ressources humaines, techniques et financières, limitant sa capacité à exercer pleinement ce mandat (Kalenga et al. 2012). Cette vulnérabilité institutionnelle accroît la dépendance du système bancaire aux orientations dictées par les maisons mères et les institutions financières internationales. Par ailleurs, la dollarisation massive de l'économie réduit l'efficacité de la politique monétaire et fragilise la stabilité du système (Lubu & Mpiana, 2017).

L'impact de la supervision bancaire reste également freiné par la faible bancarisation et la prévalence de pratiques financières informelles telles que les tontines et autres systèmes d'épargne communautaires qui échappent au contrôle officiel. L'instabilité politique et la faiblesse des infrastructures accentuent ces défis et complexifient la surveillance effective du secteur. Comme dans plusieurs autres pays africains, la RDC s'efforce d'appliquer les standards internationaux tels que Bâle III, souvent sous l'influence d'acteurs externes comme le FMI ou la Banque mondiale. DiMaggio et Powell (1983) ainsi qu'Avom et Bobbo (2018) estiment que cette adoption s'inscrit fréquemment dans une logique d'isomorphisme coercitif, conduisant à une conformité davantage formelle que substantielle. En 2022, la RDC comptait quinze banques commerciales, dont douze soit environ 80 % du secteur appartenaient à des groupes étrangers. Selon le Comité de stabilité financière, le système bancaire national demeurait globalement stable, affichant un ratio de solvabilité moyen de 12,5 %, supérieur au seuil réglementaire de 10 %. Si cette performance structurelle constitue un signal positif, elle ne saurait à elle seule garantir une supervision efficace sans des mécanismes de gouvernance adaptés aux réalités locales.

Dans la dynamique de l'émergence économique, la présence des banques multinationales devrait, en principe, stimuler la concurrence, inciter les établissements locaux à moderniser leurs services et favoriser l'expansion de produits financiers innovants, notamment les réseaux d'agents bancaires et les solutions d'inclusion financière. Cependant, pour exploiter pleinement ce potentiel, la RDC doit renforcer les capacités opérationnelles de

sa banque centrale, améliorer la gouvernance du secteur et instaurer un dialogue constructif entre les autorités, les institutions bancaires et les autres parties prenantes. L'ensemble de ces éléments met en évidence une tension structurelle entre, d'une part, la logique globale des maisons mères et des régulateurs internationaux et d'autre part, les réalités locales caractérisées par la fragilité institutionnelle, la dollarisation persistante et la prédominance de pratiques informelles.

0.2 PROBLEMATIQUE

La supervision constitue l'un des piliers de la gouvernance moderne des entreprises multinationales (Aguilera & Jackson, 2003). Elle vise à garantir que les filiales se conforment aux orientations stratégiques, financières et éthiques définies par la société mère, tout en respectant les exigences légales et réglementaires du pays d'accueil (Gaur & Lu, 2007). Dans le contexte congolais, ce dispositif apparaît souvent fragmenté et peu efficace, en raison de l'instabilité institutionnelle et du manque de coordination entre les différents niveaux de contrôle (Banque mondiale, 2020). La maison mère exerce une supervision interne fondée sur des mécanismes tels que l'audit, la comptabilité, la normalisation des procédures et le contrôle de gestion (Jensen & Meckling, 1976 ; Ouchi, 1979). Ces outils visent à assurer la cohérence stratégique et la rentabilité globale du groupe. Toutefois, leur mise en œuvre en République Démocratique du Congo (RDC) demeure entravée par plusieurs contraintes : la complexité du contexte local, la pénurie de compétences techniques, les insuffisances infrastructurelles et les différences culturelles dans les pratiques managériales (Kostova & Roth, 2002 ; Bartlett & Beamish, 2014). Ces obstacles limitent la portée réelle du contrôle exercé par la société mère et peuvent altérer la performance des filiales (Peng et al. 2008).

Sur le plan externe, la surveillance nationale assurée par la Banque Centrale du Congo (BCC) vise à préserver la stabilité financière, à garantir le respect de la législation et à protéger le système économique national (BCC, 2023 ; BIS, 2019). Cependant, la BCC souffre d'un déficit de moyens humains, techniques et logistiques, réduisant son efficacité dans la supervision des filiales de groupes étrangers (Demirgüç-Kunt & Levine, 2001). Cette dualité entre un contrôle centralisé exercé par les sièges et un contrôle local limité engendre une gouvernance asymétrique, susceptible d'influencer directement la performance et la conformité des filiales. L'approche adoptée ici se veut exploratoire, cherchant à comprendre ces dynamiques de supervision dans un environnement institutionnel en construction. La littérature sur la gestion et la régulation des multinationales souligne l'importance d'un encadrement rigoureux pour atténuer les risques liés à la dispersion géographique et culturelle des filiales.

Meckling et Jensen (1976), à travers la théorie de l'agence, montrent que la société mère met en place des dispositifs de contrôle destinés à réduire les asymétries d'information et à prévenir les comportements opportunistes.

Pour leur part, Meyer et al. (1977b) ainsi que DiMaggio et al. (1983), dans le cadre de la théorie institutionnelle, insistent sur les pressions coercitives, normatives et mimétiques qui incitent les filiales bancaires à adopter des pratiques conformes à leur environnement institutionnel. Lacoue-Labarthe (2003), dans ses travaux sur la régulation prudentielle, rappelle le rôle crucial des autorités de supervision dans la prévention des crises, notamment dans les systèmes financiers fragiles. L'ensemble de ces approches montre que la supervision des banques multinationales repose sur un équilibre complexe entre contrôle interne (siège-filiale) et contrôle externe (régulateurs nationaux et supranationaux).

Lors de leur implantation en Afrique, les multinationales occidentales se heurtent à des réalités politiques et institutionnelles qui les contraignent à adapter leurs modes de gouvernance (Adanhounme, 2016). Tioumagneng (2018) souligne que la détention majoritaire du capital par le siège ne garantit pas nécessairement un contrôle total, les États d'accueil revendiquant souvent un droit de regard sur la gestion locale. Boubacar (2016) relève que la gouvernance des filiales bancaires revêt une complexité particulière en raison de la spécificité du secteur financier. De même, Richard et al. (2010), Belderbos et al. (2005) et Child (1998) montrent que, dans les groupes cotés, la répartition des dividendes peut devenir source de

Sakawa et al. (2017) ainsi que Fillipi et al. (2003) estiment qu'il convient d'intégrer la question du contrôle partagé et des participations minoritaires dans l'analyse des recompositions stratégiques au sein des groupes multinationaux. Même lorsque la société mère détient la majorité du capital, elle conserve une influence prépondérante sur la définition des priorités stratégiques et sur la désignation des cadres expatriés (Child et al. 1999). Hault (1996) nuance toutefois cette vision, rappelant que les gouvernements d'accueil peuvent imposer des quotas de cadres expatriés, limitant ainsi la marge de manœuvre du siège. Robledo (1998) met en évidence que les coentreprises peuvent rencontrer de sérieuses difficultés lorsque la maison mère ne parvient pas à exercer un contrôle adéquat sur ses filiales. Mintzberg et al. (1999) soutiennent que, compte tenu de l'importance stratégique du contrôle, la société mère organise divers dispositifs destinés à aligner la performance des filiales sur la création de valeur pour les actionnaires (Nakamu, 2015). Selon Puyou (2017), les entreprises peuvent opter pour deux formes principales de contrôle : l'intégration totale des activités ou, à l'inverse, une autonomie quasi complète des filiales (Duet, 2007). Puyou (2017) rappelle également que le contrôle de

gestion constitue un instrument clé permettant à la maison mère d'évaluer le rendement des investissements, de centraliser la prise de décision et de réguler les relations siège-filiale.

Enfin, la société mère détient un pouvoir stratégique fondé sur la maîtrise de ressources essentielles pour les filiales : le capital, la technologie et l'expertise managériale (Peng et al. 2014 ; Matolcsy et al. 2017). Ces leviers confèrent au siège une position dominante dans la gouvernance du groupe et conditionnent largement la performance globale de ses entités à l'étranger. Beddewela (2019) met en lumière que la dépendance d'une filiale vis-à-vis de son siège repose sur des liens de subordination et de gouvernance intégrée. Toutefois, la distance géographique évoquée précédemment favorise l'émergence d'initiatives locales parfois en décalage avec les orientations stratégiques de la maison mère (Chatzopoulou et al. 2021). Ce décalage s'explique par la méconnaissance du contexte local par le siège et la faible autonomie accordée aux entités périphériques (Nohria et al. 1994 ; Keupp et al. 2011).

La décentralisation peut néanmoins atténuer cette dépendance hiérarchique et valoriser le rôle stratégique des filiales (Bartlett et al. 1998). Ce tiraillage entre centralisation et autonomie constitue une clé d'analyse majeure de l'architecture organisationnelle des multinationales. Fama (1983) et Fama & Jensen (1985) soulignent que la localisation de l'information influence directement la répartition des droits décisionnels, et donc la configuration des structures de gouvernance. Ces auteurs insistent sur la nécessité d'impliquer les différentes parties prenantes afin d'assurer une coordination efficace des processus de décision et de contrôle. Charreaux et al. (2016), en prolongeant cette réflexion, estiment que les décisions des groupes bancaires internationaux s'articulent autour de quatre étapes interdépendantes : l'initiative, la validation, la mise en œuvre et le suivi. Dans cette dynamique, le siège assume le rôle de pilote stratégique, tandis que les filiales remplissent celui d'exécutants opérationnels (Kim et al. 2005). Nohria et al. (1994) rappellent que même en situation de décentralisation, la maison mère conserve la prérogative d'initier et de ratifier les orientations majeures, les filiales n'intervenant qu'au niveau de la mise en œuvre. Plusieurs travaux (Ouchi, 1977 ; Baliga et al. 1984 ; Biancini et al. 2021 ; Jean-Amans et al. 2013) identifient divers mécanismes de supervision : contrôle par les résultats, encadrement culturel, dispositifs technologiques, expatriation des cadres ou encore détention du capital. Cette pluralité d'outils pose la question de leur efficacité comparée selon les contextes (Yongsun et al. 2004).

En Afrique subsaharienne, les filiales bancaires multinationales évoluent dans un environnement paradoxal : elles doivent à la fois se conformer aux normes internationales (Accords de Bâle, prescriptions du FMI) et composer avec des cadres institutionnels souvent fragiles. Cheudjouo (2009) et Ngock Evina (2017) mettent en évidence les limites structurelles

et de gouvernance qui entravent la supervision locale, tandis qu'Avom et al. (2018) soulignent l'adoption superficielle des standards internationaux sous l'effet d'un isomorphisme institutionnel. Van Hoorn et al. (2016) observent que les groupes bancaires africains connaissent une expansion rapide, même si leurs modes de gouvernance diffèrent selon leur origine culturelle. La République Démocratique du Congo illustre particulièrement cette réalité : un secteur bancaire dominé par des acteurs étrangers, représentant près de 80 % des actifs (Riad, 2023). Ce déséquilibre renforce les préoccupations liées à la souveraineté économique (Ndongala, 2015).

Sur le plan réglementaire, la loi n°005/2002 confie à la Banque Centrale du Congo (BCC) la mission de supervision du système bancaire. Néanmoins, la faiblesse de ses capacités institutionnelles (Kashala, 2012) et les contraintes structurelles telles que la dollarisation, la faible bancarisation et l'instabilité politique (Mpiana et al. 2016) compliquent l'exercice d'un contrôle effectif. Ainsi, la supervision des banques multinationales en RDC constitue un enjeu majeur de régulation financière. Dans un environnement encore en consolidation, la surveillance doit s'adapter à un système bancaire interconnecté, globalisé et dominé par des capitaux étrangers. Les cadres théoriques de l'agence, de l'institutionnalisme et de la régulation prudentielle offrent une base solide, mais leur application pratique demeure entravée par la vulnérabilité institutionnelle, l'ajustement imparfait des normes internationales et le manque de coordination entre les sièges des banques et la BCC (FMI, 2022–2023).

Dans la suite du travail, ces fondements théoriques seront mobilisés selon une hiérarchie analytique. La théorie de l'agence en constitue l'axe principal, car elle éclaire les relations de délégation et les asymétries d'information entre siège et filiales. La théorie institutionnelle et la régulation prudentielle offrent un cadre complémentaire pour comprendre les contraintes normatives et réglementaires exercées par les environnements externes. Enfin, la théorie de la dépendance aux ressources et celle de la contingence permettent d'articuler ces mécanismes de contrôle aux spécificités du contexte congolais. Cette structuration vise à assurer une cohérence logique entre les cadres théoriques et les propositions de recherche qui en découleront.

La littérature sur le contrôle des filiales de banques multinationales et leur performance demeure fragmentée et insuffisamment contextualisée. Les théories classiques de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) et de la gouvernance financière reposent sur l'hypothèse d'environnements institutionnels stables et transparents une situation qui contraste avec celle de la République Démocratique du Congo, marquée par des institutions hybrides mêlant normes formelles et pratiques informelles (North, 1990 ; Scott, 2001). Cette transposition directe des modèles occidentaux limite la pertinence explicative des cadres dominants. De surcroît, les approches existantes tendent à simplifier la complexité des relations d'agence multi-niveaux entre maison mère, filiale et autorités de supervision. Les mécanismes d'interdépendance et de contrôle croisé entre ces acteurs, bien qu'essentiels, demeurent largement sous-explorés. Par ailleurs, la majorité des travaux institutionnalistes adoptent une perspective statique, ignorant les effets des réformes bancaires récentes sur la supervision locale. Les analyses de la gouvernance financière internationale, quant à elles, restent souvent normatives : elles décrivent les standards de Bâle et les cadres de coopération sans examiner leur mise en œuvre concrète dans les pays à capacité institutionnelle limitée, comme la RDC (Claessens & Van Horen, 2014).

De même, la théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978), bien qu'elle éclaire la dépendance structurelle des filiales envers leurs sièges, est rarement exploitée pour analyser comment cette dépendance influence l'autonomie décisionnelle, la gouvernance interne et la contribution à la stabilité financière locale. Il apparaît ainsi que l'implantation d'une filiale en RDC ne peut être réduite à un simple transfert de capitaux ou de compétences. Elle soulève des enjeux cruciaux de concordance institutionnelle, d'asymétrie de pouvoir, de supervision réglementaire et de dépendance financière. Cette dynamique appelle une réflexion approfondie sur l'équilibre entre ouverture économique et souveraineté réglementaire. À la lumière de ces constats, la question principale de cette étude peut dès lors être formulée de la manière suivante : Comment les filiales des banques multinationales sont-elles supervisées en République Démocratique du Congo par les sociétés mères?

La question principale se divise en trois questions particulières.

QS1 : Comment les maisons mères supervisent-elles leurs filiales étrangères en RD Congo ?

QS2 : Comment les filiales étrangères sont-elles supervisées dans le pays hôte qui est la RD Congo ?

QS3 : Dans quelle mesure la régulation prudentielle influence-t-elle l'efficacité des banques congolaises ?

Ces diverses interrogations posées nous incitent à définir clairement l'objectif de cette étude, à définir la méthodologie de recherche utilisée et à présenter le plan qui oriente la rédaction de cette recherche.

0.3. OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Cette recherche vise à comprendre la supervision des filiales par les multinationales et à analyser les défis associés. Le contrôle recouvre des dimensions stratégiques et organisationnelles telles que la mobilité des dirigeants (expatriation ou impatriation), le transfert technologique, la répartition des pouvoirs, le degré de centralisation ou d'autonomie des filiales, les mécanismes de gouvernance, l'adaptation culturelle aux normes locales ainsi que la responsabilité éthique des filiales dans les pays d'accueil. L'étude vise spécifiquement à :

- Améliorer la compréhension du contrôle exercé par les maisons mères sur leurs filiales Congolaises ;
- Analyser les actions spécifiques utilisées par les pays d'accueil pour superviser les filiales étrangères.
- Analyser l'impact de la régulation prudentielle sur l'efficacité des banques congolaises afin d'évaluer dans quelle mesure les mécanismes de supervision et de contrôle contribuent à l'amélioration de leurs performances opérationnelles et financières.

0.4. PROPOSITIONS DE RECHERCHES

En tenant compte des éléments précédemment évoqués, nous avons formulé plusieurs propositions basées sur la littérature dominante concernant la supervision des filiales étrangères, afin d'orienter cette étude. Dans notre première proposition de recherche (P1), nous postulons qu'il existe un lien entre les mécanismes de contrôle employés par les maisons mères des filiales bancaires et les contraintes contextuelles qui peuvent rendre ces mécanismes inefficaces. Cette proposition suggère que les maisons mères utilisent divers outils pour superviser leurs filiales bancaires. Cependant, ces outils peuvent s'avérer inefficaces si les problématiques contextuelles ne sont pas intégrées dans les stratégies de supervision adoptées par la société mère. C'est pourquoi nous avons élaboré les propositions de recherche suivantes :

P1. Les banques multinationale en tant que sociétés mères, supervisent leurs filiales principalement par le biais de l'expatriation et en détenant une majorité du capital. Cependant, elles minimisent les difficultés liées à l'intégration culturelle et à la distance géographique, ceux qui diminuent l'efficacité de leurs dispositifs de surveillance.

La première proposition de recherche (P1) qui a été formulée précédemment suit en partie un vaste corpus de recherche qui examine la supervision de la filiale étrangère en mettant en évidence la diversité des moyens utilisés. Par contre, la deuxième et troisième partie de cette proposition est justifiée par le manque de recherche sur les contraintes qui peuvent restreindre l'efficacité des mécanismes utilisés. Cependant, au fil de nos évolutions, nous avons également constaté que la supervision de la filiale étrangère est également un défi stratégique pour les pays d'accueil, ce qui rend essentiel de comprendre de manière empirique comment ces filiales sont gérées dans ce contexte. Dans notre deuxième proposition de recherche (P2), nous supposons qu'il existe une corrélation entre les activités de supervision spécifiques aux pays d'accueil et le style de gouvernance pratique. Cette deuxième proposition de recherche est formulée de la manière suivante :

P2 : En RDC, l'État supervise les filiales des banques multinationales tout en subissant des pressions nationales et régionales. Lorsque les autorités locales influencent fortement la gestion opérationnelle, la gouvernance des filiales tend vers un modèle adapté plutôt que centralisé. Notre troisième proposition cherche à explorer comment et à travers quels mécanismes la régulation prudentielle influence l'efficacité (performance) des banques en RDC.

P3 : La régulation prudentielle contribue à améliorer l'efficacité (performance) des banques congolaises en favorisant une meilleure discipline financière, une gestion plus rigoureuse des risques et un renforcement de la gouvernance interne.

0.5. METHODES ET OUTILS DES COLLECTES DES DONNEES

Cette recherche adopte une démarche mixte, combinant une approche qualitative et une approche quantitative, afin de saisir simultanément la dimension interprétative et la validation empirique du contrôle des filiales bancaires. Conformément à Hervé Dumez (2010), cette hybridation méthodologique permet de relier les logiques du sens et celles de la mesure pour comprendre la complexité des phénomènes organisationnels. L'approche qualitative repose sur une étude de cas multiple portant sur plusieurs filiales de banques multinationales opérant en République Démocratique du Congo. Des entretiens semi-structurés ont été réalisés auprès de responsables de filiales, de cadres bancaires et d'agents de la Banque Centrale du

Congo (BCC), complétés par des observations directes et une analyse documentaire (rapports internes, audits, textes réglementaires).

Les données ont été traitées par analyse de contenu thématique, codage manuel et logiciel (NVivo), et triangulation entre entretiens, observations et documents, afin d'assurer la validité et la fiabilité des résultats. L'approche quantitative, quant à elle, s'appuie sur un modèle économétrique ARDL appliqué à des données annuelles de 2010 à 2022 pour huit banques commerciales. La rentabilité des fonds propres (ROE) constitue la variable dépendante, tandis que le capital de base (FPB)**,** les crédits octroyés (CBit)**,** le ratio de levier financier (RLF)**,** les dépôts bancaires (DBit) et le taux d'inflation (TI) servent de variables explicatives. Le test ADF a justifié le recours au modèle ARDL, adapté aux séries intégrées d'ordres différents, permettant d'évaluer simultanément les relations de court et de long terme entre contrôle et performance bancaire.

0.6. Intérêt scientifique

Cette thèse présente un intérêt scientifique majeur en ce qu'elle approfondit la compréhension du contrôle des filiales de multinationales et de son impact sur leurs performances dans un environnement institutionnel spécifique, celui de la République Démocratique du Congo. En s'intéressant aux mécanismes de contrôle mis en œuvre par les maisons mères des banques multinationales et à leur articulation avec les exigences de contrôle exercées par les autorités nationales, elle aborde un champ encore peu étudié dans la littérature sur la gouvernance bancaire en Afrique subsaharienne. L'étude met en lumière les formes, les instruments et les logiques du contrôle interne au sein des groupes bancaires internationaux, ainsi que leurs interactions avec les dispositifs de contrôle externe imposés par le cadre réglementaire congolais. Elle permet d'analyser comment ces différents niveaux de contrôle stratégique, financier, opérationnel et prudentiel influencent la performance organisationnelle des filiales opérant dans un environnement marqué par des défis institutionnels, économiques et réglementaires complexes.

0.7. Intérêt individuel et originalité.

La thèse apporte une compréhension approfondie des mécanismes de contrôle des filiales de multinationales et de leur impact sur la performance, avec des bénéfices pour l'ensemble des acteurs du secteur bancaire. Pour les maisons mères, elle fournit des recommandations permettant d'adapter les directives globales aux réalités locales, améliorant la performance et la réactivité des filiales.

Pour la Banque Centrale du Congo et les régulateurs locaux, elle identifie les forces et limites des dispositifs existants et propose des stratégies pour renforcer la coopération avec les maisons mères tout en valorisant l'expertise locale, contribuant ainsi à la transparence et à la stabilité du système financier. Les filiales locales bénéficient d'un éclairage sur les différents types de contrôle et sur les stratégies d'adaptation efficaces aux exigences du groupe et aux contraintes locales. Les régulateurs et acteurs internationaux y trouvent des éléments pour concevoir des cadres de supervision transnationaux mieux adaptés aux contextes spécifiques. Enfin, la recherche fournit aux académiques et chercheurs une typologie originale et une méthodologie qualitative pour des études futures sur la gouvernance et la performance des filiales dans des environnements complexes.

0.8. PLAN DE LA RECHERCHE

INTRODUCTION GENERALE

Premiere partie : Conceptualisation autour du Contrôle des Filiales étrangères

Premier Chapitre : Théories, modèles et cadres institutionnels du contrôle des Filiales de multinationales en contexte Congolais

Deuxieme Chapitre : Les mécanismes institutionnels et prudentiels de contrôle et leur Impact sur la solidite des filiales de banques multinationales en R.D.C

Deuxieme Partie : Expérimentation des activités de contrôle des Filiales

Troisieme Chapitre : Les aspects méthodologiques de la Recherche et Environnement Bancaire.

Quatrieme Chapitre : Analyse Critique des Mécanismes de Contrôle des Filiales en RDC.

PREMIERE PARTIE : CONCEPTUALISATION AUTOUR DU CONTROLE DES FILIALES ETRANGERES

Cette première partie offre une élaboration conceptuelle sur le contrôle des filiales à l'étranger. Cela s'effectue en se basant sur deux sections, la première traitant du cadre théorique de contrôle de la société mère et la seconde, de contrôle effectué dans le pays d'accueil. Compte tenu de l'expansion fulgurante des multinationales dans les nations émergentes, en particulier les succursales bancaires, (Zanga Ongbwa, 2022) et (Kabongo et al, 2019) signalent que la question de la structuration et de la direction de ces entreprises attire l'attention d'une multitude d'instruits dans le domaine du management international. Mayhoffer (2014) dit que depuis le commencement du troisième millénaire, on note une augmentation progressive des investissements des pays développés vers les pays en développement (CNUCED, 2010). Sharon (2015) montre que l'Afrique est désormais perçue comme un pays commercial pour les grandes institutions bancaires internationales. Face à cette croissance, on a observé une hausse du nombre de Firmes multinationales et de filiales entre 1990 et 2009, passant de 120 à 127 (Beck et al. 2014).

Tamini (2019) dit que la part des filiales bancaires occidentales a grimpé de 39% en 1995 à 51% en 2009. Toutefois, l'activité dynamique de ces sociétés en Afrique donne lieu à des problèmes de gouvernance et notamment de supervision. Malgré que les banques panafricaines soient davantage affectées par ce type de problème (FMI, 2015), il est évident que ces enjeux existent aussi au sein des grandes institutions bancaires occidentales. Après un examen minutieux des événements récents liés à la problématique, il apparaît que les crises de gouvernance observées au sein des sociétés en Afrique sont surtout dues à des luttes de pouvoir entre les parties prenantes.

PREMIER CHAPITRE : THEORIES, MODELES ET CADRES INSTITUTIONNELS DU CONTROLE DES FILIALES DE MULTINATIONALES EN CONTEXTE CONGOLAIS

Dans un contexte économique marqué par la mondialisation et la complexité des organisations d'entreprise, les conglomérats ont démontré leur statut de participants cruciaux dans l'économie. Au sein de ces groupes, la société holding a généralement un pouvoir de direction sur ses filiales, ce qui soulève la question du degré de contrôle qu'elle est en mesure ou devrait exercer. Cette évaluation, qui englobe les aspects juridiques, financiers et stratégiques est cruciale pour assurer la cohésion et l'efficience générale du groupe.

Ce chapitre se compose de quatre sections agencées comme suit : Fondements théoriques du contrôle des filiales de multinationales ; dans cette section nous présentons les apports et les fondements de la théorie de l'architecture organisationnelle, de la théorie de l'agence et de la théorie de la dépendance aux ressources et celle de la gouvernance financière internationale. La deuxième section se concentre sur les facteurs explicatifs et l'analyse de la relation entre le siège et les filiales en fonction des modes de supervision. La troisième section traite des méthodes de contrôle, en se concentrant sur celles employées par le siège pour superviser ses filiales à l'étranger, notamment les modèles Ethnocentrisme, Polycentrisme, Géocentrisme et Régiocentrisme « EPRG ». La quatrième section fera référence à un article sur Déterminants de la profitabilité des Banques Commerciales Congolaises analyse économétrique. Il s'agit d'examiner l'effet de la définition de la rentabilité sur les banques congolaises en République Démocratique du Congo (RDC).

Section 1 : Fondements théoriques du contrôle des filiales de multinationales

Cette section regroupe les principaux cadres conceptuels mobilisés pour comprendre la supervision des filiales.

1.1. La théorie de l'architecture organisationnelle

Nous présentons particulièrement dans ce sous-titre les apports et fondements de la théorie de l'architecture organisationnelle, de la théorie de l'agence et de la théorie de la dépendance aux ressources. Fama et Jensen (1983a) disent que les organisations complexes sont caractérisées comme étant des structures où les connaissances spécifiques sont partagées. Donc, pour optimiser la prise de décision dans ces sociétés, il est indispensable de rendre le rôle de gestion des décisions plus facile d'accès. L'efficacité est recherchée à travers une séparation fonctionnelle entre la prise de décision et le contrôle, où le dirigeant est responsable de la prise de décision et les actionnaires sont responsables du contrôle. D'après la théorie, l'emplacement spécifique de l'information influence la distribution des droits décisionnels.

Fama et Jensen (1985), détaillent la manière dont la structure organisationnelle impacte les décisions d'investissement, offrant un cadre cohésif pour comprendre les actions d'investissement au sein d'une entreprise dans une optique globale. Plusieurs auteurs, tels que Jensen et al. (1976) ainsi que Fama et al. (1983a), font valoir que l'étude des droits de décision et leur autonomie sont cruciaux pour comprendre la nécessité des mécanismes de contrôle. Ils permettent également d'établir une structure organisationnelle prenant en compte trois éléments fondamentaux dans la théorie positive de l'agence.

Il traite de la répartition des pouvoirs décisionnels entre le système d'évaluation de la performance ou le mécanisme de contrôle, ainsi que du dispositif incitatif ou de coordination. L'analyse de ces auteurs donne lieu à deux conclusions majeures. L'interprétation préliminaire est que l'harmonie de ces trois fonctions assure la performance de l'organisation. D'après la seconde conclusion, les systèmes de coordination et de contrôle sont affectés par l'extension des fonctions d'approbation et de surveillance qui donnent la possibilité d'exercer les droits de contrôle.

Fama et Jensen (1983a) estiment que l'importance de la théorie de l'architecture organisationnelle est particulièrement marquée dans les entreprises complexes. Pour éclairer les problèmes qu'elles engendrent, les multinationales, considérées comme des entreprises complexes selon Lawrence et al. (1989), trouvent une justification dans l'application de cette théorie. Bien que la théorie de l'architecture organisationnelle se concentre essentiellement sur

les processus décisionnels, la distribution des pouvoirs de décision et les spécificités des systèmes de coordination et de contrôle, nous sommes d'avis que ces enjeux ont une forte incidence sur l'architecture organisationnelle des entreprises multinationales ainsi que sur celle de leurs subdivisions.

Charreaux (2016) dit que cela aide à comprendre le processus d'initiation, de validation, d'implémentation et de contrôle. Sur la base de cette théorie, la direction est sollicitée pour mettre en place des actions visant à assurer l'intégrité du processus décisionnel. Selon Kim et al. (2005), dans la dynamique entre le siège central et les filiales, le siège est généralement perçu comme le « roi », tandis que les filiales ne sont que des « exécutants ». Dans ce lien, la société mère de la filiale prend généralement les décisions, détentrice des droits de contrôle sur ses filiales à l'étranger.

En tant qu'agent d'application de la stratégie définie par le siège (Beddi, 2004), la filiale est tenue d'implémenter les plans élaborés par la maison mère, qui est perçue comme un mandataire au niveau international (Kim et al, 2005). Nous croyons qu'en s'appuyant sur la théorie de l'architecture organisationnelle évoquée précédemment, il est indispensable d'officialiser le processus décisionnel et donc de le décentraliser. Pour obtenir la ratification, il est impératif de décentraliser le processus de prise de décision au sein des filiales à l'étranger. Nohria et Ghoshal (1994) tentent de démontrer que l'environnement des filiales est tellement complexe qu'il est impossible pour la société mère d'une multinationale de maintenir le contrôle décisionnel. D'après ces théoriciens, il se pourrait que la maison mère n'ait pas les compétences requises pour prendre une décision. Il est aussi possible que les dirigeants des filiales omettent de transmettre certaines données au quartier général, afin de maintenir la bonne image de l'entreprise internationale (Sarabi et al, 2020).

Nohria et al. (1994) et Birkinshaw et al. (1998) pensent qu'il serait judicieux de décentraliser la prise de décision au sein des filiales internationales, afin d'accroître leur autonomie vis-à-vis de l'entité mère. Hofstede (1981) démontre que l'intervention du siège peut être perçue comme une remise en cause des décisions établies par les unités, en se fondant sur les prérogatives décisionnelles qui leur ont été attribuées, comme c'est le cas dans la gestion des budgets ou lorsque le siège prend part dans la filiale pour réduire directement son degré d'autonomie (Foss et al., 2012).

Foss et al. (2012) estiment qu'il est crucial que les processus décisionnels au siège soient soutenus par une communication approfondie entre le centre et les succursales, autrement ils risquent d'être remis en question (Kim et al. 1991). Foss et al. (2007) montrent que la décentralisation est perçue comme une stratégie permettant aux multinationales de mieux

appréhender le contexte des filiales. Elle donne à une filiale l'opportunité d'explorer de nouvelles approches pour traiter et gérer les enjeux du marché, comme le fait de surmonter les variations des concurrents (Birkinshaw, 1997).

1.1.1. Distribution des droits décisionnels et coordination entre siège et filiales.

La gestion des filiales de banques multinationales en République Démocratique du Congo nécessite une répartition optimale des droits décisionnels et une coordination efficace entre le siège et ses filiales, conformément à la théorie de l'architecture organisationnelle (Goold & Campbell, 1987 ; Ouchi, 1979). Cette théorie stipule que la performance des entreprises multinationales dépend de la combinaison adéquate entre autonomie locale et supervision centrale, permettant au siège de déléguer certaines décisions opérationnelles tout en maintenant un contrôle stratégique. Dans le contexte congolais, caractérisé par un environnement institutionnel instable et des risques élevés, le siège doit calibrer le niveau de centralisation pour éviter l'opportunisme et les conflits de décision tout en garantissant la réactivité des filiales aux conditions locales. La coordination peut se faire par des mécanismes formels**,** tels que le reporting financier, les audits internes et les procédures de gouvernance, ainsi que par des mécanismes informels, tels que la culture d'entreprise et la communication interpersonnelle. Une architecture organisationnelle bien conçue permet ainsi de réduire les coûts de supervision, d'améliorer la circulation de l'information et de renforcer la cohérence stratégique des filiales en RDC.

1.1.2. Application dans les banques multinationales : centralisation vers décentralisation

Dans les banques multinationales opérant en République Démocratique du Congo, la distribution des droits décisionnels entre le siège et les filiales est cruciale pour concilier contrôle stratégique et réactivité locale. Selon la théorie de l'architecture organisationnelle (Goold & Campbell, 1987 ; Ouchi, 1979), le degré de centralisation ou de décentralisation des décisions dépend de la complexité du marché, des capacités managériales des filiales et des risques institutionnels. Dans le contexte congolais, caractérisé par une instabilité réglementaire et institutionnelle, les maisons mères adoptent souvent une approche évolutive : une phase initiale de centralisation permet de réduire les risques d'opportunisme et d'assurer la conformité aux normes internationales (Bâle, FMI), suivie d'une phase progressive de décentralisation contrôlée lorsque les filiales renforcent leurs capacités organisationnelles. Cette transition favorise l'agilité locale tout en maintenant la cohérence stratégique du groupe, réduisant les coûts de supervision et améliorant la performance des filiales. La théorie de l'architecture organisationnelle fournit ainsi un cadre analytique pour expliquer comment les banques

multinationales ajustent leur gouvernance en fonction des spécificités institutionnelles et opérationnelles de la RDC.

1. 2. La théorie de l'agence

Jensen et al. (1976) pensent que l'objectif principal de la théorie de l'agence est de démontrer l'efficacité des diverses structures organisationnelles. De multiples recherches centrées sur la gouvernance des entreprises ont été suscitées par cette théorie. La théorie stipule que la société maintient des relations contractuelles indépendantes entre les deux parties (la société et le marché). Jensen et al. (1976) parlent qu'une relation d'agence se manifeste lorsqu'une entreprise ou un individu délègue la gestion de ses affaires à un tiers. Par conséquent, ils considèrent une relation d'agence comme un contrat selon lequel une ou plusieurs personnes mandatent un agent pour réaliser en son nom une mission quelconque qui nécessite à l'agent une certaine capacité décisionnelle. Lors de l'accomplissement de leurs devoirs, des problèmes d'intérêts divergents peuvent surgir entre le mandant et le mandataire, du fait que le premier (le mandant) détient des informations auxquelles le second (le mandataire) n'a pas accès. Globalement, elle souligne les frictions qui existent entre les propriétaires, les actionnaires et le gestionnaire (Manager). Selon la plupart des recherches, la gestion de l'aspect contractuel de l'entreprise est cruciale en raison du désalignement d'intérêts cité plus haut (Plane, 2003) et (2008).

La théorie de l'agence formulée par (Jensen & Meckling, 1979) offre un socle théorique robuste pour l'étude du contrôle des banques multinationales. D'après ces auteurs, une entreprise représente un carrefour de contrats liant différents participants aux intérêts potentiellement divergents. Cette méthode souligne la relation contractuelle existant entre un principal (le détenteur de fonds ou la société mère) et un agent (le dirigeant ou la filiale), une relation caractérisée par une disparité d'information et des motivations divergentes. Cette théorie aide à saisir les tensions organisationnelles qui surviennent lorsqu'une banque multinationale implante ses opérations en République Démocratique du Congo, déléguant ainsi le pouvoir décisionnel de son siège à sa filiale. En effet, la société mère, jouant le rôle de principal, ne possède pas systématiquement toutes les informations sur les conditions d'opération locales. De son côté, la filiale, disposant de plus d'informations, pourrait être incitée à adopter des pratiques opportunistes qui ne sont pas en accord avec la stratégie globale du groupe.

Jensen & Meckling, (1979a) montrent que ces écarts d'intérêts sont profondément associés à la distribution des droits de propriété et de gestion au sein de l'entité. Par conséquent, la manière dont les droits décisionnels sont conçus et distribués façonne la perception qu'ont les agents de leurs responsabilités et guide leur conduite. Au sein des banques multinationales, la maison mère détient les droits stratégiques concernant la politique de crédit, la gestion des risques et les normes de prudence, alors que la succursale bénéficie de droits opérationnels restreints à l'administration locale des activités. Bien que cette dissociation soit performante sur le plan organisationnel, elle entraîne des coûts d'agence qui correspondent aux dépenses engagées par la société mère pour garantir que la filiale opère conformément à ses intérêts. Ces dépenses se manifestent sous la forme d'outils comme les vérifications internes et externes, les bilans consolidés, les systèmes de conformité (complaisance) et les processus d'évaluation des performances locales.

Jensen et al. (1983) dans leurs recherches ultérieures décrivent l'entreprise comme une création sociale contractuelle conçue pour réduire les coûts de coordination et d'agence grâce à une structure institutionnelle adaptée. Cette approche souligne l'importance de la diffusion du savoir au sein de l'entreprise : plus les informations sont partagées entre la société mère et la filiale, plus il faut ajuster la structure de gouvernance pour maintenir un équilibre entre l'indépendance locale et le contrôle centralisé. Concernant les banques multinationales qui exercent en RDC, cette méthode justifie l'instauration de systèmes de gouvernance hybrides, combinant contrôle hiérarchique, processus normalisés et ajustement au contexte. L'application concrète de cette approche contractuelle est illustrée par les comités mixtes de risque, les systèmes de contrôle intégrés et les audits conjoints, entre autres.

Par conséquent, la théorie de l'agence fournit un cadre d'analyse utile pour étudier le lien entre les sièges étrangers et leurs filiales au Congo. Elle facilite la compréhension que les dispositifs de contrôle, bien plus que de simples outils techniques, constituent principalement des processus institutionnels pour réguler les comportements et diminuer les asymétries d'information. Dans le contexte bancaire congolais, caractérisé par une économie instable, une variété de normes réglementaires et un large éventail d'acteurs, cette perspective théorique éclaire la manière dont les banques multinationales organisent leur gouvernance. Cela leur permet de concilier les intérêts, d'éviter les défaillances informationnelles et de garantir le respect des exigences prudentielles.

La théorie institutionnelle offre une perspective d'analyse robuste pour déchiffrer le comportement des filiales de multinationales, particulièrement dans des contextes marqués par une complexité normative élevée, une instabilité réglementaire et une multiplicité de logiques d'action, à l'image de la situation en République Démocratique du Congo (RDC).

D'après Scott, (2014), les institutions sont basées sur trois axes fondamentaux, à savoir le régulatif, le normatif et le culturel-cognitif, qui ont un impact sur la structure, les choix et les actions organisationnelles. Pour les filiales bancaires à l'étranger, ces trois éléments représentent respectivement : l'obligation imposée par la réglementation locale (Banque Centrale du Congo, normes prudentielles internationales), la contrainte des critères professionnels et éthiques spécifiques à l'industrie bancaire et les conceptions culturelles et cognitives relatives aux méthodes de gestion et de contrôle.

L'étude de Meyer & Rowan, (1977) montre que les organisations ont tendance à adopter des structures ou des mécanismes institutionnalisés non pas seulement pour des motifs d'efficacité technique, mais également pour renforcer leur légitimité. Ce point de vue est essentiel pour examiner les processus de contrôle instaurés par les sociétés mères : certaines mesures de reporting, d'audit interne ou de gouvernance peuvent être plus symboliques que réellement opérationnelles. Dans des situations telles que celle de la RDC, où les exigences de conformité internationale sont élevées, ces démarches peuvent se manifester sous forme de mythes organisationnels conçus pour montrer une conformité aux normes internationales, sans assurer une véritable efficacité en termes de performance ou de diminution du risque.

1.2.1. L’intérêt de la théorie de l’agence dans la supervision de la filiale

Lorsqu'on étudie la gestion de la filiale par l'entreprise mère, la théorie de l'agence se montre particulièrement applicable. Yeh, (2020) et Chatzopoulo et al. (2021) dans leurs recherches ont prouvé son adéquation pour l'étude de la relation entre le siège et les filiales. Selon Abedellatif (2013), l'achat d'une filiale à l'étranger peut comporter un risque du fait de l'éloignement géographique entre la société mère et ses branches internationales. Il est donc envisageable qu'une distance de ce genre limite les compétences de supervision du siège et suscite des problèmes d'agence. Pour réduire les incertitudes dues à la complexité de l'environnement d'accueil, on suggère à la société mère d'adopter différentes initiatives pour surveiller ses filiales.

Dans ce contexte, il peut arriver que la société mère (le mandant) mette en place des mécanismes pour réorienter les opérations de la filiale à l'étranger (le mandataire), afin d'assurer que les décisions prises là-bas soient en ligne avec les objectifs de la société mère (Abodohoui et al, 2013). La théorie a aussi prouvé que les disparités d'informations entre la

filiale et la société mère offrent des bénéfices, (Andersson et al, 2005). Ces auteurs démontrent que les normes employées pour juger de la performance de la filiale peuvent être incorrectes, à cause du manque de supervision du siège social sur les réalités du pays d'origine. Selon Boubacar (2016), l'éloignement géographique entre les deux entités complique la collecte et le traitement des données, engendrant parfois des coûts élevés qui nuisent aux systèmes de contrôle.

1.2.2. Théorie de l'asymétrie d'information à l'ère de la digitalisation et des fintechs dans le secteur bancaire congolais

La théorie de l'asymétrie d'information, développée par (Spence, 1973) et (Stiglitz & Weiss, 1981a), repose sur le constat que dans de nombreux marchés, une partie des acteurs économiques détient plus d'informations que les autres, entraînant des déséquilibres dans la prise de décision. Dans le secteur bancaire, cette asymétrie se traduit souvent par une inégalité d'accès à l'information entre les institutions financières, les régulateurs et les clients. Elle se manifeste notamment dans la sélection adverse (difficulté d'identifier la qualité des emprunteurs) et dans l'aléa moral (tendance des agents à adopter un comportement risqué après avoir obtenu un contrat ou un crédit). Avec l'avènement de la digitalisation des services financiers et l'émergence des fintechs, cette problématique prend une dimension nouvelle. He et al. (2017)**,** l'innovation technologique modifie profondément la structure de l'information dans le système financier : elle accroît la disponibilité des données, mais en redistribue aussi le contrôle et l'accès. Les fintechs, par leur capacité à collecter, analyser et exploiter des données massives réduisent partiellement l'asymétrie d'information vis-à-vis des clients, tout en créant de nouvelles zones d'opacité entre acteurs bancaires, plateformes numériques et autorités de supervision.

Dans le contexte congolais, marqué par une digitalisation progressive du système bancaire et par la montée de nouveaux acteurs technologiques, l'asymétrie d'information se présente sous plusieurs formes. D'une part, les filiales des banques multinationales, dotées d'outils technologiques avancés et de capacités d'analyse de données héritées de leurs maisons mères, disposent d'un avantage informationnel par rapport aux banques locales et parfois même par rapport à la Banque Centrale du Congo (BCC). D'autre part, les fintechs et opérateurs de mobile money (tels que M-Pesa, Airtel Money, ou Orange Money) introduisent une désintermédiation partielle dans les circuits financiers, échappant parfois à la surveillance directe des autorités de régulation, ce qui accentue la fragmentation informationnelle du marché. Cette situation rejoint les analyses de (Stiglitz & Weiss, 1988) selon lesquelles, dans les marchés émergents, la technologie peut à la fois atténuer et renforcer les asymétries

d'information**,** selon la structure institutionnelle en place. En RDC, la faiblesse du partage d'informations interbancaires et l'insuffisance des bases de données centralisées (comme le système de centralisation des risques de crédit ou la base KYC – *Know Your Customer*) limitent la capacité du régulateur à suivre efficacement les flux numériques et les comportements des acteurs.

Sur le plan théorique, la digitalisation bancaire transforme donc la logique de l'asymétrie d'information classique en un paradoxe de transparence informationnelle. Comme le montrent (Boot & Ratnovski, 2016), la technologie accroît la transparence sur les transactions mais réduit celle sur les algorithmes, les flux de données et les modèles de scoring utilisés par les fintechs et les filiales bancaires multinationales. Cette nouvelle asymétrie, dite algorithmique, transfère l'opacité du comportement des emprunteurs vers celui des institutions elles-mêmes. Dans ce contexte, la Banque Centrale du Congo et l'Association Congolaise des Banques font face à un double défi : Réduire les asymétries d'information entre acteurs régulés et non régulés (fintechs, opérateurs mobiles, plateformes de paiement) ; adapter les outils de supervision aux innovations technologiques des filiales multinationales, en développant des cadres de régulation numériques tels que le *RegTech* (technologie pour la régulation) et le *SupTech* (technologie pour la supervision), conformément aux recommandations du Fonds Monétaire International (FMI, 2022).

La théorie de l'asymétrie d'information éclaire ainsi les enjeux de la régulation numérique en RDC sous un angle structurel : elle montre que la digitalisation et les fintechs ne suppriment pas le déséquilibre informationnel, mais en modifient la nature et les détenteurs. Les banques multinationales opérant en RDC deviennent des nœuds d'intermédiation technologique, concentrant des volumes importants d'informations financières et transactionnelles. Cette concentration peut renforcer leur pouvoir de marché et influencer la supervision prudentielle de la BCC, d'où la nécessité d'une régulation proactive, fondée sur la transparence, le partage des données et la coordination interinstitutionnelle.

En somme, dans la perspective de ma thèse, la théorie de l'asymétrie d'information appliquée à la digitalisation permet de comprendre que la performance organisationnelle et la solidité du système bancaire congolais dépendent désormais de la capacité des régulateurs à maîtriser les flux d'informations numériques. La régulation doit donc évoluer d'un modèle de contrôle ex post vers un modèle de supervision en temps réel, intégrant les outils d'analyse de données et de traçabilité numérique.

1.2.3. Rôle des institutions financières mondiales (FMI, Bâle, Banque mondiale).

La supervision bancaire en République Démocratique du Congo est fortement influencée par les institutions financières internationales telles que le FMI, la Banque mondiale et le Comité de Bâle. La théorie de la gouvernance financière internationale (Coffee, 1999 ; La Porta et al. 2000) montre que ces institutions diffusent des normes globales visant à renforcer la stabilité et la transparence du système bancaire. Le FMI et la Banque mondiale soutiennent la RDC par des programmes d'assistance technique et des recommandations macro-prudentielles, tandis que le Comité de Bâle fournit des standards sur la solvabilité, la liquidité et la gestion des risques. La théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976) éclaire le rôle de ces normes dans la réduction des risques d'opportunisme des filiales de banques multinationales. La théorie de la dépendance aux institutions (DiMaggio & Powell, 1983) et la théorie de la convergence réglementaire (Gruening, 2001) expliquent que les banques congolaises adoptent ces standards pour légitimer leurs pratiques et aligner leur supervision sur les normes internationales, renforçant ainsi la crédibilité et la résilience du système bancaire.

1.3. La théorie de la dépendance aux ressources

Pfeffer et al. (1978) ainsi qu'Anderson et al. (1996) disent que la dépendance aux ressources est soulignée comme une source de contrôle d'une grande importance. Selon Emerson (1912), la théorie de la dépendance des ressources se fonde initialement sur le concept de pouvoir dans les relations dyadiques, où A est tributaire de B parce que B détient les ressources nécessaires pour réaliser ses buts et inversement. Pfeffer & Salancik (2015) soulignent que le contrôle des ressources stratégiques confère au fournisseur de ressources une influence sur l'acquéreur de ressources (Rao, 2012).

La théorie de la dépendance aux ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) complète cette analyse en montrant que l'accès aux ressources critiques (financements intragroupe, technologies, expertise) conditionne le pouvoir relatif entre siège et filiale, influençant à la fois l'autonomie stratégique et la capacité de la filiale à s'adapter aux contraintes locales. En RDC, la rareté des ressources financières locales renforce la dépendance des filiales vis-à-vis de leur maison mère, ce qui légitime le recours à des mécanismes de contrôle renforcés mais soulève des tensions entre conformité, innovation et performance locale.

L’approche par les coûts de transaction et l’internalisation (Williamson, 1975 ; Buckley & Casson, 1976) apporte un éclairage supplémentaire : la centralisation des décisions et le contrôle hiérarchique apparaissent comme des réponses à la faiblesse des marchés locaux, à l’opportunisme potentiel et à l’incertitude, réduisant les coûts liés aux échanges et à l’information. En parallèle, les modèles de gouvernance financière internationale et la coopération home host (Basel Committee, 2011 ; Claessens & Van Horen, 2014) soulignent que l’efficacité de la supervision dépend également de la coordination entre régulateurs locaux et autorités étrangères, condition essentielle pour assurer stabilité et conformité. Enfin, les études sur les rôles stratégiques des filiales (Bartlett & Ghoshal, 1989 ; Birkinshaw, 1998) montrent que le niveau d’autonomie accordé et l’intensité du contrôle dépendent de la fonction de la filiale dans le réseau du groupe, que ce soit comme simple relais local, centre de compétence ou moteur d’innovation. La combinaison de ces perspectives suggère que la performance des filiales n’est pas seulement le produit des mécanismes de contrôle ou de la conformité réglementaire, mais résulte d’une interaction dynamique entre contrôle hiérarchique, dépendance aux ressources, adaptation institutionnelle et rôle stratégique, modérée par la coopération transfrontalière.

1.3.1. La théorie de la dépendance aux ressources dans les questions de supervision

Outre les théories antérieures, la théorie de la dépendance aux ressources est aussi applicable pour comprendre le contrôle organisationnel dans les sociétés multinationales. Les travaux de Peng et al. (2014) et Mat Nor et al. (2007) évoquent que la maison mère exerce une influence sur des ressources clés jugées essentielles pour les filiales, telles que le financement, la technologie et le savoir-faire en matière de gestion. Selon Barney (1991), les actifs, les compétences en matière de processus organisationnels, les caractéristiques, les données et le savoir permettent également à l'entreprise qui exerce le contrôle (c'est-à-dire le siège) d'élaborer et d'implémenter des stratégies visant à améliorer son efficacité et son efficience.

La théorie de la dépendance aux ressources (RDT), développée par Pfeffer et Salancik (1978), soutient que l’accès aux ressources critiques (financières, technologiques, humaines) conditionne la position de pouvoir d’une organisation. Dans le cas des filiales bancaires en RDC, la faible profondeur des marchés financiers locaux et la rareté des capitaux conduisent à une forte dépendance financière vis-à-vis de la maison mère, renforçant les mécanismes de contrôle formels. Cependant, lorsque les filiales développent des compétences locales spécifiques (expertise marché, connaissance des risques locaux), elles peuvent accroître leur autonomie et influencer les décisions stratégiques de la maison mère. Cette interaction entre dépendance financière et autonomie stratégique explique les variations observées dans la

performance des filiales et justifie l'intégration de cette dimension dans l'analyse empirique (Pfeffer & Salancik, 1978 ; Kogut & Zander, 1993).

Beddewela (2019) fait référence à la dépendance vis-à-vis des ressources associées à la subordination et au contrôle. L'écrivain, dans ses travaux, fait appel à la théorie de la dépendance aux ressources pour prouver que les filiales à l'étranger mettent en œuvre des mesures de responsabilité sociale d'entreprise (RSE) qui requièrent des ressources, puisqu'elles encouragent le respect des normes internes. Martinez et al. (1991) disent qu'il a été prouvé qu'il existe une relation positive entre la dépendance d'une filiale à l'égard des ressources de la société mère et l'impact du siège sur le type de gestion des ressources humaines appliqué dans la filiale étrangère. Toutefois, une filiale qui s'appuie sur le cadre local adoptera un style spécifique.

Grillat (2006) pense que le contrôle que la multinationale impose à ses filiales à l'étranger est par conséquent un processus complexe. Néanmoins, nous jugeons approprié de repenser les raisons qui incitent la maison mère à surveiller ses filiales à l'étranger. Nous allons exposer ci-après les motifs qui justifient ce contrôle. On présentera également brièvement les stratégies de contrôle traditionnel et moderne mise en place par la société mère.

1.3.2. Pouvoir et autonomie des filiales selon l'accès aux ressources dans la théorie de la dépendance aux ressources.

La théorie de la dépendance aux ressources, élaborée par (Jeffrey Pfeffer et Gerald R. Salancik, 1978**),** propose une approche institutionnelle et politique du pouvoir organisationnel. Selon cette théorie, les organisations ne sont pas des entités totalement autonomes : elles dépendent de leur environnement pour obtenir les ressources nécessaires à leur survie qu'il s'agisse de capitaux, d'informations, de technologies ou de relations institutionnelles. Cette dépendance crée des rapports de pouvoir asymétriques entre les acteurs organisationnels, chaque entité cherchant à contrôler ou à sécuriser l'accès à ces ressources critiques afin de réduire son incertitude et d'accroître son autonomie décisionnelle.

Appliquée au contexte des groupes bancaires multinationaux, la théorie de Pfeffer et Salancik éclaire la relation hiérarchique entre la maison mère et la filiale comme une relation de dépendance mutuelle, mais asymétrique. La maison mère détient généralement la majorité des ressources stratégiques, telles que : les ressources financières (capitaux d'investissement, refinancement intragroupe, garanties internationales), les ressources technologiques (systèmes d'information, outils de gestion des risques, plateformes digitales), et les ressources réputationnelles et institutionnelles (marque, réseau, conformité aux normes internationales). Ces ressources constituent la base du pouvoir de la maison mère et justifient le contrôle centralisé exercé sur les filiales. Selon Pfeffer et Salancik (1978, p. 44), *« le contrôle*

organisationnel découle de la capacité à dominer les flux de ressources essentielles à la survie et au fonctionnement d'autrui ». Ainsi, la filiale dont la survie dépend étroitement du financement, des autorisations ou de l'expertise du siège ne peut revendiquer qu'une autonomie limitée dans ses choix stratégiques ou opérationnels.

1.3.3. Cas des banques congolaises : dépendance financière et tensions de gouvernance.

L'analyse du cas des banques multinationales en République Démocratique du Congo, éclairée par la théorie de la dépendance aux ressources de Pfeffer et Salancik (1978)**,** met en lumière une gouvernance asymétrique fondée sur la maîtrise et la distribution des ressources critiques. La maison mère, détentrice des capitaux, des technologies et de la réputation institutionnelle, exerce un pouvoir prépondérant sur les filiales congolaises, dont la survie dépend des transferts financiers intragroupe et de l'accès aux systèmes de gestion centralisés. Cette dépendance, déjà soulignée par Casciaro et Piskorski (2005)**,** traduit une asymétrie de pouvoir structurelle : celui qui contrôle les ressources essentielles oriente la stratégie et les comportements organisationnels des autres acteurs.

Dans le contexte congolais, cette dépendance financière se traduit par une forte centralisation du contrôle. Les maisons mères imposent des procédures uniformisées, valident les décisions de crédit, encadrent les politiques de gestion des risques et assurent le respect des normes internationales (Bâle II et III). Si cette centralisation garantit la cohérence financière et la discipline prudentielle du groupe, elle engendre également des tensions de gouvernance entre le siège et les filiales. Les dirigeants locaux, bien qu'alignés sur les objectifs du groupe, perçoivent parfois ces mécanismes de supervision comme un frein à l'innovation et à la réactivité face aux réalités du marché congolais. Ces tensions confirment les analyses de Mudambi et Navarra (2004)**,** pour qui les filiales tentent de renforcer leur légitimité locale et leur autonomie décisionnelle dans des environnements où le contrôle centralisé est perçu comme excessif.

Par ailleurs, les travaux d'Andersson, Forsgren et Holm (2007) montrent que les filiales situées dans des environnements institutionnels faibles subissent un contrôle plus étroit et une autonomie restreinte, la maison mère cherchant à protéger la réputation et la solidité du groupe. C'est précisément le cas en RDC, où la fragilité réglementaire et l'instabilité macroéconomique incitent les sièges à maintenir un contrôle rigoureux sur les flux financiers et décisionnels. Cependant, certaines filiales parviennent à négocier une autonomie relative grâce à la maîtrise de ressources locales spécifiques expertise du marché, relations avec la Banque Centrale du Congo, ou capacité à générer des profits dans un environnement difficile.

Ces compétences contextuelles deviennent des leviers de pouvoir internes, capables d'atténuer la dépendance vis-à-vis du siège.

En somme, la dépendance financière et les tensions de gouvernance observées dans les banques congolaises traduisent la complexité du contrôle dans les multinationales. Le pouvoir ne s'exprime pas uniquement à travers la hiérarchie, mais aussi via les modes de coordination et de supervision entre la maison mère et la filiale.

1. 4. La théorie de la gouvernance financière internationale et son application à la supervision des filiales de multinationales

La théorie de la gouvernance financière internationale (GFI) étudie l'organisation de la régulation du système financier mondial, les interactions entre les institutions nationales et les entités internationales, ainsi que la propagation des normes et standards qui régulent les acteurs transnationaux dans le domaine financier. Cette théorie s'aligne sur une perspective politico-économique reliant la gouvernance à l'échelle mondiale, la régulation financière et les dispositifs de pouvoir qui organisent les relations entre États, sociétés multinationales et organismes internationaux. D'après Strange, (1998), l'un des piliers de la gouvernance financière mondiale est basé sur l'idée de pouvoir sur les finances, c'est-à-dire le pouvoir qu'ont certains pays et institutions (comme les États-Unis, le FMI, la Banque mondiale, le Comité de Bâle) d'établir les règles en matière économique et financière. Strange, (1998) identifie quatre aspects du pouvoir structurel : la sécurité, la production, le savoir et les finances. L'influence des principales places financières (New York, Londres) et des organismes normatifs (Bâle, FMI, GAFI), qui établissent les normes de supervision, de transparence et de gestion des risques, est le reflet de la prépondérance dans le domaine financier mondial.

Elle est en accord avec les recherches de (Cohen, 2007), qui a introduit le concept de régimes de gouvernance financière pour décrire les systèmes de règles, d'acteurs et d'institutions qui structurent le système financier et monétaire international. Selon Cohen, l'équilibre de la gouvernance financière mondiale est basé sur des relations asymétriques entre le noyau et la périphérie : les nations développées (noyau) établissent les normes et les institutions, alors que les pays en développement (périphérie) se conforment à ces critères. Cette disparité influence directement les politiques financières au niveau national et les comportements des acteurs économiques à l'échelle locale, y compris les banques et les succursales de multinationales.

Dans leur ouvrage « Global Political Economy », (O'Brien & Williams, 2016) mettent l'accent sur l'importance des institutions internationales (FMI, Banque mondiale, BRI, OCDE, G20) et des standards transnationaux pour l'instauration d'une gouvernance financière mondiale. Ces institutions ne se limitent pas à fournir des conseils techniques : elles mettent progressivement en place des structures réglementaires mondiales (normes de Bâle I, II, III ; principes de lutte contre le blanchiment d'argent ; normes IFRS) qui s'établissent comme critères de légitimité pour les pays et les entreprises. De ce fait, les banques multinationales et leurs filiales doivent se conformer à un cadre de régulation à plusieurs niveaux : les normes de leur pays natal, celles imposées par les régulateurs du pays hôte, ainsi que celles des organismes internationaux.

De manière similaire, Kapstein, (1994) suggère d'interpréter la gouvernance financière internationale comme un « régime » au sens des relations internationales : un cadre de principes, de normes et de règles qui guide les actions des intervenants. Il démontre comment les puissances majeures ainsi que les institutions financières internationales instaurent un consensus normatif centré sur la stabilité financière, le contrôle de prudence et la transparence, qui se fixe progressivement comme une obligation pour les banques à l'échelle mondiale. Selon Kapstein, (1994), ces systèmes financiers mondiaux servent de dispositifs de surveillance indirects sur les conduites des acteurs financiers privés, y compris les filiales multinationales, en leur imposant des normes d'audit, de rapport et de gestion des risques.

1.4.1. Asymétrie entre pays du Nord et du Sud dans la diffusion des normes.

L'analyse de la gouvernance financière internationale met en évidence une asymétrie structurelle Nord Sud dans la diffusion des normes et standards bancaires mondiaux. Les pays du Nord, par l'intermédiaire de leurs institutions et de leurs groupes financiers, imposent des cadres réglementaires et prudentiels conçus selon leurs propres réalités économiques. Les pays du Sud, dont la République Démocratique du Congo, se retrouvent souvent dans une position de récepteurs normatifs, devant adapter leurs dispositifs de supervision et de gouvernance à des exigences internationales qu'ils n'ont pas contribué à élaborer. Toutefois, la compréhension de la manière dont ces normes sont appropriées, transformées ou réinterprétées localement appelle une autre perspective théorique : celle de la théorie institutionnelle. Comme l'ont montré North (1990) et Scott (1995), les institutions ne se limitent pas à des règles formelles ; elles englobent aussi des valeurs, routines, croyances et pratiques qui façonnent le comportement des organisations dans un environnement donné.

Ainsi, au-delà de la simple conformité aux normes internationales, les filiales de banques multinationales opérant en RDC doivent composer avec un cadre institutionnel local marqué par la faiblesse réglementaire, la lenteur administrative, la faible bancarisation et la coexistence d'acteurs formels et informels. Dans ce contexte, la théorie institutionnelle fournit un complément essentiel à la gouvernance financière internationale, elle permet de comprendre comment les filiales intègrent les normes globales dans un environnement local spécifique, souvent caractérisé par des tensions entre légitimité internationale et efficacité domestique. Elle éclaire ainsi les stratégies d'adaptation institutionnelle des banques multinationales en RDC, entre conformité symbolique aux standards mondiaux et recherche pragmatique de performance locale**.**

1.4.2. Impacts sur la supervision bancaire en RDC.

La théorie de la gouvernance financière internationale s'intéresse à la manière dont les normes, régulations et pratiques financières se diffusent et sont adoptées à l'échelle mondiale, en particulier entre les pays du Nord (économies développées) et ceux du Sud (économies émergentes ou en développement) (Coffee, 1999 ; La Porta et al. 2000). Cette théorie souligne que les institutions financières internationales, les banques centrales et les agences de régulation jouent un rôle crucial dans la transmission des règles et standards financiers. Dans le contexte de la République Démocratique du Congo (RDC), la théorie met en évidence plusieurs éléments pertinents pour la supervision bancaire notamment la diffusion des normes internationales **;** les normes de supervision bancaire (Bâle I, II, III) édictées par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire représentent un cadre global que les banques congolaises doivent progressivement adopter.

La théorie indique que l'adoption de ces normes dépend largement de la capacité des institutions locales à les intégrer dans leur contexte national, souvent marqué par des asymétries institutionnelles et économiques par rapport aux pays du Nord ; asymétrie Nord-Sud et risques **;** selon la théorie, les pays en développement comme la RDC peuvent rencontrer des difficultés à appliquer efficacement les standards internationaux en raison de lacunes institutionnelles, de manque de ressources techniques ou d'informations limitées. Cette asymétrie peut générer des risques spécifiques pour la supervision bancaire, tels que la vulnérabilité face aux crises financières ou à l'opportunisme des filiales des banques multinationales. Les superviseurs congolais doivent adapter les normes internationales à leur contexte local, ce qui implique la mise en place de mécanismes de contrôle et de reporting adaptés. La théorie souligne également l'importance des mécanismes hybrides de gouvernance,

où les exigences internationales sont combinées à la régulation nationale pour renforcer la résilience du système bancaire. Elle met en évidence le rôle du capital institutionnel et réglementaire de la RDC dans la capacité de la Banque Centrale du Congo à exercer un contrôle efficace, notamment sur les filiales de banques multinationales.

Limites et défis de cette théorie :

La théorie prévient que l'importation pure et simple des normes internationales peut être inefficace si elle ne prend pas en compte les particularités locales, telles que la structure du marché bancaire, le niveau d'informatisation, et la transparence financière. Elle soutient donc l'idée d'une gouvernance financière adaptée aux réalités nationales, tout en restant compatible avec les standards internationaux.

1.5. L'approche institutionnelle et la théorie des coûts de transaction (Douglass North)

La théorie institutionnelle de North, (1994) s'inscrit dans la nouvelle économie institutionnelle. Elle vise à déchiffrer l'impact des institutions sur les performances économiques et organisationnelles. D'après North, les institutions sont « les contraintes humaines qui organisent les interactions sur les plans politique, économique et social ». Elles peuvent être de nature formelle (lois, règlements, systèmes judiciaires) ou informelle (normes sociales, conventions, codes de conduite). Ces entités établissent les « règles du jeu » dans lesquelles évoluent les organisations et définissent la configuration des incitations que rencontrent les intervenants économiques. En minimisant l'incertitude et les frais d'information, les institutions forment la base de la stabilité, de la prévisibilité et de la confiance qui sont essentielles pour toute activité économique efficace.

Dans ce contexte, les frais de transaction ont une importance cruciale. Ce courant s'inspire des travaux novateurs de (Coase, 1993) et approfondit par (Ghertman, 2006). Il soutient que chaque transaction économique occasionne des coûts associés à la recherche d'informations, à la négociation, à la supervision et à l'accomplissement des contrats. Plus les incertitudes et l'instabilité institutionnelles sont grandes, plus ces frais se révèlent importants. Selon Douglass North, sa vision des institutions est en lien avec la logique des coûts de transaction : les institutions performantes sont celles qui diminuent les coûts de transaction en privilégiant la transparence, la sécurité du droit, la constance réglementaire et la fiabilité des promesses. À l'inverse, des institutions fragiles ou instables accroissent les coûts de transaction et entravent l'efficacité organisationnelle.

Nous sommes d'avis de cette théorie de coût des transactions dans le contexte congolais. En effet, cette théorie fournit un éclairage crucial sur la supervision des filiales des multinationales. En effet, la République Démocratique du Congo se distingue par un cadre institutionnel précaire, où les normes officielles (régulations bancaires, lois commerciales, fiscalité) existent en parallèle avec des conventions non écrites et des usages sociaux fortement enracinés. Dans ce contexte, les coûts institutionnels et transactionnels se transforment en facteurs clés de la gouvernance et de la performance des filiales. Les sociétés mères doivent assumer des dépenses supplémentaires pour garantir leur conformité aux réglementations, pour superviser les risques de corruption, pour préserver la discipline au sein de l'organisation et pour entretenir leurs liens avec les instances locales. Ces dépenses de supervision, de coordination et de contrôle ont un impact direct sur la rentabilité et la compétitivité des filiales.

North, (1994), la qualité des institutions influence le caractère et la fiabilité des contrats. Quand les droits de propriété, les accords bancaires ou les garanties juridiques sont mal déterminés ou compliqués à mettre en œuvre, les intervenants économiques ont tendance à adopter des comportements opportunistes (renégociation, non-respect des engagements, favoritisme). Cette ambiguïté renforce la dépendance des filiales aux dispositifs de contrôle interne dictés par leurs sociétés mères. Par conséquent, l'accent mis sur le contrôle centralisé, l'augmentation des audits ou l'adoption de normes internationales (IFRS, Bâle II et III, etc.) peuvent être considérés comme des mesures institutionnelles prises en réponse à un contexte externe jugé risqué. Toutefois, ces processus entraînent des frais de contrôle et d'ajustement qui peuvent diminuer l'efficience opérationnelle des succursales locales.

De plus, North présente l'idée du changement institutionnel, qu'il définit comme une évolution progressive influencée par les motivations économiques, les dynamiques de pouvoir et l'apprentissage collectif. Ce changement est particulièrement perceptible dans l'industrie bancaire congolaise, où les réformes initiées par la Banque Centrale du Congo (BCC) et les pressions internationales (FMI, Banque mondiale) visent à moderniser la surveillance financière, à améliorer la transparence et à augmenter la fiabilité du système. Dans ce contexte, les filiales de multinationales ont souvent la fonction de « vecteurs de changement » institutionnel, en propagent des pratiques récentes de gouvernance et de contrôle issues de leurs sociétés mères. Cependant, la lenteur du changement institutionnel sur place et la continuité des pratiques informelles entravent l'efficacité de ces dispositifs empruntés.

La combinaison de la théorie de North et celle des coûts de transaction aide ainsi à saisir le rapport entre le cadre institutionnel, les mécanismes de contrôle et l'efficacité des filiales. Un cadre institutionnel stable et homogène diminue les frais de transaction et stimule

la performance. En revanche, un cadre instable ou non formel génère des coûts de conformité importants, une surveillance accrue et une prise de décisions centralisée par les sociétés mères, ce qui peut entraver la performance locale et l'indépendance de la filiale. Cette vision approfondit donc l'examen des tactiques de contrôle mises en place par les multinationales en RDC, démontrant que leur mise en forme est moins tributaire de la simple stratégie managériale que de la qualité du contexte institutionnel dans lequel elles opèrent.

En définitive, l'apport de North, (1989) et de la théorie des coûts de transaction offre un cadre plus vaste pour l'étude de supervision des filiales, établissant une liaison entre les structures institutionnelles et les comportements organisationnels. Ces méthodes mettent en évidence que la performance d'une filiale dépend non seulement de son efficience interne ou de la sévérité du contrôle mené par l'entreprise mère, mais également du niveau d'efficacité institutionnelle du pays où elle se trouve. Par conséquent, dans le contexte du Congo, où les institutions sont en renforcement, la réglementation évolue et le système judiciaire demeure fragile, l'objectif principal pour les entreprises multinationales est de modifier leurs mécanismes de contrôle afin de diminuer les frais de transaction sans nuire ni à la légitimité institutionnelle ni à la souplesse opérationnelle.

La mise en relation des cadres théoriques et des données issues du terrain montre que la structure de contrôle adoptée par les banques multinationales en RDC est le résultat d'un compromis stratégique : elle combine une centralisation forte des décisions stratégiques (pour réduire l'incertitude et garantir la conformité internationale) et une décentralisation limitée des fonctions opérationnelles (pour maintenir une adaptation minimale au marché local). Ce constat rejoint pleinement l'objectif de la thèse, qui est de comprendre comment les modes de contrôle influencent la performance organisationnelle dans un contexte institutionnel en mutation. En somme, le modèle observé en RDC traduit une gouvernance hybride : la centralisation protège la stabilité du groupe, mais seule une décentralisation progressive permettra d'améliorer durablement la performance et la légitimité locale des filiales bancaires multinationales.

1.5.1. Coûts de transaction dans un environnement instable

Dans un environnement instable comme celui de la République Démocratique du Congo, les coûts de transaction des maisons mères supervisant leurs filiales bancaires sont significativement élevées. Selon la théorie des coûts de transaction de Coase (1937) et Douglass North (1990), chaque échange économique implique des coûts liés à la recherche d'information, à la négociation et au suivi des contrats, qui augmentent en présence d'incertitudes institutionnelles et réglementaires. L'approche institutionnelle souligne que la faiblesse des

institutions formelles et informelles accroît ces coûts en rendant les transactions plus risquées et complexes. Dans ce contexte, les maisons mères doivent renforcer la gouvernance de leurs filiales par des mécanismes de contrôle internes, des audits réguliers et des procédures de reporting strictes, afin de limiter l'opportunisme et l'asymétrie d'information. Ainsi, l'application de la théorie des coûts de transaction et de l'approche institutionnelle permet de comprendre l'importance d'adapter la supervision bancaire à la réalité institutionnelle congolaise, où l'instabilité et l'incertitude sont des facteurs structurels.

1.5.2. Application au contexte congolais : faiblesse institutionnelle, surcoûts de supervision et contraintes de performance.

Dans le contexte de la République Démocratique du Congo, la supervision des filiales de banques multinationales est confrontée à des faiblesses institutionnelles structurelles, incluant des régulations bancaires instables, une application irrégulière des normes et un cadre juridique peu développé. Selon la théorie institutionnelle de North (1990), ces lacunes accroissent l'incertitude et les risques liés aux transactions, ce qui se traduit par des surcoûts de supervision pour les maisons mères. La théorie des coûts de transaction (Coase, 1937 ; Williamson, 1985) complète cette perspective en expliquant que les coûts liés à la recherche d'information, à la négociation, au suivi et à l'exécution des contrats augmentent proportionnellement à l'instabilité et à la faiblesse des institutions.

Cette combinaison théorique permet de comprendre que, dans un environnement instable comme la RDC ; les maisons mères doivent investir davantage dans le contrôle et la gouvernance des filiales générant des coûts supplémentaires. Les surcoûts de supervision peuvent limiter la performance des filiales affectant leur rentabilité et leur efficacité opérationnelle. L'adaptation des pratiques de gouvernance et la mise en place de mécanismes internes renforcés deviennent essentielles pour réduire l'opportunisme et sécuriser les opérations bancaires. Ainsi, la performance des filiales en RDC dépend directement de la capacité de la maison mère à compenser les effets de la faiblesse institutionnelle et à gérer efficacement les coûts de supervision induits par l'instabilité du contexte local.

1.5.3. Schéma conceptuel du contrôle multiniveau des filiales de banques multinationales

Le cadre conceptuel proposé articule trois niveaux d'analyse : ici, nous ajoutons un schéma qui visualise les interactions entre siège-filiale et Etat.

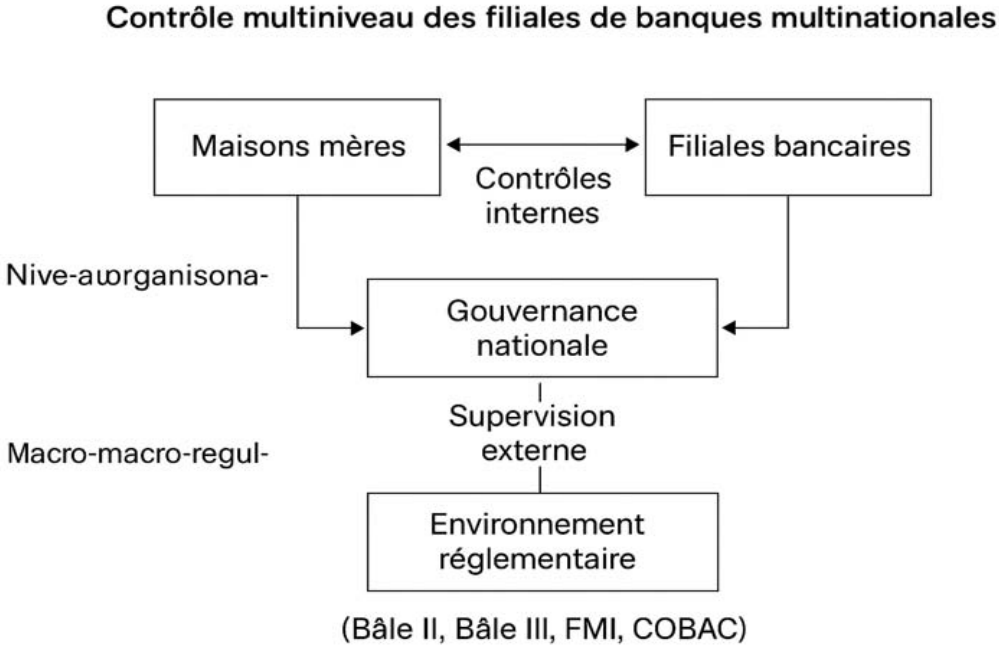


Figure 1: CONTROLE MULTINIVEAU DES FILIALES DES BANQUES MULTINATIONALES

1. Le niveau micro-organisationnel, correspondant aux relations siège–filiale et régies par les logiques de contrôle interne (théorie de l'agence, dépendance aux ressources) ;
2. Le niveau méso institutionnel**,** relatif à la gouvernance du secteur bancaire national (rôle de la BCC, de l'État et des régulateurs sectoriels) ;
3. Le niveau macro-réglementaire, encadré par les normes internationales (Bâle II, Bâle III, FMI, COBAC). Ces trois niveaux interagissent dans un système dynamique où la performance de la filiale dépend de la cohérence entre les logiques de contrôle interne et les impératifs de supervision externe.

Section 2. Facteurs explicatifs et analyse de la relation siège-filiales par les modes de contrôle

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les sociétés mères maintiennent un contrôle sur leurs filiales. Les recherches soulignent que la maîtrise est avant tout une préoccupation stratégique pour les firmes multinationales. Il s'agit d'un moyen de résister à l'opportunisme des responsables de filiale, d'atteindre les objectifs de performance de la filiale, d'empêcher le transfert culturel, et finalement, une approche afin d'éviter les démarches stratégiques des filiales internationales.

2.1. Le contrôle comme un enjeu stratégique et moyen de contrecarrer l'opportunisme des filiales

Jaussaud et al. (2006), Wilkinson et al. (2008) ainsi que Björkman et al. (2009) démontrent que la gestion de la relation entre le siège social et les filiales s'avère d'autant plus complexe lorsque l'écart culturel et linguistique entre l'entité principale et ses filiales internationales est significatif. Selon (Beddi, 2011) et (Abodohoui et al, 2013), du fait de son importance, il est devenu essentiel pour la société mère de réorienter les initiatives de la filiale à l'étranger en conformité avec les objectifs du siège. Conti et al. (2016) disent que pour les entreprises mères, la gestion de leurs unités a été sérieusement entravée par la barrière culturelle. Boubacar (2016) montre que cette distance limite le contrôle exercé par le siège, permettant ainsi aux responsables de la filiale d'adopter des conduites opportunistes et risquées dans le but d'atteindre une plus grande rentabilité.

En effet, cela permet aux filiales de prendre des initiatives stratégiques qui ne sont pas nécessairement alignées sur les intérêts de la société mère (Ambo et al, 2010). Cela est souvent observé dans le cadre des structures principal-agent, (Bongjin et al, 2005), où il est possible d'attribuer des pouvoirs et des responsabilités aux dirigeants des filiales, (Gupta et al. 1991). Néanmoins, il est envisageable que cette délégation de responsabilités induise un décalage des objectifs entre le siège et la filiale, (Jensen et al. 1976). Bebenroth et collaborateurs (2020) disent que tout cela engendre effectivement un risque moral et une lutte d'intérêts. Martinez et al. (1989) éclaircisent qu'en cas de structure centralisée, les responsabilités et le contrôle stratégiques sont dévolus au siège, tandis que l'application des stratégies définies par la maison mère incombe aux filiales à l'étranger. Cela nécessite que les responsables des filiales internationales déplacent leur centre de décision et de planification vers le quartier général, (Kim et al, 2005). Bartlett et al. (1991) valident que cette structure garantit un suivi strict des activités des filiales, qui se contentent d'appliquer la stratégie élaborée au niveau central. Selon Kim et al. (2005) et Smith et al. (1992), l'autorité des dirigeants de filiales étrangères est

restreinte, et l'impact additionnel des décideurs de ces filiales est limité. De ce fait, le mandant a la possibilité d'observer et d'évaluer aisément les actions de l'agent, étant donné que toutes les opportunités d'investissement de la filiale à l'étranger sont restreintes et que celle-ci est soumise à une supervision rigoureuse par son siège.

2.2. Le contrôle comme moyen d'atteindre les objectifs de performance

Les premières analyses concernant la performance organisationnelle apparaissent dans les écrits sur la théorie des organisations et le management stratégique. Selon Venkatraman et Ramanujam (1986), la performance doit être envisagée comme un concept à multiples facettes englobant la performance financière ainsi que la performance opérationnelle. Ces deux aspects se conjuguent pour mesurer la capacité d'une entreprise à réaliser ses buts stratégiques tout en garantissant son efficacité interne. Plus tard, Cameron et Whetten (1983) ont avancé une interprétation plus institutionnelle de la performance, affirmant qu'une organisation est performante si elle parvient à un équilibre entre efficacité interne, adaptation externe et légitimité institutionnelle. Cette méthode a été consolidée grâce aux recherches de Kaplan et Norton (1992) via le modèle du Balanced Scorecard, qui associe les indicateurs financiers à ceux non financiers (apprentissage, processus internes, satisfaction du client, innovation). Par conséquent, la performance organisationnelle ne se limite pas à la seule mesure de productivité ou de rentabilité : elle reflète l'aptitude systémique de l'organisation à orchestrer ses ressources et à interagir de manière efficace avec son environnement. La littérature distingue trois grandes dimensions de la performance organisationnelle (Richard et al. 2009 ; Neely, Adams & Kennerley, 2002), que l'on peut mobiliser dans le contexte bancaire congolais :

2.2.1. La performance financière

Elle renvoie aux indicateurs économiques tels que la rentabilité, le ROI, le ROE ou la marge nette. En RDC, elle dépend largement du contrôle exercé par la maison mère, qui fixe des standards comptables, des seuils de rentabilité et des politiques de gestion des risques. Une supervision efficace réduit les coûts de transaction (Williamson, 1985), limite l'asymétrie d'information (Jensen & Meckling, 1976) et renforce la transparence financière dans un environnement institutionnel fragile.

2.2.2. La performance organisationnelle interne

Elle évalue l'efficacité opérationnelle, la qualité managériale, la cohésion interne et la capacité d'innovation. La supervision contribue à la standardisation des processus, au transfert de compétences et à la diffusion d'une culture organisationnelle commune. Selon Cameron et Whetten (1983), elle traduit l'« efficacité interne », c'est-à-dire la transformation optimale des ressources en résultats conformes aux objectifs du groupe.

2.2.3. La performance institutionnelle

Dans un contexte comme la RDC, la conformité aux normes, la légitimité et la confiance des parties prenantes sont cruciales (Scott, 1995 ; Suchman, 1995). Le respect des exigences de la BCC, de Bâle II et III et des standards éthiques du groupe reflète cette dimension. La supervision, interne ou externe, devient ainsi un vecteur de stabilité et de légitimité. Selon Robledo (1998), un système de contrôle efficace favorise la performance, tandis que Riaz et al. (2014) soulignent que l'expatriation de cadres renforce la gouvernance et le transfert de savoirs. Enfin, le contrôle financier (Boubacar, 2010 ; Fruitticher et al. 2005 ; Turner et al. 2006) permet de fixer des objectifs mesurables, d'encadrer les dépenses et de motiver les employés selon la théorie de fixation d'objectifs (Locke et al. 1990).

2.3. Le contrôle comme un moyen d'éviter la contagion culturelle

Peng et al. (2019) ainsi que Farah et al. (2022) disent que les défis d'adaptation au contexte local freinent la capacité du siège à exercer une supervision efficace sur ses filiales étrangères. Doz & al. (1981) concluent que les multinationales à l'international sont confrontées à une multitude de défis inédits propres au pays d'accueil qui diffèrent généralement significativement des obstacles rencontrés dans leur pays natal. Selon Forstenlechner et al. (2011), ces restrictions peuvent être modifiées afin de consolider leur légitimité en surmontant particulièrement la responsabilité du pays hôte. Salomon et al. (2012) estiment que les filiales internationales doivent faire face à un isomorphisme local qui les contraint à opérer sous l'influence d'une contagion culturelle, similaire à celle des entreprises locales conventionnelles. Ce titre vise à souligner la contagion culturelle potentiellement subie par les filiales étrangères dans leurs pays hôtes, en illustrant comment les entreprises mères de ces filiales gèrent celles-ci pour prévenir la contagion précitée.

2.3.1. Quelques tentatives de clarification sur la notion de contagion

Le dictionnaire universel définit la contagion en se référant aux sciences biomédicales. Dans cette optique, elle est considérée comme la diffusion ou la propagation d'une maladie par un contact direct ou indirect. Dans le secteur de la science administrative, l'analyse est principalement abordée dans les recherches concernant l'utilisation d'instruments de gestion privés par les administrations, (Eggrickx, 2012). Bien qu'elle soit principalement liée à l'étude de la contagion en biomédecine, elle revêt également une grande importance dans le domaine des sciences de gestion. Il est primordial de saisir les démarches internes et inter-organisationnelles qui se cachent derrière cette double approche autrefois présentée.

D'après le corpus biomédical, l'idée d'imitation se rapporte à l'ajustement et est définie comme « le comportement de certains animaux qui exploitent leur environnement en reproduisant leur couleur et leur forme ». Sur le plan émotionnel dans les interactions interpersonnelles, cela manifeste une propension inconsciente à imiter lors des interactions avec autrui. (Hoorebeke, 2013). D'après la théorie du management, les méthodes de prise de décision non rationnelle au sein des entreprises sont influencées par la diffusion des émotions. Ketz De Vries (2010) prouve que cette interprétation tient généralement un rôle central dans le modèle psychanalytique du leadership, dénommé la « folie à deux ». D'après le modèle, une personne ayant du pouvoir peut modeler la pensée ou l'action d'un subordonné jusqu'à ce qu'il perde sa capacité à juger de manière autonome.

Le concept de contagion facilite également l'incorporation de l'analyse dans l'étude des interactions entre les organisations, notamment dans les considérations qui pourraient éclairé comment les entreprises s'ajustent à leur environnement. Dans ces approches, les philosophies relativistes sont généralement mises en contraste avec celles qui ne le sont pas. Godelier (2012) estime que les premières tendances ont tendance à glorifier la culture managériale occidentale, la percevant comme universelle et plus propice à l'efficacité des entreprises. Henry (1991) dans ce contexte, les sociétés occidentales ont souvent tendance à se soustraire à l'influence de la culture africaine considérée comme un style de gestion basé sur la famille, l'affectif ou le sentimental.

2.4. Le contrôle comme moyen de sanctionner les prises d'initiatives stratégiques

Chatzopoulou et al. (2021) ainsi que Birkinshaw (1997) soulignent que certains auteurs ont démontré que l'écart géographique significatif entre le quartier général et les filiales à l'étranger favorise la prise d'initiatives stratégiques par ces dernières, initiatives qui vont fréquemment en dépit des intérêts de la société mère. Il est possible d'établir un lien entre la rémunération des dirigeants de filiales et leurs performances, en adaptant notamment les

incitations des filiales concernées en fonction d'une motivation intrinsèque qui les pousse à viser les buts organisationnels plutôt que les leurs propres. Lechner et al. (2012) essaient de montrer que l'ignorance et la réticence du siège à fournir des ressources aux entreprises entrepreneuriales conduisent à leur sous-évaluation par le siège. Gupta et Govindarjan (1991) estiment qu'il se peut que ces activités soient réduites si la filiale est fortement pourvue en cadres expatriés, ce qui assurerait la prépondérance du siège sur ses filiales. Le contrôle organisationnel, bien qu'il ne soit pas délibéré, vise à restreindre l'autonomie des filiales (Ambos et al, 2010). Dans les situations où il est ardu de superviser ou d'établir des comportements prévus pour les agents, l'usage de mécanismes d'harmonisation des incitations est conseillé (Eisenhardt, 1989).

2.5. Une compréhension de la relation siège-filiales par des modèles et pratiques de contrôle

Dans ce sous-titre, nous présentons d'une part les différents modèles de contrôle de la société mère souvent abordés dans les publications, mettant en évidence diverses catégories de contrôle. Par la suite, nous présentons diverses méthodes de contrôle, car certaines peuvent être identifiées dans les modèles initialement présentés. L'importance de présenter spécifiquement les pratiques de contrôle découle du fait que, d'une part, de nombreuses pratiques ont suscité un vif intérêt dans la littérature, tandis que, d'autre part, certaines pratiques de contrôle que nous comptons exposer n'ont pas été suffisamment investiguées dans les recherches antérieures, en particulier dans le domaine francophone.

2.5.1. L'analyse par les modèles de contrôle

Ce sous-titre traite spécifiquement du modèle ERPG, qui comprend l'Ethnocentrisme, le Polycentrisme, le Géocentrisme et le Régiocentrisme. Ces mécanismes de contrôle sont cruciaux pour les politiques de Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) mises en place par les entreprises multinationales, (Perlmuter et al. 1974). Par la suite, nous nous concentrons sur le modèle de contrôle proposé par Harzing (1999, 2000), ainsi que sur celui de (Porter, 1986).

2.5.1.1. L'ERPG ou modèle de la Gestion Internationale des Ressources Humaines

Dans le domaine de la Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH), le modèle d'Heenan et Perlmutter (1979) est fréquemment employé pour étudier les activités internationales des entreprises multinationales. Grillât (2011) affirme que ce modèle est pertinent puisqu'il offre une analyse des pratiques actuelles des entreprises multinationales,

notamment françaises, en apportant des éléments de réflexion sur leur aptitude à relever les défis associés à leur développement international. Dans ce titre, nous présentons les différentes configurations choisies dans le modèle, à savoir l'Ethnocentrisme, le Polycentrisme, le Régiocentrisme et le Géocentrisme.

Nous jugeons que le système de Gestion Intégrée des Ressources Humaines (GIRH) mis en place par les filiales bancaires en RDC est simultanément hybride et ambivalent, incarnant un compromis entre les demandes globales du groupe et les restrictions institutionnelles locales. C'est une réponse aux enjeux de l'internationalisation dans un contexte simultanément fragile et stratégique.

2.5.1.2. La configuration ethnocentrique

Selon leur politique de Gestion des Ressources Humaines (GRH), les sociétés multinationales mettent en œuvre diverses approches de contrôle dans leurs interactions avec leurs filiales à l'étranger. Parmi les stratégies, on retrouve l'ethnocentrisme, premier aspect du modèle de (Perlmutter, 1969). Grillat (2011) dit que ces approches se caractérisent par une forte centralisation des décisions et des informations, permettant ainsi au siège de maintenir un contrôle et une uniformisation élevés sur ses succursales, où les normes d'appréciation de la société mère sont mises en pratique. Selon l'auteur, le transfert d'informations s'effectue surtout par l'intermédiaire de descendants et cette approche encourage davantage la mobilité internationale, puisqu'elle offre la possibilité de gérer les filiales en véhiculant la culture du siège vers celles-ci. Grillât (2006) dit que des méthodes telles que le contrôle culturel, la formalisation des processus et l'expatriation sont couramment utilisées pour exercer du contrôle au sein de ce type d'organisation. Tioumagneng (2017) renseigne qu'un grand nombre d'institutions bancaires en Occident font appel à l'ethnocentrisme et à l'expatriation afin de superviser leurs succursales sur le continent africain. Abellatif (2013) propose que cette approche soit particulièrement efficace compte tenu du contexte précaire des pays en développement.

Nous osons croire qu'en RDC, l'implantation des banques multinationales s'inscrit principalement dans une logique ethnocentrique, où la maison mère impose ses normes sans réelle prise en compte du contexte local. Si ce modèle renforce le contrôle et l'uniformité, il montre ses limites dans un environnement institutionnel fragile et culturellement distinct.

2.5.1.3. L’expatriation comme première dimension de l’ethnocentrisme

Beddi (2013) estime que l'expatriation représente une approche pertinente pour examiner les relations entre la maison mère et les filiales. Edström et al. (1977) montrent qu’on l'utilise principalement au sein des multinationales pour atteindre les objectifs de développement individuel (des cadres expatriés) et organisationnel. Certains chercheurs ont une perception différente de ce type de contrôle. Baliga et al. (1984) disent que ceci est perçu comme un mécanisme de contrôle culturel, étant donné qu'il se fonde sur une concordance de valeurs entre les dirigeants de la société mère et les responsables de leurs succursales à l'étranger. Junghoon (2004) dit que l'accent est principalement mis sur le comportement et la réussite dépend essentiellement de la fréquence des transferts ainsi que de l'établissement d'un réseau informel de communication.

Peng et Beamich (2014) dans leur étude exploratoire sur 11754 filiales japonaises à l'étranger, illustrent que la taille de la filiale est directement liée au nombre de cadres expatriés qui la composent. Wilkinson et ses collaborateurs (2008) ont étudié un échantillon de 18579 filiales japonaises à l'étranger, découvrant que la distance culturelle influence l'usage de l'expatriation ainsi que le degré de contrôle exercé par la société mère sur ses filiales selon leur situation. Jaussaud et al. (2012) affirment que les études concernant les multinationales japonaises et françaises en Chine démontrent que le contrôle par expatriation se concentre principalement sur la stratégie. Il vise à donner aux cadres expatriés la possibilité d'assumer des rôles clés comme celui de PDG, directeur administratif et financier ou directeur des opérations pour faciliter la centralisation des décisions au point d'origine. Poirey (1996) stipule que dans le contexte de la Gestion Internationale des Ressources Humaines, les cadres expatriés constituent une catégorie de gestionnaires qui se trouvent hors de leur pays d'origine, tout comme les cadres locaux et impatriés.

Nous pensons qu’au sein de la République Démocratique du Congo, l'expatriation apparaît comme l'expression la plus manifeste et structurante de l'approche ethnocentrique adoptée par les banques multinationales. Elle témoigne de l'ambition de la société mère de conserver un contrôle rigoureux sur les filiales, en y plaçant ses propres dirigeants, porteurs de la culture organisationnelle du siège et garants de la mise en œuvre stricte des normes et des procédures du groupe.

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des trois catégories de cadres Internationaux

Avantages	Inconvénients
Expatriés	
Compétences techniques et managériales Communication effective avec le siège Contrôle sur les filiales	Coût élevé (expatrié et famille) à l'étranger Difficultés d'adaptation à l'environnement Pression du gouvernement étranger pour recruter les cadres locaux
Cadres locaux	
Connaissance de l'environnement socio-économique politique et légal local Faible coût comparé aux expatriés et impatriés Opportunités de développement source de motivation Régulation juridique de l'emploi	Difficultés culturelles de recrutement et de formation car besoin de compétences locales Méconnaissance de l'organisation de ses produits et services Difficultés de communication avec le siège Difficulté de contrôle effectif dans les filiales
Cadres impatriés	
Coût moins élevé qu'un expatrié Connaissance de l'organisation, pratiques et politiques de management Culture proche de celle du siège	Pressions du gouvernement en cas de non recrutement des cadres locaux Difficulté de promotions pour les locaux Absence de loyauté vis-à-vis de l'organisation et du pays

Source : auteurs à partir de *Poirey (1996)*

2.5.1.4. La formalisation des procédures de la filiale comme deuxième dimension de l'ethnocentrisme

Dans le contexte de mon étude, l'ethnocentrisme se définit comme la propension de la société mère à imposer ses standards, valeurs, pratiques de gestion, contrôle et gouvernance aux filiales à l'étranger, sans vraiment considérer les particularités culturelles, institutionnelles, économiques et réglementaires du pays d'accueil en l'occurrence la RDC.

La socialisation se réfère au mécanisme par lequel les individus de l'organisation apprennent et intègrent les normes et les usages partagés, (Edstrom et al, 1977). H. H. Meyer (1991) est une façon pour une multitude d'entreprises a instauré des normes et des processus pour optimiser la communication formelle. En outre, l'utilisation de travailleurs expatriés peut aider à renforcer la socialisation, notamment en encourageant les visites et le travail collaboratif (Ghoshal et al, 1989). Sur la scène mondiale, cette démarche est couramment utilisée en raison des difficultés liées à la gestion du comportement des dirigeants, souvent exacerbées par la distance géographique et l'asymétrie d'information entre le siège social et la succursale (Grillat et al, 2011). Hugon (2010) insiste que l'instauration de processus formels pour les filiales est

avantageuse, mais cette démarche s'avère contraignante et onéreuse pour les filiales bancaires établies au sein de la Communauté Économique et Monétaire de l'Afrique Centrale.

Mintzberg (1982) met l'accent sur le fait que la formalisation écrite des processus contribue à une coordination supérieure du travail et à une performance accrue tant pour la filiale que pour l'entreprise multinationale. Elle englobe aussi l'envoi régulier des indicateurs principaux de la filiale (revenu, états financiers, parts de marché, contentement des clients, etc.) au siège, spécialement sur une base mensuelle. Selon la recherche de Jaussaud et ses collaborateurs en 2012, les sociétés mères des filiales françaises et japonaises en Chine mettent en œuvre des processus normalisés pour le reporting mensuel d'informations financières et non financières. Selon ces auteurs, ces processus sont principalement effectués en s'appuyant sur les certifications ISO, GMP, OHSAS, les systèmes de classification des postes HAY en gestion des ressources humaines et la cotation boursière, qui représentent des standards internationaux pour la gestion formelle au sein des grandes sociétés.

Nous estimons que la structuration des processus au sein des filiales congolaises représente la seconde dimension essentielle de l'ethnocentrisme managérial, manifestant un désir d'uniformité qui entre en conflit avec les divers contextes. Elle est utilisée pour renforcer le contrôle central, mais cela se fait au détriment de la capacité d'adaptation locale et de l'exclusion des connaissances internes.

2.5.1.5. La formation des cadres de la filiale comme dernière dimension de l'ethnocentrisme

La formation peut être perçue comme un moyen de sensibiliser les employés locaux à la culture et aux buts stratégiques de l'organisation. Grillat et al. (2011) ainsi qu'Okpara et al. (2011), la formation pourrait être perçue comme un instrument de contrôle culturel. En raison de l'évolution de l'environnement institutionnel dans les pays en développement, des progrès technologiques et de l'amélioration des compétences des employés dans les pays d'accueil, il est possible que la formation interculturelle entraîne une réduction du taux d'expatriation.

L'objectif de la formation des employés de la filiale serait d'améliorer les aptitudes et les qualifications des salariés dans divers domaines tels que la production, le management, la qualité et la sécurité. En outre, elle aurait pour objectif de sensibiliser les employés à la culture du siège pour favoriser leur fidélisation. Harzing (2001) démontre que cette approche s'appuie plus sur la loyauté des expatriés vis-à-vis des directives du siège.

En somme, la formation des dirigeants de la filiale constitue le dernier aspect du système ethnocentrique mis en place en RDC. Elle aide à normaliser les actions, à propager la culture centrale et à renforcer l'accord stratégique, mais ce faisant, elle nuit à l'implantation locale, à la créativité liée au contexte et au développement des compétences internes.

2.5.1.6. La configuration polycentrique

Le concept de configuration polycentrique se réfère à une approche de gestion où chaque filiale à l'étranger est gérée en respectant ses spécificités locales, tout en jouissant d'une indépendance stratégique, administrative et opérationnelle. À l'opposé de l'approche ethnocentrique (où le pouvoir est centralisé au siège), le polycentrisme privilégie l'adaptation locale et la compréhension du contexte du pays d'accueil. En ce qui concerne le modèle « polycentrique », il se caractérise par une vaste autonomie décisionnelle accordée aux filiales et des partages d'informations entre les deux entités. Au sein de telles structures, les cultures organisationnelles et nationales sont valorisées, l'ambition étant d'optimiser l'adaptabilité aux environnements locaux. C'est la raison pour laquelle des postes de direction peuvent être confiés aux cadres sur place. Cela permet notamment de constater la tendance croissante à privilégier des dirigeants locaux plutôt que des cadres expatriés pour les postes de direction des filiales à l'étranger (Forstenlechner et al, 2011).

Tan et al. (2006) ainsi qu'Abdellatif (2013), il est à espérer que les cadres seraient perçus comme plus compétents dans le milieu institutionnel, grâce à leur faculté d'adaptation aux contextes et aux situations imprévues, surtout lorsque ces contextes sont jugés comme hautement risqués. Effectivement, elle soutient le point de vue culturaliste qui stipule que les pratiques managériales sont fondées sur des valeurs culturelles et qu'il existe donc un lien culturel entre les théories et les mises en pratique du management (Hofstede, 1983).

Peretti (2004) parle que bien que les entreprises aient une propension à adopter des pratiques similaires de gestion des ressources humaines pour garantir une uniformité accrue des outils, leur application reste distincte. D'Irbane (2003, p176), avant d'appliquer efficacement les modèles occidentaux, il est essentiel de « bien différencier ce qui est véritablement universel et ce qui est contingent lié aux spécificités des cultures où ils ont vu le jour ».

2.5.1.7. La configuration géocentrique

L'approche géocentrique se réfère à une stratégie avec laquelle la société mère et ses succursales travaillent en synergie dans un cadre de réseau global intégré, alliant les meilleures méthodes issues du siège et des filiales, sans favoriser un pays où une culture spécifique. L'idée est d'élaborer un modèle de gouvernance transnationale, optimisé au niveau du groupe tout en restant attentif aux contextes locaux tels que celui de la RDC.

Bartlett et Ghoshal (1991) esiment que le modèle « géocentrique », représentant l'entreprise transnationale, se démarque par l'intégration de différentes filiales. Ces dernières, bien qu'elles aient des natures psychologiques distinctes, fonctionnent au sein d'un système global de prise de décisions stratégiques. La société mère impose une supervision culturelle à

ses filiales dans le but de promouvoir une culture organisationnelle universelle et une large mobilité géographique. Selon Grillât (2011), les participants sont sélectionnés en fonction de leurs compétences et peuvent être originaires d'un pays tiers.

Ainsi, cette configuration organisationnelle positionne l'entreprise multinationale dans un contexte international (global) et requiert, lors de la formulation de décisions et de leur exécution, la prise en compte de tous les intervenants de l'entreprise multinationale, y compris ceux issus de la société mère et des filiales. Selon les travaux de D'Abo (1994) sur les schémas d'expansion des entreprises japonaises à l'international, ce modèle est progressivement considéré comme une structure hybride d'organisation.

2.5.1.8. La configuration régiocentrique

La configuration régiocentrique est une approche où une entreprise mère structure la gestion de ses filiales sur la base de regroupements par régions, faisant en sorte que les décisions stratégiques, les méthodes de contrôle et la gouvernance soient harmonisées à un niveau régional plutôt qu'exclusivement local ou mondial.

Dans le modèle le plus récent, appelé « régiocentrique », l'organisation globale est divisée en régions qui sont interconnectées. Les décisions sont prises au niveau régional et l'objectif est d'améliorer les collaborations entre les pays voisins. La mobilité internationale se déroule principalement au sein d'une même région. Grillat (2006) souligne que les cadres impatriés constituent théoriquement une part significative des flux de mobilité internationale dans ce genre d'entreprises, et la gestion du personnel d'encadrement est assurée par le siège régional.

Nous pensons que l'approche régiocentrique, comme on le constate dans quelques filiales bancaires en RDC, constitue une démarche stratégique d'adaptation à l'environnement africain, alliant proximité régionale, partage des ressources et préservation du contrôle par le groupe. C'est un modèle plus adaptable que l'ethnocentrisme, mais qui demeure influencé par des dynamiques de coordination et d'alignement vertical, généralement au prix d'une véritable indépendance locale.

Tableau 2. Présentation synthétiques du modèle EPRG

Stratégie RH à l'international	**Définition**
Stratégie ethnocentrique : **Ethnocentrisme**	Transfert des pratiques de gestion du siège aux filiales
Stratégie polycentrique : **Polycentrisme**	Adaptation des pratiques de gestion aux besoins locaux
Stratégie régiocentrique : **Régiocentrisme**	Adaptation des pratiques de gestion au contexte régional
Stratégie géocentrique : **Géocentrisme**	Intégration des systèmes de production à travers le monde et l'adaptation locale

Source : Adapté de Perlmutter (1969)

2.5.1.9. Le modèle de contrôle à quatre dimensions d'Harzing

Ce modèle utilisé dans le contexte de ma recherche doctorale, offre une perspective sur la manière dont les banques multinationales organisent la supervision de leurs succursales en RDC, au sein d'un cadre caractérisé par des restrictions institutionnelles, culturelles et économiques. Harzing (2001) suggère de structurer les mécanismes de contrôle dans une matrice, en se concentrant sur deux dimensions principales. La première se trouve dans leur nature « directe », c'est-à-dire explicite, et « indirecte », c'est-à-dire implicite. La deuxième dimension concerne l'aspect "personnel" du contrôle qui repose sur des interactions sociales et culturelles, ou au contraire, l'aspect "impersonnel" qui repose sur des outils bureaucratiques et technocratiques.

Dans cette optique, le contrôle personnel et direct, connu sous le nom de contrôle personnel centralisé où les décisions sont prises au siège et exécutées par des expatriés ou des ressortissants du pays d'origine, utilise des techniques telles que la surveillance et la supervision directe. En revanche, le contrôle direct et impersonnel, considéré comme formalisé et bureaucratique, a pour objectif de contrôler les comportements des employés des filiales étrangères en utilisant des manuels de procédures formelles écrites, sans faire appel à des expatriés. Les expatriés sont souvent sollicités pour faire face au contrôle personnel et indirect, considéré comme un contrôle de socialisation et de réseaux, en mettant l'accent sur le partage des normes, valeurs et objectifs de la maison mère. Chang et al, (2009) stipulent que le contrôle impersonnel et indirect, également appelé contrôle des extrants, son importance est accordée à l'évaluation et à la mesure des extrants par rapport à des objectifs spécifiés, avec un faible nombre d'expatriés.

Nous estimons que l'application du modèle de Harzing en RDC révèle une domination du contrôle par les employés et les procédures, traduisant une stratégie de sécurisation du siège face à un contexte perçu comme risqué. Toutefois, cette approche limite

l'adaptabilité, la légitimation locale et l'efficacité, mettant en lumière les tensions entre contrôle centralisé et complexité du terrain, au cœur de notre analyse.

Tableau 3. Modèle de contrôle à quatre dimensions d'Harzing

	Personnel/ Culturel Fondé sur des interactions sociales	**Impersonnel/Bureaucratique/ Technocratique** Fondé sur des instruments
Direct /Explicite	Centralisation/ Supervision directe/ contrôle par l'expatriation	Standardisation/ Formalisation
Indirect /Implicite	Socialisation/ Communication informelle, Formation	Contrôle par les résultats/ planification

Source : adapté d'Harzing (2001)

2.5.1.10. Le modèle de contrôle de Michael Porter

Colovic & al, (2008) font savoir que les entreprises multinationales font souvent face à de multiples difficultés lorsqu'elles déplacent leurs activités au-delà de leurs frontières nationales. Généralement abordée avec précision, la manière dont le siège et ses filiales étrangères coordonnent efficacement leurs activités est également soulevée, (Beddi, 2013). La complexité des entreprises multinationales engendre donc de multiples catégories, certaines ayant déjà été exposées auparavant. L'approche en réseau est fréquemment présente dans les approches identifiées par la littérature, caractérisant notamment le modèle transnational, (Bartlett et al, 1991). Heenan et al (1979) montrent qu'on peut observer la hiérarchie ou la multinationale dans la continuité de l'entreprise géocentrique. Au vu de cette théorie, nous avons voulu développer le modèle de Michael Porter en tenant compte des 5 forces sur la concurrence en RDC pour comprendre la manière dont les banques commerciales se disputent le marché dans le secteur bancaire.

Le modèle des 5 forces permet de répondre à une question clé de savoir quelles pressions influencent la rentabilité d'un secteur et comment s'y adapter ? D'une manière pratique si la rivalité est forte plus menace des entrants plus substituts élevés, on aura une rentabilité faible. Si les barrières sont élevées plus peu de substituts plus un faible pouvoir des clients et fournisseurs on assistera à un secteur bancaire plus attractif.

A l'aide d'une figure ci-dessous, on peut schématiser cette théorie de modèle des 5 forces de Michael Porter lié à la concurrence.

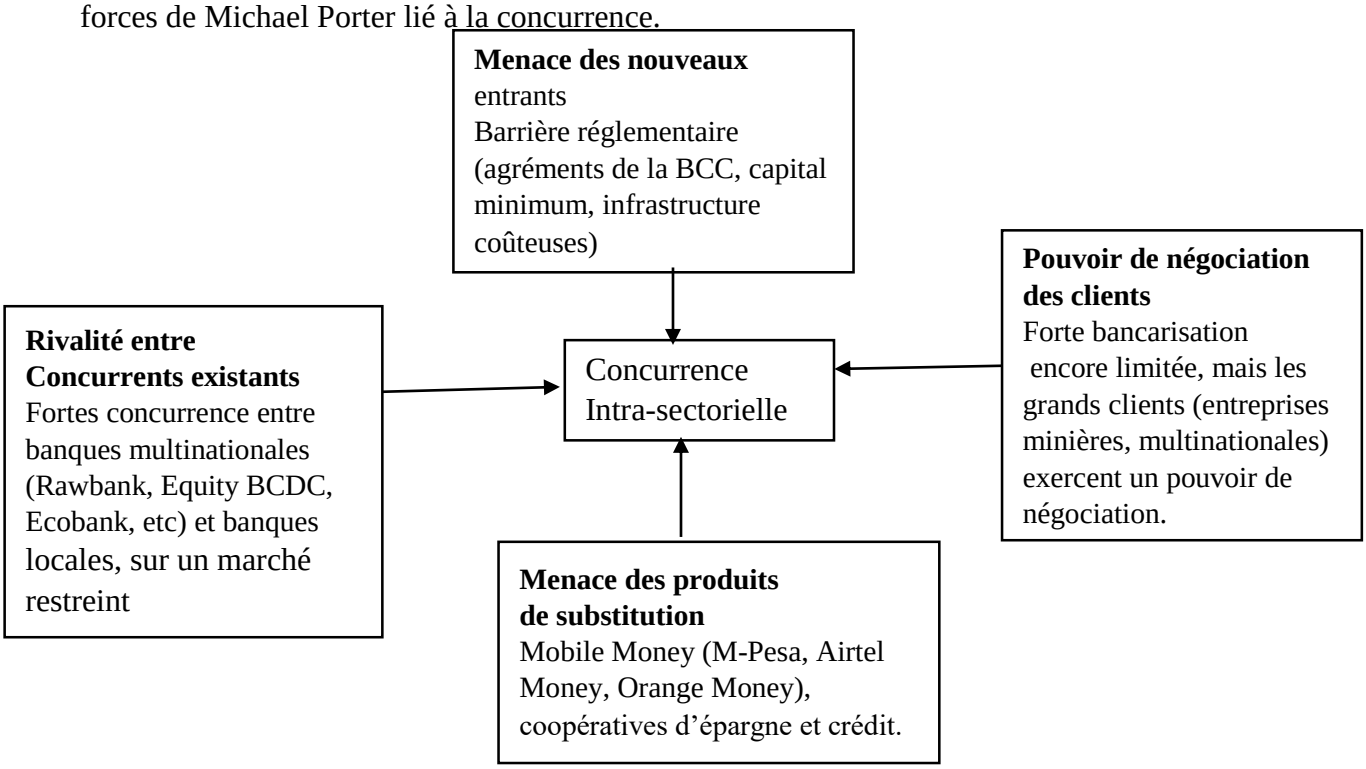


Figure 2. Secteur bancaire en RDC

Nous pensons que l'utilisation du modèle stratégique de Michael Porter porterait sur l'emprise que la maison mère exerce sur ses filiales, en particulier dans un pays tel que la RDC, peut être étudiée non seulement sous l'angle d'une contrainte hiérarchique ou administrative, mais aussi comme un moyen d'améliorer l'avantage compétitif global du groupe. Le contrôle se transforme donc en outil stratégique qui harmonise les opérations locales avec les objectifs de performance, de différenciation ou de suprématie par les coûts, établis au niveau mondial.

2.5.1.11. Théorie de la régulation institutionnelle et rôle des acteurs nationaux dans la supervision des banques multinationales en RDC

La régulation du système bancaire est essentielle pour garantir la stabilité financière et prévenir les crises systémiques. Selon Dewatripont et Tirole (1993), elle vise à corriger les défaillances du marché liées à l'asymétrie d'information, à l'aléa moral et aux externalités des faillites bancaires. En République Démocratique du Congo, cette mission revient à la Banque Centrale du Congo (BCC), conformément à la Loi n°005/2002. Dans la logique institutionnelle de North (1990), la BCC agit comme une instance régulatrice fixant les règles du jeu par l'imposition de normes prudentielles adaptées au contexte national. Conformément aux principes du Comité de Bâle (2004), elle assure une supervision macro et microprudentielle visant la solvabilité, la liquidité et la solidité du système bancaire, ce qui rejoint la conception de Goodhart et Schoenmaker (1995) de la banque centrale comme gardien de la stabilité financière.

Cependant, la BCC opère dans un cadre globalisé où la régulation s'inscrit dans une gouvernance multiniveau (Hooghe & Marks, 2001), favorisant la coopération avec les autorités étrangères via les collèges de superviseurs et les instances régionales afin d'anticiper les risques de contagion. À côté d'elle, l'Association Congolaise des Banques (ACB) complète le dispositif par une régulation coopérative (Levine, 2005), facilitant la concertation, la diffusion des normes et l'harmonisation des pratiques. Dans une perspective néo-institutionnelle (DiMaggio & Powell, 1983), l'ACB agit comme vecteur de conformité, encourageant les filiales étrangères à aligner leurs comportements sur les standards internationaux. Par ailleurs, à travers la logique d'incitations (Holmstrom & Milgrom, 1991), elle renforce la prévention des risques et la qualité du contrôle interne. Ensemble, la BCC et l'ACB forment une architecture régulatoire hybride conciliant supervision étatique, autorégulation sectorielle et coopération transnationale, conforme au modèle de gouvernance bancaire intégrée de (Lastra, 2015), particulièrement adapté au contexte congolais marqué par la présence croissante de banques multinationales.

Tableau 4. Typologies des firmes multinationales (FMN)

Type FMN	Modèle dominante	Modèle coordinatrice	Modèle savante	Modèle d'adaptation	Modèle transnational ou en réseau	Modèle politicienne
Fondement théoriques	Économie industrielle	Modèle transactionnel	Approches des ressources	Théorie de la contingence	Théorie des réseaux ; dépendance aux ressources	Théorie institutionnaliste
Compétence clé de la FMN	Exploiter un avantage monopolistique sur des marchés étrangers	Internaliser des transactions par la création de filiales à l'étranger	Créer, transférer, combiner et utiliser des capacités uniques dans différents pays	Adapter l'organisation à la complexité et aux changements de marchés étrangers	Utiliser les réseaux d'affaires des filiales à l'étranger comme ressources stratégiques	Tirer avantage et influencer l'environnement institutionnel international
Perspective organisationnelle	Hiérarchie	Hiérarchie	Une « communauté sociale » avec des ressources et compétences dispersées	Une organisation formelle fondée sur des « valeurs partagées »	Une « fédération » avec un pouvoir dispersé	Une institution complexe, « entière » et de valeur
Rôle stratégique du siège	« Diviser et gouverner »	Appliquer des contraintes comporteme ntales aux filiales	Stimuler la création de capacités au sein de la firme	« Lire » l'environnement et adapter l'organisation	« Un acteur parmi d'autres » dans la lutte pour le contrôle des investissements stratégiques	Gérer les situations politiques et les conflits dans différents contextes institutionnels

Source Traduit et adapté de Forsgren (2008, p. 146)

Section 3. Les pratiques de contrôle : une tendance évolutive des instruments mobilisés

La littérature s'est principalement concentrée sur les pratiques de contrôle utilisées par le siège pour superviser ses filiales étrangères, en se concentrant sur le modèle appelé « EPRG » de (Heenan et al, 1979) et (d'Harzing, 2001). Ces modèles traitent spécifiquement des contrôles liés à la socialisation, au contrôle culturel, au contrôle bureaucratique, au contrôle basé sur les résultats, à l'expatriation, et autres que nous estimons pertinents à exposer. Jaussaud et al, (2006) ; Jaussaud et al, (2012) remarquent que les recherches sur le contrôle depuis 1988 ont évolué d'une perspective unidimensionnelle vers une perspective multidimensionnelle des pratiques de contrôle de la filiale. Les experts en contrôle ont été très intéressés par le contrôle par le capital, le contrôle par le conseil d'administration, le contrôle comptable, financier et budgétaire, ainsi que le contrôle de gestion ou le contrôle basé sur les résultats. Nekhili et al, (2015) ; Biancini et Bombara, (2021) ; Foss et al, (2012) ; Langevin et Mendoza, (2014) et El Mouden, (2007) disent que la littérature récente a récemment examiné des mécanismes de contrôle tels que le contrôle technologique ; le contrôle par la justice procédurale; et le contrôle par l'effet miroir.

3.1. Le contrôle basé sur les résultats et le contrôle budgétaire comme moyen de mesurer de performance de la filiale

Levant (2000) annonce que les systèmes de contrôle formel dans le contexte des relations entre les sièges et les filiales peuvent adopter une orientation stratégique ou financière. Dans la première situation, l'accomplissement d'objectifs financiers à court terme est moins crucial que la progression vers des objectifs à plus long terme, tandis que dans la deuxième situation, l'importance est accordée à l'accomplissement d'objectifs financiers à court terme dans le cadre de la relation en question. Le contrôle par les résultats, qui implique l'atteinte d'objectifs, est généralement exprimé en termes chiffrés et vise à inciter les individus à travailler vers des objectifs communs ou organisationnels, (Flamholtz et al, 1985). Krutzer et al. (2015) mettent l'accent sur les résultats de performance des expatriés, en partie en fonction de leur rémunération liée à leur performance.

3.1.1. Le contrôle budgétaire, un moyen pour mesurer la performance de la filiale

En tant qu'outil essentiel pour aider à prendre des décisions au sein de l'entreprise, le budget permet aux dirigeants de la maison mère de déterminer la part de ressources que le responsable de chaque unité (filiale, succursale) a la possibilité de dépenser, (Boubacar, 2010). Les objectifs de performance de chaque unité de l'organisation peuvent également être établis grâce à cette budgétisation, que ce soit en termes de coûts, de chiffre d'affaires et/ou de production

(Fruitticher et al, 2005). Bruns et al (1975) montrent qu'un tel outil est également considéré comme un moyen de contrôle du comportement au sein des organisations.

Dunbar (1971) et Boubacar, (2010) proposent un double contrôle, car d'une part, il donne à un responsable le pouvoir de gérer les dépenses de l'unité (filiale ou succursale) qu'il dirige tout en respectant les limites imposées par la hiérarchie (la maison mère), et d'autre part, il contribue à atteindre des objectifs organisationnels tels que l'accroissement du chiffre d'affaire et/ou la diminution des coûts. Chiapello (1996) a observé que les outils tels que les plans, les budgets et les tableaux de bord sont généralement utilisés par les managers pour vérifier l'atteinte des objectifs. Merchant (1985) fait voir que l'utilisation des contrôles par les résultats repose sur trois conditions : la première est la disponibilité de la connaissance des résultats souhaités, la deuxième est la capacité des individus à contrôler ces résultats, et la troisième est la possibilité de les mesurer de manière efficace. Cependant, dans ce genre de contrôle, il est nécessaire que le contrôleur soit une compréhension des objectifs, mais cela ne nécessite pas une connaissance des méthodes utilisées pour les atteindre.

Lovett et al. (2009) estiment que dans les centres de profit, les managers sont rémunérés en fonction d'une mesure comptable de leur performance, comme le résultat net ou la contribution aux coûts fixes. Le recours au contrôle par les résultats présente de nombreux bénéfices, ce qui en fait un mécanisme de contrôle apprécié par les entreprises multinationales. De plus, la surveillance des résultats peut renforcer la motivation et l'engagement, en accord avec la principale prémisse de la théorie de l'établissement d'objectifs, (Locke et Latham, 1990). Par conséquent, la mesure basée sur les résultats peut et assure la responsabilité des employés de leurs performances.

Selon Neely et al. (2002), la performance devrait être perçue comme un processus systémique et dynamique, qui fait le lien entre la stratégie, les ressources et les attentes des parties intéressées. Dans ce contexte, la supervision joue le rôle d'un outil de gestion et d'apprentissage, assurant l'alignement entre les directives générales de la société mère et les situations spécifiques à la filiale. Autrement dit, la supervision ne se limite pas à être un instrument de vérification, elle est également un mécanisme d'amélioration constante. Elle nourrit un processus stratégique de retour d'expérience, où les données provenant des vérifications, des audits et des rapports servent à modifier les procédures, à intensifier la conformité et à améliorer le rendement. Pour les filiales congolaises, cette dynamique est cruciale pour garantir la robustesse des structures face aux contraintes institutionnelles, aux aléas économiques et aux exigences de la régulation. « La performance n'est pas une condition statique, mais plutôt un processus constant de génération de valeur et d'ajustement organisationnel » (Neely et al. 2002, p. 15).

En somme, le contrôle basé sur les résultats et le contrôle budgétaire utilisés comme principaux instruments d'évaluation de la performance des filiales en RDC, témoignent d'une stratégie de gestion à distance focalisée sur des indicateurs normalisés, mais généralement déconnectés de la réalité opérationnelle.

3.1.2. La prise en compte des critères subjectifs dans l'appréciation du contrôle par les résultats

Malgré les nombreux bénéfices du contrôle par les résultats, il n'en reste pas moins qu'il comporte également de nombreux désavantages, (Kreutzer et al, 2015). Kreutzer et al (2015) montrent que l'un de ses désavantages réside dans le fait qu'il demande la présence de mesures de résultats fiables et valides, ce qui est difficile. En plus de cela, il s'appuie sur des approches d'évaluation officielle des performances. Cependant, à mesure que les activités internationales des entreprises se développent et se compliquent, ce genre de contrôle, considéré comme trop bureaucratique et strict, ne répond plus aux exigences des multinationales, notamment en ce qui concerne le contrôle des filiales bancaires à l'étranger, (Boubacar, 2010). Kreutzer et al. (2015) et Anderson et al, (1987) estiment que les problèmes liés à l'utilisation des résultats comme mécanismes de contrôle des filiales peuvent entraîner des conséquences imprévues, notamment en cas de manque d'orientation stratégique. Effectivement, cela entraîne une confusion, une démotivation et une impatience chez les employés, ce qui a des répercussions néfastes sur l'initiative. Par conséquent, ces auteurs proposent une combinaison des contrôles basés sur les résultats avec le contrôle comportemental, ce qui devrait réduire ces conséquences inattendues.

Tableau 5. Caractéristiques des contrôles basés sur les résultats

Délégation de la responsabilité du développement stratégique, au niveau des divisions et même des centres de profit.
Focalisation sur le processus budgétaire comme élément le plus important de planification
Absence d'initiatives de la maison mère sous forme de conseils, mais elle utilise de manière importante les suggestions qu'elle trouve appropriées
Critères clairs de recherche d'investissements et utilisation du critère du « play-back -period » sur des durées courtes pour éliminer les projets les moins performants
Certitude que la maison mère financera tous les bons projets.
Utilisation principale d'acquisitions initiées par la maison mère et les divisions comme mode de croissance
Insistance sur le budget comme connut entre la maison mère et la dimension ou filiale. La performance financière annuelle est le critère principal de jugement
Comparaison fréquente des résultats avec le budget.
Forte pression immédiatement appliquée sur les secteurs ayant des problèmes de performance et changement radical de la direction en cas de persistance des problèmes.

Source : *adapté de Goold et Campbell, (1987a)*

3.1.3. Le contrôle du capital : un indicateur de la géographie des filiales bancaires et la détention majoritaire du capital.

Un indice de la répartition des finales bancaires en Afrique fait référence à une mesure ou à un ensemble d'informations qui permet d'élaborer une carte des banques multinationales présentes en Afrique, l'étude des décisions d'établissement, élaborer des logiques stratégiques, institutionnelles ou économiques. Il s'agit donc d'un instrument d'analyse qui permet de lier la stratégie géographique d'une banque à sa politique de contrôle, en particulier en comparant des situations comme celle de la RDC. Jaussaud et al. (2006) démontrent que la part de capital de la filiale détenue par la multinationale est considérée comme la principale variable de contrôle utilisée à l'étranger. Child et al. (1999) estiment que c'est qui permet à la maison mère d'avoir une influence importante sur la détermination des priorités stratégiques et la sélection des cadres supérieurs de la filiale. Belderbos et al. (2005) stipulent que le capital joue un rôle essentiel dans cette perspective pour la filiale, car une participation accrue au capital de la filiale encouragera la maison-mère à accroître le contrôle de celle-ci. Beamish (1993) a montré que dans les années 80, les grandes entreprises internationales établissaient principalement des coentreprises en Chine avec des partenaires chinois, mais elles prévoyaient ensuite d'établir des filiales avec une structure de capital détenue à 100%.

3.1.3.1. L'incomplétude du contrôle par détention majoritaire du capital

Le contrôle majoritaire du capital ne garantit pas nécessairement un contrôle total et opérationnel sur les activités d'une filiale, ses décisions stratégiques ou son alignement avec les objectifs du groupe, malgré la détention de la majorité des parts. Dans des contextes institutionnels précaires tels que celui de la RDC, ce genre de supervision formelle peut s'avérer inadéquat sans l'appui de mesures additionnelles aptes à pallier les déséquilibres d'information, les évolutions locales incertaines et les contraintes des procédures juridiques traditionnelles.

Certaines études mettent en avant l'avantage de détenir le capital pour contrôler une filiale étrangère. Killing, (1983) souligne que cette détention ne garantit pas toujours un contrôle total dans le cas des coentreprises. Grillat (2006) suppose que la gestion des filiales basées sur un management partagé (50%/50%) serait plus difficile que celle des filiales majoritairement détenues (à 100%). Nekheli et al. (2007) supposent que tout reposerait sur la relation de force entre les deux partenaires, notamment entre le pays d'origine et le pays d'accueil. Selon le classement de The Banker pour l'année 2018, les grandes banques des pays d'Europe Centrale, Orientale et du Sud-Est ont 67% de leur capital sous contrôle étranger. La banque polonaise PKOBP et la banque PEKAO détiennent la majorité des parts, tandis que l'État détient une part, (Dorée Kowalewski, 2020). Gelbard et al, (2014) disent qu'en Afrique, des recherches ont démontré que dans les années

1990, l'implication de l'État dans la structure des banques étrangères était significative, mais que cette participation a considérablement diminué depuis que les banques occidentales ont largement investi dans le capital des banques en Afrique.

Ces derniers prouvent qu'il est mentionné que de 2010 à 2011, la part des banques occidentales dans le capital des banques d'Afrique subsaharienne a augmenté de 60% à 70%, contre 40% entre 1990 et 1999. Cependant, des disparités d'information peuvent se produire lorsque les actionnaires majoritaires désignent des représentants pour les postes de conseil d'administration, ce qui entraîne une participation directe à la gestion de la filiale, (La Porta et al, 1999). Sakawa et al. (2017) montrent que ces disparités d'information peuvent donner aux actionnaires prédominants la possibilité de s'engager dans des activités qui sont exclusivement à leurs intérêts, afin de réduire les voix des autres actionnaires (minoritaires) dans la gouvernance d'entreprise.

Dans le cadre particulier de la République Démocratique du Congo, notre recherche avance que, bien que le contrôle majoritaire par détention du capital soit crucial d'un point de vue juridique et financier, il ne suffit pas à garantir un contrôle réel, stratégique et opérationnel de la filiale par la société mère. Ce type de contrôle, fréquemment considéré comme une marque de domination ou d'autorité décisionnelle, s'avère en vérité partiel et incomplet, particulièrement dans des contextes institutionnels marqués par l'incertitude, la fragilité de l'État de droit et la volatilité économique.

3.1.3.2. Le contrôle par le transfert et l'utilisation d'outils technologiques

Par définition, en RDC, le contrôle technologique permet au siège de superviser la filiale via des outils numériques standardisés, renforçant la transparence, mais limitant l'autonomie locale et valorisant peu les pratiques contextuelles.

Berger et al, (2001) signalent que l'utilisation des technologies est un avantage concurrentiel pour l'internationalisation des banques, en raison de leurs activités dispersées à travers le monde. Berger et al, (2011) et Détragiache et al, (2008) mettent en place des outils technologiques extrêmement avancés notamment dans le domaine de la gestion des risques, afin de superviser leurs filiales étrangères. Larue de Tournemine, (1985) et Détragiache et al, (2008) estiment que les banques étrangères ont généralement des centres de recherche et de développement dans les pays du tiers monde et dans les pays pauvres dans le but de garantir un contrôle plus efficace sur leurs filiales. Pelletier, (2018) dans ses conclusions, souligne que les filiales appartenant aux banques situées dans les pays développés bénéficient d'un soutien opérationnel plus important de la part de leur siège dans les domaines de l'informatique, des techniques de gestion des risques et des technologies de crédit par rapport aux autres groupes

bancaires étrangères, du fait que leurs activités sont généralement plus centralisées au niveau du siège mondial ou régional.

Mouden, (2007) dans sa thèse de doctorat souligne que les pressions isomorphes développées dans la théorie néo-institutionnelle constituent certaines obligations liées notamment à la production des comptes rendu hebdomadaires, une standardisation des procédures, une comptabilité informatisée, des reporting quotidiens servent au siège de la multinationale de mieux contrôler ses filiales étrangères. Whittington et al. (2020) estiment que dans les domaines hautement technologiques, les grandes entreprises telles qu'Airbus et Boeing détiennent ensemble 91 % du marché mondial des avions de ligne. Intel détient plus de 60 % du marché mondial des microprocesseurs. Google détient 86 % du marché mondial de la recherche. En revanche, Facebook, Google, JPMorgan, Volkswagen et Walmart jouent un rôle très traditionnel dans leur contrôle technologique. Dernièrement, Assiri et al, (2020) ont mis en évidence dans leurs recherches que la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord est confrontée à des problèmes environnementaux majeurs, principalement dus aux activités commerciales industrielles et non financières. Les écrivains mettent en évidence que la gestion des ressources humaines environnementales, l'isomorphisme coercitif et les compétences technologiques ont un impact positif et significatif sur la mise en place des pratiques de comptabilité de la gestion environnementale. L'utilisation de la comptabilité de gestion environnementale est influencée par les ressources technologiques et humaines.

Il me semblerait que l'utilisation d'instruments technologiques pour le contrôle dans les filiales bancaires en RDC représente une mesure pragmatique face aux vulnérabilités institutionnelles et aux dangers systémiques de l'environnement local. En consolidant les canaux d'information et en établissant des normes homogènes, la société mère protège ses processus tout en minimisant les chances d'erreur ou de déviation. Cependant, cette approche axée sur la technologie peut conduire à une dépendance technique, négliger les compétences locales et restreindre la capacité de la filiale à s'adapter à des contextes nationaux particuliers. Bien que ce genre de contrôle soit efficace à court terme, il soulève la question de la pérennité managériale et de l'acceptation locale des méthodes importées.

3.1.3.3. Le contrôle par la justice procédurale

Le concept de justice procédurale, similaire à l'idée d'intégration normative, a été abordé comme un moyen de contrôler et d'influencer le comportement des filiales, contrairement à la gestion de l'opportunisme potentiel au niveau du siège, (Foss et al, 2012). Langevin et al. (2014) démontrent que ce genre de contrôle est principalement lié à des contrôles basés sur les

résultats, où la participation à la détermination des objectifs, l'application du principe de contrôlabilité et la présence d'un retour sur la performance encouragent l'implication de l'organisation. Ces auteurs montrent que la justice procédurale offre aux organisations des directives pour mettre en œuvre des systèmes de contrôle plus équitables et plus efficaces.

Elle repose sur un ensemble de procédures de prise de décision cohérente, où les décisions du siège sont accompagnées d'une communication approfondie entre le siège et les filiales, et où les filiales ont la possibilité de contester les opinions du siège, (Kim et al, 1991).
C'est aussi pour cette raison qu'ils mettent en évidence que l'un des éléments essentiels pour maintenir la motivation des responsables des filiales est la transparence dans les processus décisionnels, qu'ils considèrent généralement comme un moteur ou un complément de l'intégration normative.

3.1.3.4. Le contrôle par l'effet miroir

L'évaluation par l'effet miroir implique que la société mère juge la filiale en se référant à une comparaison implicite avec ses propres critères : elle évalue, guide ou rectifie les performances de la filiale en fonction de ses propres normes, valeurs, standards et méthodes, sans forcément tenir compte des particularités locales.

L'utilisation de structures organisationnelles similaires est l'un des traits distinctifs des filiales étrangères et de leur maison mère. El Mouden (2007) dans sa thèse de doctorat, décrit l'effet « miroir » de l'évolution des structures organisationnelles des entreprises multinationales sur leur stratégie de localisation et leur système de contrôle. Selon l'auteur, l'effet implique que « naturellement, la filiale étrangère aura une organisation beaucoup plus simple, mais il est probable qu'elle reflète une certaine mesure du siège. Cela se manifeste principalement par une certaine imitation de la structure organisationnelle de la multinationale dans ses filiales étrangères. Lorsque la filiale adopte le même modèle organisationnel que celui du siège, il est évident que l'organisation ou la réorganisation de la filiale sera en harmonie avec celle du siège, en utilisant l'effet miroir. Stratégor (2004) a dit que le siège a la possibilité de choisir entre une structure organisationnelle monodimensionnelle ou multidimensionnelle afin de coordonner ses activités. Malgré la rareté des théories sur le contrôle par les systèmes organisationnels, certaines études empiriques ont tout de même été menées, (Brooke et Lee Remmers, 1973).

Ces penseurs mettent en évidence le fait que même si la tendance est à accorder davantage d'autonomie aux filiales étrangères, leur établissement reflète fidèlement certaines dispositions inhabituelles au niveau du siège. El Mouden (2007) estime que les conflits entre les structures organisationnelles du siège et celles des filiales sont l'une des pressions auxquelles les entreprises multinationales ne peuvent pas échapper. Alors que l'établissement des structures

mentionnées précédemment permet de résoudre les conflits, il est également soumis à une logique de contrôle, car le personnel salarié de la division de la filiale doit être constitué d'une équipe de spécialistes financiers qui collaborent étroitement avec ceux du siège social, (El Mouden, 2007). Les experts concernés, affiliés à la division internationale, ont principalement pour mission de superviser les filiales étrangères.

Nous estimons que le contrôle par l'effet miroir se manifeste lorsque la société mère applique ses normes de performance, d'éthique ou de conformité à la filiale congolaise, sans tenir compte des spécificités locales. Ce contrôle subtil est fréquemment imperceptible, néanmoins, il a un impact tangible sur les choix stratégiques de la filiale, la composition de sa direction et les méthodes d'évaluation employées.

3.2. La filiale face à une diversité des contraintes dans le pays d'accueil au style de management.

Les multinationales font face à des problèmes organisationnels complexes lors de leurs expansions internationales, (Rosenzweig & al, 1991). Ces questions sont principalement associées aux difficultés que pose l'environnement d'accueil. Kostava et al. (2002) disent que l'un des défis auxquels les filiales font face est la dualité institutionnelle, qui peut être due à la différence entre le pays d'origine de la filiale et le pays d'accueil en ce qui concerne l'institution. En ce qui concerne cette dualité institutionnelle, le transfert des pratiques de gestion de la maison mère peut être considéré comme un échec, car il n'a pas pris en considération les réalités du pays d'accueil, que ce soit en ce qui concerne les revendications des acteurs locaux ou les enjeux politiques, (Adanhounme, 2016).

Nous pensons ainsi que ces contraintes peuvent limiter la capacité de contrôle de la maison mère, lorsque justement, elle ne les prend pas en compte dans sa politique de contrôle. L'objectif de cette sous-section est de démontrer que les limitations liées aux pratiques organisationnelles mises en place au sein de la filiale et aux interactions avec les institutions du pays d'accueil sont principalement les obstacles qui restreignent le contrôle de la filiale dans ce pays.

3.2.1. Les contraintes liées au style de management de la filiale

Adanhounme, (2016) évoque que trois courants de pensée s'opposent lorsque l'on aborde la gouvernance ou du moins la gestion des filiales étrangères : le courant fonctionnaliste, le courant culturaliste et le courant constructiviste. Kostova (1999) considère que les cadres expatriés ont pour mission de transmettre les bonnes pratiques de gestion de la maison mère aux filiales. En général, cette vision soutient l'idée que la culture de gestion occidentale est universelle

par rapport à celle qui entrave la performance, telle que la culture de gestion africaine, (Tioumagneng, 2018b). Cependant, Adanhounme (2016) montre que le transfert des pratiques de gestion de la maison mère peut être inefficace si elle ne tient pas compte des demandes des acteurs locaux et surtout des enjeux politiques liés à ce transfert. Ahmad et al. (2003) estiment que la perspective culturaliste remet en question la perspective fonctionnaliste en soutenant l'idée que l'influence des cultures nationales et les facteurs de différenciation décrivent les pratiques nationales et peuvent expliquer la convergence ou la divergence dans le processus de transfert des pratiques managériales. Cette analyse nous permet de saisir que, en ce qui concerne le style de gestion de la filiale, la maison mère fait face à deux défis : d'une part, la culture managériale de la filiale est occidentalisée, et d'autre part, elle est déoccidentalisée.

3.2.2. Le dilemme entre l'occidentalisation et la déoccidentalisation de la culture managériale de la filiale

Le conflit entre l'occidentalisation et la déoccidentalisation de la culture managériale des filiales représente le défi constant auquel sont confrontées les filiales congolaises de banques multinationales. Elles se trouvent en effet tiraillées entre deux approches opposées : d'un côté, l'instauration ou l'adoption des méthodes de gestion dérivées des normes occidentales imposées par la maison mère (occidentalisation) ; de l'autre, la nécessité d'ajuster ces méthodes aux réalités socioculturelles, institutionnelles et économiques locales (déoccidentalisation).

Comme nous l'avons déjà souligné, il existe habituellement deux styles de gestion dominants dans la gestion de la filiale étrangère. D'après la perspective fonctionnaliste, il est essentiel d'appliquer la culture organisationnelle du siège en matière de gestion au sein de la filiale (Shuller, 2003). D'un autre côté, la perspective culturaliste soutient qu'il est nécessaire de considérer les conditions du pays d'accueil lorsqu'on élabore ces politiques de gestion. Adanhounme, (2016) dit que dans le contexte africain, le transfert des pratiques de ressources humaines de la maison mère s'est principalement réalisé en prenant en considération les demandes des cadres locaux et les enjeux politiques du pays d'accueil. Kostova (1999) explique que la perspective fonctionnaliste soutient que l'expatriation a pour objectif de transmettre les bonnes pratiques de gestion de la maison mère aux filiales. Toutefois, il est possible qu'ils ne parviennent pas à réussir leurs missions car ils ne sont pas conscients de l'environnement du pays d'accueil, (Yungsun et al, 2004). Cela s'explique par leur manque de compréhension des revendications des cadres locaux et des enjeux politiques du pays d'accueil lorsqu'ils transfèrent leurs pratiques de gestion des ressources humaines vers les filiales, notamment celles situées en Afrique, (Adanhounme, 2016).

3.2.2.1. La complexité d'une occidentalisation des pratiques managériales de la filiale

La majorité des écrivains soulignent la complexité et les défis de gestion liés à la définition d'une entreprise multinationale. Les problèmes de gestion résultent de la sélection d'une organisation et d'une gestion simplifiées. D'après J. R. Galbraith & al, (1986), l'entreprise multinationale est complexe en raison à la fois des problèmes de structure et de stratégie, ainsi que des défis liés à la gestion de filiales de nationalités variées. En effet, les normes sociales appliquées par les filiales sont majoritairement occidentales et les cadres expatriés et locaux sont également formés selon les méthodes du siège-social. Bakengela Shamba et al. (2014) et Frimousse, (2007) expliquent que l'application de ces normes sociales sur le terrain et particulièrement auprès de personnels autochtones pose de réels problèmes, étant donné que le respect des traditions locales prônés par les cadres locaux ainsi que les vives tensions peuvent ainsi alimenter les relations quotidiennes des cadres expatriés et locaux.

Nous estimons que l'adoption de méthodes de gestion occidentales dans les filiales bancaires en RDC se heurte à de fortes contraintes structurelles et culturelles. Si elles visent à uniformiser et renforcer le contrôle, elles peuvent entrer en conflit avec les réalités institutionnelles, les normes sociales locales et les pratiques informelles dominantes. Sans adaptation au contexte, cette démarche risque de provoquer résistances et perte de légitimité, la réussite dépendant d'un équilibre entre exigences internationales et compréhension du terrain local.

3.2.2.2. L'analyse des relations tendues entre cadres locaux et expatriés

Même si de nombreux chercheurs en gestion internationale considèrent l'expatriation comme une méthode efficace pour contrôler les filiales étrangères, les expatriés qui la définissent font souvent face à de nombreuses difficultés d'adaptation à l'environnement local, notamment des problèmes de communication avec les collaborateurs locaux. En général, ce problème survient, car le niveau de connaissance culturelle des expatriés joue un rôle crucial dans la mesure de l'efficacité des expatriés en tant que moyen de contrôle sur les filiales étrangères, (Yungsun et al, 2004). Le souci soulevé est principalement lié aux comportements hautains que les expatriés adoptent fréquemment, qui ont généralement une opinion négative sur la compétence de leurs collègues locaux. Les difficultés proviennent également respectivement de la méconnaissance de l'organisation par les cadres locaux et la méconnaissance de l'environnement d'accueil par les expatriés, (Harzing, 1995). Selmer & al, (2003) soulignent que cette situation entraîne habituellement des tensions entre les deux catégories de cadres. Les écrivains qui défendent ces arguments (ceux qui ont été soulevés) ne manquent pas de voir l'expatriation et par conséquent

l'ethnocentrisme comme une nouvelle forme de colonisation sourtout mise en place par les grandes entreprises occidentales (notamment françaises) implantées dans les pays en développement, (Poirey, 1998).

3.2.2.3. L'échec de l'expatriation et les problèmes d'adaptation de la filiale

Frimousse, (2007) et Yungsun Junghoon, (2004) évoquent le défi communicationnel, l'échec de l'expatriation pourra être attribuée au manque de connaissances culturelles approfondies du pays d'accueil, des connaissances sur lesquelles les experts en Gestion Internationale des Ressources Humaines (GIRH) devraient prendre en compte lors du recrutement, étant donné leur manque de compétences interculturelles, (Trompenaars et al, 2001). En effet, le manque de connaissance locale rend le contrôle direct et coûteux difficile lorsque les filiales sont dispersées géographiquement et culturellement, (Yeh, 2020). En présence de cet échec, les expatriés sont souvent obligés de faire un retour prématuré dans leur pays d'origine avant même la fin de leur contrat. Théry (2001) estime que ces retours prématurés sont expliqués par les problèmes rencontrés dans l'environnement d'accueil. L'auteur met en évidence le fait que 10% à 20% des expatriés retournent au siège avant la fin de leur contrat. Récemment, Rubino (2022) a examiné les approches d'adaptation de trois filiales d'une entreprise multinationale française, des entreprises franchisées basées au Burkina Faso, au Niger et en Éthiopie comme entreprises franchisées. Selon l'étude, la dualité institutionnelle entre les pays d'accueil et le pays d'origine de la multinationale, notamment l'utilisation de méthodes occidentales au sein de ces filiales africaines, a entraîné de fortes tensions.

3.2.2.4. La déoccidentalisation du management de la filiale par des pressions isomorphes

Le processus de déoccidentalisation du management de la filiale fait référence à l'adaptation, la réinterprétation ou la transformation progressive des pratiques managériales, initialement inspirées par les normes et modèles occidentaux imposés ou encouragés par la société mère, en réponse aux évolutions institutionnelles, culturelles et réglementaires locales. Cette adaptation ne découle pas seulement d'une décision stratégique de la filiale, mais est souvent le résultat de contraintes isomorphes provenant de son contexte institutionnel dans le pays d'accueil.

Bartlett et al (1989) montrent que lorsque les filiales étrangères s'établissent à l'étranger, elles peuvent faire face à différentes formes de pressions : coercitives, normatives et mimétiques. En tenant compte de ces pressions, il est possible de saisir que de multiples modifications peuvent être apportées à la gestion de la filiale, surtout lorsque certaines de ces pressions sont exercées par les partenaires locaux lors de l'exercice du contrôle de la maison mère, (Grillat, 2006). Dans la perspective fonctionnaliste mentionnée précédemment, la culture de

gestion occidentale était principalement employée pour gérer les pratiques de gestion des ressources humaines de la filiale d'un point de vue des ressources humaines. D'un autre côté, la perspective culturaliste favorise davantage une prise en considération des réalités contextuelles, qui peuvent entraîner l'échec des pratiques de transfert des maisons mères vers la filiale en raison des revendications des cadres locaux et des enjeux politiques, (Adanhounme, 2016).

Les acteurs locaux ont la possibilité d'utiliser diverses stratégies pour exercer une pression sur les filiales étrangères, comme le démontrent plusieurs recherches récentes dans les pays en développement. Beddewela (2019) dit qu'en Inde, le gouvernement d'accueil exerce des pressions coercitives, normatives et mimétiques afin de contraindre les filiales à adopter des pratiques de responsabilité communautaire des entreprises. Assiri et al. (2020) ont démontré que les régions de l'Afrique du Nord et du Moyen-Orient ont exercé des pressions coercitives qui ont encouragé les filiales à adopter une comptabilité de gestion environnementale. Hault (1996) explique que les pressions exercées par le gouvernement au Nigéria incluaient la fixation d'un quota de cadres expatriés à nommer dans les filiales des entreprises. Tamba et al. (1985) signalent que dans le domaine bancaire, en particulier dans le contexte des filiales bancaires au Cameroun, l'isomorphisme coercitif a été réalisé grâce à la mise en œuvre d'une loi gouvernementale qui contraint chaque banque-filiale à céder près de 33% de son capital à l'État. Effectivement, cette faible restriction permet à l'État concerné de choisir le Directeur Général Adjoint (DGA), étant donné que la nomination du Directeur Général (DG) de filiale relève de la responsabilité de la maison mère, (Tioumagneng, 2018). L'auteur dit que la présence de ce DGA est due à la volonté du pays d'imposer aux filiales concernées une mentalité africaine en matière de gestion, ce qui justifie notre opinion que le pays d'accueil souhaite déoccidentaliser la gestion.

3.2.2. 6. Les contraintes institutionnelles et contextuelles

Lorsqu'une filiale s'établit à l'étranger, sa survie repose sur sa capacité à faire face aux contraintes exigées par l'environnement d'accueil, (Peng & al, 2019). Zhang (2016) estime que les principales contraintes rencontrées par les banques multinationales dans leurs pays d'accueil sont les barrières réglementaires et économiques. En ce qui concerne les obstacles économiques, l'écrivain mentionne spécifiquement les obstacles technologiques et fiscaux. Plusieurs auteurs comme Cournac, (2015) ont démontré que les entreprises multinationales font face aux principes de responsabilité sociale de l'entreprise dans leurs pays d'implantation. L'objectif de cette sous-section est de démontrer que certaines des contraintes récemment exposées peuvent entraver le contrôle efficace de la maison mère sur ses filiales étrangères. Ces contraintes peuvent être classées d'une part en fonction des contraintes institutionnelles et d'autre part en fonction des contraintes contextuelles. La dualité institutionnelle, les obstacles réglementaires et technologiques, la

responsabilité sociale des entreprises (RSE) et les difficultés liées aux modes d'entrée sont parmi ces deux catégories de contraintes.

3.2.2.7. Les contraintes et la dualité institutionnelle

Les contraintes institutionnelles, la dualité institutionnelle, les disparités culturelles, réglementaires et technologiques entre le pays d'origine de la filiale et le pays d'accueil sont des sujets importants pour nous. La dualité institutionnelle fait référence à la situation avec laquelle deux cadres institutionnels distincts, auxquels la filiale doit se plier en même temps, coexistent parfois de manière conflictuelle, l'environnement institutionnel, général dicté par l'entité mère, l'environnement institutionnel spécifique à la RDC, comprenant : la réglementation bancaire locale (Banque Centrale du Congo), le droit fiscal, du travail ou des sociétés, les usages culturels et économiques de la nation.

Kostava (1999) fait une distinction entre les profits institutionnels de deux pays qui sont définis comme la distance institutionnelle. Scott (1995) dit que ces profils sont établis en prenant en compte trois aspects qui composent son environnement institutionnel : la dimension réglementaire, normative et cognitive. Dans cette optique, les grandes entreprises sont fréquemment confrontées à l'étranger à la fois aux contraintes organisationnelles de leur maison mère et à celles de leur contexte d'intégration, (Chorba, 2019). De Beule et al, (2014) en ce qui concerne la distance entre les institutions, mettent en évidence le fait que plus celle-ci est importante, plus il sera compliqué pour de nouveaux venus d'accéder à des ressources et des compétences stockées dans les organisations existantes. Opsahl et al. (2018) suggèrent qu'une grande distance institutionnelle peut entraîner deux situations : d'une part, l'implantation dans des pays émergents, souvent marqués par des vides institutionnels, et d'autre part, l'implantation dans des pays avec des institutions plus stables et plus performantes. Les études sont réalisées dans le contexte coréen et japonais, avec des institutions du marché du travail unique. Ces travaux mettent en évidence la difficulté de transférer les pratiques de gestion des ressources humaines du siège de l'entreprise IKEA vers ses filiales implantées dans ces deux pays.

3.2.2.8 Les barrières réglementaires

Pour établir une filiale à l'étranger, il est essentiel que les filiales respectent non seulement les lois bancaires de leur pays d'origine, mais aussi celles des pays d'implantation, (Concordat de Bale, 1992). Boubacar (2007) estime qu'il est important de se conformer aux règles du pays d'accueil lors de la création d'une filiale, que ce soit pour la création ou l'acquisition d'une banque locale. Mminele, (2014) dit qu'il est possible de constater que les banques en Afrique doivent souvent faire des déclarations à la fois auprès des superviseurs de leurs pays d'origine et

auprès de ceux des pays d'accueil. Les premiers, en effet, sont fréquemment soumis à des normes réglementaires qui respectent les normes de fonds propres établies par Bâle I, Bâle II ou Bâle III. En outre, en plus des réglementations établies par chaque pays, telles que les directives Européennes et les accords de Bale, la souveraineté de chaque pays le pousse à imposer une réglementation à l'entrée des banques étrangères, (Nekheli et Boubacar, 2007).

Toutefois, les filiales font généralement face à des problèmes lorsqu'il s'agit de mettre en œuvre les normes comptables (en particulier les normes IFRS), ce qui s'explique principalement par les divergences existantes dans ce domaine. Dans cette optique, Cardenas et ses collègues (2003) exposent comment de telles incertitudes ont entraîné des états financiers différents même lorsqu'ils étaient basés sur les mêmes données financières des filiales mexicaines et brésiliennes de Citibank entre 2002 et 2003, ce qui aurait également entraîné des évasions fiscales observées au sein de ces filiales. Matoungou Mayoukou (2018) souligne que l'application des normes prudentielles de Bale I, Bale II et Bale III en Afrique s'est révélée complexe en raison de l'absence de prise en considération des réalités du contexte du continent africain. Tioumagneng (2019) dans ses recherches explique des difficultés à adapter ces normes dans le contexte africain. Les obstacles réglementaires sont des obstacles auxquels les entreprises multinationales font souvent face lors de leur expansion. Bergling et al. (2022) estiment que si la multinationale est soumise à des réglementations ou des contraintes gouvernementales du pays d'accueil, il pourrait être plus compliqué pour le siège social d'avoir une influence sur les processus au sein de chaque filiale.

Il semblerait qu’en République Démocratique du Congo, les barrières réglementaires semblent constituer des obstacles significatifs pour l'établissement, l'opération et surtout l'audit efficace des filiales de banques multinationales. Ces obstacles sont à la fois institutionnels, juridiques et opérationnels et ils reflètent les contraintes du cadre local de contrôle dans un contexte dominé par des acteurs internationaux ayant des normes supérieures à celles du pays d'accueil.

3.2.2.9 Les barrières technologiques, linguistiques et culturelles.

Les décisions de localisation des grandes banques multinationales sont influencées par la tendance technologique. Cette caractéristique peut assurer la transmission d'informations entre la société fondatrice et les succursales, ce qui améliore la coordination des activités de la société multinationale, (Mayrhofer et al, 2011). Cependant, il y a une grande disparité entre les infrastructures technologiques des pays d'origine des filiales bancaires et celles des pays d'émergence. Le NEPAD (2014) propose que le contexte des pays émergents, en particulier africains, sont souvent peu développés dans ce domaine. Étant donné ces disparités, les recherches menées par Dietsh et al (2000) sur l'efficacité des banques françaises et espagnoles mettent en évidence l'importance de prendre en considération les éventuels écarts technologiques et

environnementaux. Ces écrivains avancent l'idée que pour comparer les performances des banques de différents pays, il est nécessaire d'avoir une définition adéquate de la frontière commune qui tient compte des particularités de l'environnement local. Les banques occidentales ne prennent pas toujours en compte ces particularités, notamment en ce qui concerne la technologie, ce qui explique pourquoi elles ne se soucient pas toujours de leur adaptation au contexte africain. Par ailleurs, les auteurs mettent en évidence le fait que malgré les progrès technologiques de ces banques occidentales, les défaillances et les faillites au sein de ces banques sont de plus en plus fréquentes.

Nous restons sans ignorer dans le contexte congolais que les obstacles technologiques constituent un handicap majeur pour les maisons mères dans l'efficacité de leur supervision sur leurs filiales bancaires. Ces défis sont associés à la déficience des infrastructures numériques, à la discordance des systèmes d'information, et aussi au fossé numérique qui existe entre le siège et la filiale établie en RDC. Ces dysfonctionnements technologiques engendrent un retard systémique qui entrave le passage harmonieux de l'information, la surveillance en direct et une coordination stratégique efficiente, surtout dans un domaine aussi critique que celui de la banque.

3.2.2.9.1 Les barrières linguistiques et culturelles

En s'établissant dans un pays étranger, les entreprises internationales font face à diverses contraintes, notamment les obstacles culturels et linguistiques. Mayrhofer et al. (2011) prouvent que les barrières culturelles sont de plus en plus examinées dans les études de gestion internationale en raison de leur rôle crucial dans la détermination de la manière dont les citoyens interagissent les uns avec les autres, en collaboration avec les entreprises et les institutions. De plus, ces écrivains estiment que les disparités linguistiques, ethniques, religieuses et les normes sociales peuvent engendrer une séparation culturelle entre le pays d'origine et les pays d'implantation. Bjorkman et al (2008) montrent qu'à partir d'un échantillon de 119 filiales occidentales en Finlande et en Chine, il a été démontré que les filiales ayant une compétence linguistique faible étaient davantage soumises à la centralisation et à la formalisation, contrairement à celles qui avaient une compétence linguistique avérée. Dans le contexte du courant fonctionnaliste, la centralisation implique que la culture de gestion du siège doit être transférée vers les filiales selon, (Adanhounme, 2016).

Selon l'idée soutenue, les maisons mères des multinationales considèrent que la culture du siège est supérieure à celle qui prévaut dans le pays d'accueil. Cependant, en ce qui concerne le mouvement culturaliste, la culture de gestion transférée depuis le siège est confrontée à des défis majeurs en raison des réalités locales qui peuvent entraîner son évolution. Les écrivains tels que Zhang (2016) prouvent que les facteurs historiques et culturels sont parmi les motifs qui expliquent

l'expansion géographique des banques multinationales. L'auteur prouve que chaque banque demeure plus ou moins étroitement liée à son système de valeur et à son mode d'organisation, qui sont tributaires de sa culture et de son histoire d'origine. D'après cette analyse, la création d'une succursale dans un pays étranger repose sur les liens historiques et culturels qui permettront à la maison mère de les préserver au niveau des succursales. Boojihawon & al, (2013) estiment que les grandes banques s'établissent en premier dans les pays qui partagent la même langue ou le même passé colonial. Les auteurs ont démontré que les banques australiennes ont commencé à se développer à l'international sur le marché britannique, les banques espagnoles en Amérique latine et les banques africaines dans les pays d'Afrique anglophones. Kang & al, (2012) montrent que les entreprises chinoises font généralement des investissements dans des pays avec une culture similaire à la leur.

Les mécanismes de contrôle sont affaiblis à mesure que la distance culturelle augmente, ce qui encourage les dirigeants des filiales à adopter des comportements opportunistes et risqués dans l'espoir d'obtenir une rentabilité très élevée, (Boubacar, 2016). Kostava et Zaheer (1999) estiment qu'il est primordial de considérer la dimension culturelle lors de toute décision d'investissement, car elle peut donner une légitimité à la multinationale dans le pays d'accueil. Bjorkman et al, (2008) disent que bien que de nombreuses études soutiennent que la distance culturelle importante entre la filiale et la maison mère favorise une centralisation des décisions et une formalisation des activités de la filiale, sauf qu'il est indéniable que la proximité culturelle entre les filiales bancaires et leurs maisons mères ne constituent pas nécessairement une source d'avantage concurrentiel, (Aucante, 2020).

3.2.2.9.2. Les contraintes contextuelles et la responsabilité sociale de la filiale

Ici, nous examinons les contraintes contractuelles en tenant compte des problèmes liés aux méthodes d'entrée des multinationales dans le pays d'accueil et aux exigences liées aux principes de responsabilité sociale et fiscale de la filiale envers son environnement d'accueil.

3.2.2.9.2.1. La responsabilité sociale de la filiale vis-à-vis de son territoire d'accueil

L'ensemble des devoirs économiques, juridiques, éthiques et sociétaux qu'une filiale bancaire multinationale est tenue d'assumer envers la communauté congolaise où elle exerce ses activités est désigné comme sa responsabilité sociale vis-à-vis de son environnement local. Bartlett et Goshal (1989) estiment que les entreprises multinationales sont soumises à de nombreuses pressions institutionnelles à l'étranger. El Mouden, (2007) montre que ces pressions sont perçues comme des mécanismes de régulation. Cournac, (2013), dit qu'il existe des pressions exercées sur les filiales étrangères afin qu'elles adoptent des comportements éthiques. Dans cette optique, elles

doivent prouver qu'elles ne participent pas à une détérioration des conditions de vie par le biais de leurs activités, mais au contraire, elles contribuent à construire un monde plus équitable, (Scherer et Palazzo, 2007). Cependant, le continent africain est confronté depuis de nombreuses décennies à des défis environnementaux importants, causés par les actions de l'homme, qui ont eu des répercussions désastreuses sur la nature, (Zanga Ongbwa, 2019). Megevand (2013), estime que le continent africain a subi une diminution de 4067000 hectares de forêts chaque année entre 1990 et 2000 en raison des activités humaines largement financées par les institutions financières. Zanga Ongbwa (2022) montre que le taux de déforestation a presque doublé entre 2000 et 2005, atteignant environ 300 000 kilomètres carrés par an.

Nous pensons qu'en République Démocratique du Congo, la responsabilité sociale d'une filiale bancaire dépasse le cadre de la conformité réglementaire ; elle incarne un accord tacite entre l'entreprise et son environnement. Sa légitimité et sa durabilité dépendent de sa capacité à s'ancrer dans les réalités économiques, sociales et culturelles locales tout en respectant les normes mondiales.

3.2.2.9.2.2. La GRH socialement responsable des filiales étrangères

Dans leurs textes, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) et la Commission Européenne mettent en évidence que, peu importe leur nationalité, qu'elles soient grandes, petites ou moyennes, les entreprises doivent justifier leur engagement aux dix principes du Pacte Mondial des Nations Unies et à des politiques intégrant la responsabilité sociale des entreprises, (Commission Européenne, 2011). De plus, les objectifs du développement durable établis dans le Pacte Mondial des Nations Unies incluent les normes internationales de travail dans différents domaines tels que les politiques générales, la promotion et la sécurité de l'emploi, l'égalité des chances et du traitement, la formation, la rémunération et les avantages sociaux, l'âge minimum, la sécurité et la santé au travail, ainsi que les relations professionnelles, (OIT, 2010, p.16). Pour mettre en œuvre les principes mentionnés précédemment, Apitsa et al. (2020) démontrent comment les chartes concernant le respect de la diversité, l'égalité des opportunités et le traitement sont des outils de promotion des cadres africains dans trois filiales bancaires en Afrique.

Nous pensons qu'en République Démocratique du Congo, la gestion socialement responsable des ressources humaines dans les filiales étrangères implique de trouver un équilibre entre l'efficacité organisationnelle demandée par la société mère et le respect des droits, attentes et conditions de vie des salariés locaux. Elle envisage l'ajustement des méthodes importées aux conditions socio-économiques du Congo, la mise en valeur des compétences locales, le financement de l'éducation et de la couverture sociale, tout comme une prise en compte des problématiques culturelles et éthiques. Dans cette situation, la gestion des ressources humaines se

transforme en un outil de légitimité et en un élément crucial pour établir solidement la filiale dans sa zone d'implantation.

3.2.2.9.10. Les barrières fiscales : l'exigence d'une fiscalité responsable de la filiale

La réglementation constitue un frein majeur à l'implantation internationale des filiales bancaires, notamment en raison des exigences de transparence fiscale (Barry et al. 2019). Hugon et al. (2007) soulignent que la faible transparence financière a limité l'expansion des banques africaines en Europe, à l'exception d'Afriland First Bank, parvenue à s'implanter en France et en Chine. Ce déficit de transparence s'inscrit dans un contexte d'évasion fiscale récurrente des multinationales, incitant le G7 et le G20 à instaurer une taxation minimale mondiale de 15 % (Laffitte et al. 2021). Les multinationales exploitent les disparités des régimes fiscaux entre États pour bénéficier de doubles exonérations (Adetomah Odon, 2018), tandis que les transferts de bénéfices vers les paradis fiscaux traduisent ces asymétries (Koivisto et al. 2021). Selon Gonenc et al. (2014) et Johannesen et al. (2019), les filiales localisées dans des juridictions à faible fiscalité optimisent leur charge fiscale, parfois en déclarant des profits faibles ou nuls. De plus, certaines grandes entreprises bénéficient de taux réduits d'environ 20 % grâce à des accords avec les autorités locales (Boubacar, 2007). Enfin, Bain et al. (1999) montrent que le mode d'implantation à l'étranger dépend largement du régime fiscal et des contraintes sur le capital, éléments déterminants dans la stratégie d'expansion des groupes bancaires multinationaux.

Il semblerait qu'en République Démocratique du Congo, l'aspiration à une fiscalité responsable pour les filiales étrangères ne se limite pas au paiement des impôts dus ; elle signifie également un engagement à contribuer de manière équitable aux ressources publiques, avec une transparence totale, dans le but d'appuyer le développement du pays hôte. Dans un contexte avec lequel les revenus fiscaux influencent grandement la capacité de l'État à proposer des services de première nécessité, la conduite fiscale d'une filiale s'impose comme un indicateur de son engagement social et de sa réelle intention de s'insérer durablement dans le paysage économique et institutionnel congolais. Les pratiques de contrôle principales que nous avons examinées dans la première section de ce chapitre sont récapitulées dans le tableau ci-dessous, car nous les considérons comme particulièrement intéressantes pour appréhender le contrôle de la filiale par la maison mère.

Tableau 6. Synthèse des mécanismes de contrôle de la filiale par la maison mère

Pratiques de contrôle	Auteurs de références	Significations
Contrôle par les résultats	Harzing (1999) ; Krutzer et al, (2015) ; Chatzopoulou et al, (2021)	Fixation d'objectifs de performances à atteindre par les filiales en termes d'indicateurs (chiffre d'affaires, résultats net, etc).
Contrôle par expatriation	Edstrom et Galbraith (1977); Ouchi (1979) **;** Harzing, (1995) ;	Occupation des postes clés (finance, ressource humaine, markéting, direction) dans la filiale, socialisation des cadres locaux et développement de la filiale
Contrôle bureaucratique	Child (1984) ; Mintzberg (1979), Martinez et Jarillo (1989)	Conception, structuration et organisation de la filiale par le siège, pour diriger le comportement des employés de la filiale.
Contrôle budgétaire	Fruitticher et al, (2005) ; Bruns et Waterhouse (1975) ; Boubacar, (2010)	Vérification quotidienne du niveau des dépenses, des profits réalisés (CA),
Contrôle par le capital	Yan et Gray (2001) ; Child et Yan (1999) ; Jaussaud et Shaaper (2006)	La maison mère détient un contrôle supérieur à 50% au moins dans les actions de la filiale étrangère.
Contrôle technologique	Mayrhofer et Urban (2011) ; Chakroum et al, (2015) ; Biancini et Bombara (2021)	Le siège déploie davantage des outils TIC (logiciel, application, internet, serveur, intranet, centre de recherche et développement) pour surveiller les opérations quotidiennes des filiales.
Contrôle par la justice procédurale	Kim et Mauborgne, (1995) ; Foss et al, (2012) ; Langevin et Mendoza (2014)	Participation des managers à la fixation des objectifs de la filiale comme moyen de favoriser l'engagement organisationnel ; procédure de prise de décision accompagnée d'une communication bilatérale entre le siège et la filiale.

Contrôle par l'effet miroir	Brooke et Lee Remmers (1973) ; Cyert et March (1963) ; El Mouden (2007)	La structure organisationnelle de la filiale en termes de nombre de service back et front office est structurée de manière à refléter celle de la maison mère
Contrôle comptable	Moilanen (2008) ; Kirk et Mouritsen (1996) ; Puyou (2017)	Le siège exige aux filiales une remontée des informations comptables (bilan prévisionnel, encours de créances douteuses, etc).
Contrôle financier	Nakamura (2015) ; Puyou (2017); Sageder et Feldbauer-Durstmüller (2019)	La maison mère demande des reportings périodiques sur le bilan consolidé et bilan prévisionnel, compte de résultat prévisionnel, tableau de flux de trésorerie ou plan de financement, budgets d'investissement et autres budgets, rapports de marché, rapport sur les ressources, etc.
Contrôle par le Conseil d'Administration (CA)	Frayne et Geringer (1990) ; Shaan (1988) ; Farah et al, (2022)	Forte présence des membres du groupe au conseil de la filiale, tenue du conseil de la filiale au moins une fois l'an
Contrôle culturel	Wilkinson et al, (2008) ; Björkman et Pekkari (2009) ; Putthiwanit (2015)	La langue de travail de la filiale est définie par le siège ; style vestimentaire entre le siège et la filiale identique, vision du groupe partagée par la filiale, etc.
Contrôle par socialisation	Jaussaud et Shaaper (2006) ; Grillat (2006) ; Harzing (2001)	Les règles et pratiques du groupe sont apprises et intériorisées par les cadres de la filiale.
Contrôle par la formation des cadres de la filiale	Jaussaud et al, (2012) ; Jaussaud et Shaaper (2006) ; Grillat (2006)	Programmes de formation des cadres de la filiale à la politique de la maison-mère.
Contrôle par formalisation des activités et procédures de la filiale	Mintzberg (1982) ; Jaussaud et al, (2012) ; Harzing (2001)	Elaboration par le siège d'un document de description des fonctions, des fiches de postes et procédures de travail.

Contrôle par la Gestion des Ressources Humaines	Poirey (1996) ; Lane et Beamish (1990) ; Belizon et al, (2012)	Le siège s'intéresse aux formations interculturelles, à la mobilité internationale, aux stratégies de rémunération et de récompense, à la compétence, aux pratiques de GRH socialement responsable, à l'appréciation des performances des cadres, etc.

Source : auteur à partir de la littérature

3.2.2.9.11. Critères de la détermination des ratios bancaires dans les pays de l'EAC.

La détermination des ratios prudentiels dans les systèmes bancaires de l'EAC combine des logiques économiques, institutionnelles et managériales, couvrant solvabilité, liquidité, rentabilité et qualité du crédit pour concilier performance et stabilité. Selon la théorie de la régulation prudentielle (Dewatripont & Tirole, 1994) ; les autorités monétaires fixent des seuils minimaux inspirés des accords de Bâle pour protéger les déposants et limiter les risques systémiques. La théorie du risque moral et de la sélection adverse (Stiglitz & Weiss, 1981b) montre que l'information imparfaite peut entraîner des crédits risqués ; les ratios portant sur les Prêts non Performants et les fonds propres réglementaires contribuent à réduire ces risques. La théorie du capital bancaire optimal (Modigliani & Miller, 1958 ; Berger, 1990) souligne qu'un capital suffisant absorbe les pertes tout en maintenant la rentabilité, avec des seuils souvent supérieurs à 10 % des actifs pondérés. Enfin, la théorie du cycle financier (Minsky, 1986) explique l'usage contra-cyclique des ratios prudentiels, renforçant solvabilité et liquidité en expansion et les assouplissant en ralentissement pour stabiliser le système financier.

Nous présentons un graphique illustratif pour les pays de l'East African Community (EAC) incluant la République démocratique du Congo montrant les évolutions récentes de l'inflation, du ratio dette/PIB et du déficit/PIB.

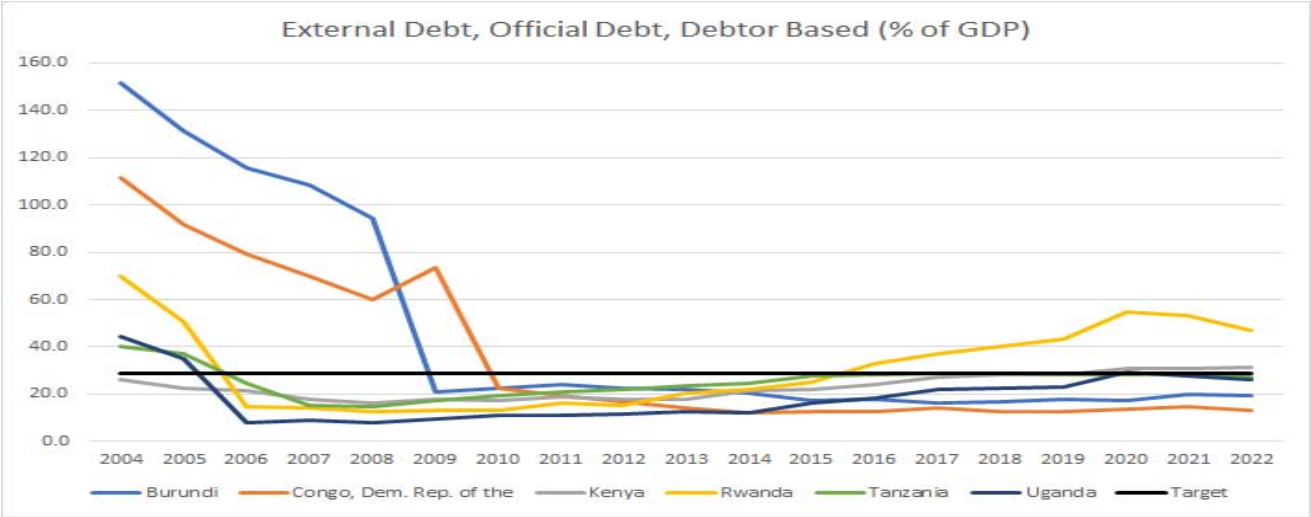


Figure 3 : ratio dette publique/PIB

Le ratio dette publique / PIB mesure la taille de la dette totale d'un État (interne + externe) par rapport à la richesse qu'il produit sur une année (PIB). Il s'exprime en pourcentage et indique : la capacité du pays à rembourser sa dette avec ses ressources économiques ; la soutenabilité budgétaire (c'est-à-dire la capacité à maintenir la dette à un niveau stable sans compromettre la croissance). L'analyse du ratio dette publique/PIB au sein de l'EAC révèle de fortes divergences structurelles. Le Kenya, le Burundi et le Rwanda présentent des niveaux élevés (>60 %), traduisant une forte dépendance à l'emprunt et des risques de soutenabilité. La Tanzanie et l'Ouganda affichent des niveaux moyens, avec une marge de manœuvre grâce à une croissance soutenue et une gestion budgétaire prudente. La RDC et le Soudan du Sud montrent des ratios bas (<25 %), reflétant un faible recours à l'endettement mais une capacité de financement domestique limitée. Aucun pays ne respecte encore le seuil de 50 % fixé par l'EAC, condition nécessaire à l'union monétaire. Une dette élevée accroît les risques de refinancement et peut freiner l'investissement privé à long terme, tandis qu'une dette faible, comme en RDC, offre une opportunité pour établir une trajectoire d'endettement soutenable et favoriser la convergence régionale.

3.2.2.9.12. Évolution du ratio dette/PIB en RDC et Analyse comparative avec l'EAC

Selon les données disponibles, le ratio dette publique/PIB de la RDC a fluctué autour de 24 % en moyenne sur la période 2010–2023, se situant bien en dessous du seuil de 50 % recommandé par l'EAC. En revanche, plusieurs pays de l'EAC ont observé une augmentation significative de leur ratio dette/PIB au cours de la même période. Par exemple, le ratio de la Tanzanie est passé de 27,6 % en 2010 à 40,7 % en 2021, tandis que celui du Kenya a augmenté de 36,7 % à 67,8 % sur la même période. Cette situation peut être analysée à travers la théorie de la

soutenabilité budgétaire, qui stipule que pour éviter les crises de la dette, les pays doivent maintenir un ratio dette/PIB soutenable. L'EAC, en recommandant un seuil de 50 %, cherche à prévenir les risques associés à une dette excessive, tels que l'instabilité macroéconomique et la perte de confiance des investisseurs. La RDC a réussi à maintenir un ratio dette/PIB inférieur au seuil recommandé par l'EAC entre 2004 et 2024, ce qui témoigne d'une gestion budgétaire prudente. En revanche, plusieurs pays de l'EAC ont vu leur ratio augmenter, ce qui pourrait poser des défis pour leur soutenabilité budgétaire à long terme.

3.2.2.9.13. Critique sur l'applicabilité des critères de détermination des ratios de l'EAC en RDC.

Les ratios prudentiels de l'EAC, alignés sur les standards de Bâle, visent à renforcer la stabilité bancaire via des exigences de fonds propres, de liquidité et de solvabilité. Leur transposition en RDC rencontre toutefois des limites contextuelles et institutionnelles. Le système financier congolais est moins diversifié, fortement dollarisé et concentré autour de quelques filiales étrangères, réduisant l'efficacité de ces normes. La Banque Centrale du Congo dispose de capacités limitées de supervision et d'évaluation des risques. La disponibilité faible de données fiables et la spécificité du risque systémique compliquent la pondération exacte des actifs. L'absence d'harmonisation juridique et institutionnelle avec les autres pays de l'EAC freine la convergence réglementaire. Malgré leur utilité comme repères, les ratios doivent être adaptés progressivement au contexte congolais. Une approche contextualisée permet d'éviter des déséquilibres financiers tout en favorisant une intégration régionale maîtrisée.

3.2.2.9.14. Aperçu sur la régulation financière post-crise de 2008 et son applicabilité en République Démocratique du Congo

- **Genèse et fondement de la théorie**

La crise financière mondiale de 2008 a mis en évidence les limites de l'autorégulation des marchés et de la rationalité économique, avec l'effondrement de grandes banques et la propagation rapide des risques systémiques. La théorie de l'instabilité financière de Minsky (1986, 1992) explique que la stabilité encourage paradoxalement la prise de risque excessive, principe confirmé lors de cette crise. Stiglitz (2010) et Krugman, (2009) soulignent que l'asymétrie d'information entre banques, régulateurs et investisseurs, combinée à la déréglementation, a aggravé la mauvaise allocation du capital. Ces constats ont conduit au développement de la régulation macro prudentielle (Goodhart, 2011), institutionnalisée par Bâle III, visant à préserver la stabilité globale du système financier et à limiter les risques systémiques, au-delà de la seule solidité individuelle des banques.

- **Principes et mécanismes de la régulation post-2008**

La régulation bancaire post-crise de 2008 repose sur le renforcement des fonds propres, des exigences de liquidité, la supervision consolidée et l'approche systémique du risque, plaçant la stabilité financière dans une perspective macroéconomique et internationale (Goodhart, 2011). Pour la RDC, cette approche offre plusieurs avantages : elle permet à la Banque Centrale du Congo de renforcer son rôle de superviseur macro prudentiel, d'améliorer la transparence et la solidité des banques, et de faciliter l'intégration dans les standards internationaux tout en soutenant la convergence réglementaire régionale avec l'EAC. Cependant, son application se heurte à des limites structurelles et institutionnelles : faible capacité de la BCC, manque de données fiables, dollarisation, faible bancarisation et prédominance de l'économie informelle. L'adoption directe des standards de Bâle III sans adaptation pourrait accroître les coûts de conformité, restreindre le financement de l'économie réelle et renforcer la dépendance vis-à-vis des filiales étrangères.

- **Inconvénient de la crise financière de 2008 sur les banques commerciales et BCC.**

La crise financière mondiale de 2008, expliquée par la théorie de l'instabilité financière de Minsky (1986), a démontré que les périodes prolongées de stabilité encouragent une prise de risque excessive, fragilisant ainsi le système bancaire mondial. Bien que le système congolais soit faiblement exposé aux marchés internationaux, il a subi les effets indirects de cette crise, notamment la contraction du crédit et la prudence accrue des investisseurs étrangers. Les filiales de banques multinationales en RDC ont vu leurs ressources extérieures diminuer, ce qui a restreint leur capacité de financement et entraîné un renforcement du contrôle interne imposé par les maisons mères. Pour la Banque Centrale du Congo (BCC), cet épisode a mis en lumière les limites de son cadre prudentiel et l'a poussée à adopter les principes de Bâle II et III**,** conformément à la théorie de la régulation prudentielle de Dewatripont et Tirole (1994). Ces réformes ont visé à renforcer la solvabilité, la gestion des risques et la stabilité du secteur bancaire. Ainsi, la crise de 2008 a agi comme un catalyseur de modernisation du contrôle prudentiel en RDC, incitant la BCC et les filiales étrangères à adopter une gouvernance plus rigoureuse, intégrée et résiliente face aux chocs exogènes.

Section 4 : Déterminants de la profitabilité des Banques Commerciales Congolaises analyse économétrique (Kwibuka et al., 2024a)

Le secteur bancaire est la principale composante du système financier congolais. En l'absence de marché financier, les banques sont majoritaires. Étant donné les opportunités de rentabilité, le secteur bancaire compte actuellement 18 banques en activité. L'augmentation de la rentabilité des banques a également entraîné une focalisation sur les activités les moins risquées, en particulier auprès de la population qui peut être bancable et solvable. Cependant, une forte concentration du marché bancaire peut entraîner des frais de crédit élevés. Le domaine bancaire au Congo est en pleine évolution. À la suite de la décision des autorités monétaires, le domaine se modernise peu à peu en automatisant les transferts, en mettant en place la télé compensation et en introduisant la carte bancaire. Toutefois, la plupart de la population reste à l'écart des services bancaires, avec un taux de bancarisation de 5% en 2016. Cependant, nous voulons savoir quelles sont les éléments qui influencent la rentabilité des banques commerciales en RD Congo? C'est la préoccupation principale de cette étude.

4.1. Revue de la littérature théorique et empirique

La problématique théorique des facteurs qui influencent la rentabilité des banques se concentre actuellement sur deux catégories de facteurs. La rentabilité des banques est influencée par des facteurs internes et externes. Les facteurs internes proviennent de la comptabilité de la banque, comme le compte de pertes et profits, le bilan et le hors bilan. Ils peuvent être décrits comme des facteurs de gestion, d'organisation ou de microéconomie, tandis que les facteurs externes reflètent les contextes économiques, financiers et légaux qui peuvent influencer les résultats des banques (Rouabah, 2006).

En ce qui concerne les facteurs externes, ils se divisent en deux aspects. Le premier groupe comprend les éléments qui reflètent les traits du marché, tels que les niveaux de concentration et de concurrence, ainsi que la nature publique ou privée des capitaux propres des institutions financières. Ce domaine est aussi connu sous le nom d'environnement macro-financier. Le deuxième aspect implique des variables appelées de contrôle, qui visent à décrire l'environnement macroéconomique qui n'est pas directement sous le contrôle de la gestion, mais plutôt sous celui d'autrui.

Dans cette perspective, la littérature propose différentes variables explicatives, tant internes qu'externes, afin d'expliquer la variation de certains agrégats de performances bancaires. Le degré de risque pris, les stratégies opérationnelles et l'expertise managériale sont des facteurs internes. Par conséquent, diverses variables sont suggérées dans la littérature, comme la régulation

(Jordan, 1972), la taille de la banque et les économies d'échelle (Benston et al., 1995) ; les coûts d'exploitation bancaire, les capitaux propres, les prêts accordés, les réserves, etc. Toutefois, dans un autre champ de recherche, des chercheurs comme (Hermalin & Weisbach, 2006), Fourgon et al. (2002) et (DeYoung et al., 2001) examinent d'autres facteurs qui influencent la rentabilité des banques. : Les facteurs qui influencent l'organisation interne de ces dernières et leur gouvernance. Alors que les variables proposées dans la littérature sont appelées facteurs macroéconomiques. Les éléments clés sont la concurrence (Tschoegl, 1982), la concentration (Bourke, 1989), la part de marché, les taux d'intérêt comme indicateur de faiblesse de capital, la participation de l'État (Short, 1979), l'inflation et la demande de monnaie (Bourke, 1989), le taux de croissance réel du PIB (Kablan et al., s. d.); (Mansouri & Afroukh, 2009); (Clerc & Kempf, 2006); (El-Moussawi, 2004), la volatilité de l'activité économique, le taux de chômage, etc.

Les conclusions empiriques provenant des recherches sur la rentabilité des banques présentent des divergences significatives. On attribue souvent cette divergence à la diversité des contextes légaux et économiques dans lesquels les banques évoluent. D'autres experts ont examiné la corrélation entre la situation financière du pays et les résultats de la banque. Selon (Demirgüç-Kunt et al., 2006), il est important de prendre en compte les conséquences des structures financières sur les résultats des banques. Leurs résultats montrent que les niveaux de rentabilité et de profitabilité des banques sont liés à la qualité des structures financières du pays où elles opèrent, et que le ratio de concentration bancaire est positivement lié à la rentabilité des banques, tandis que le développement du marché de capitaux a un effet positif sur l'augmentation des profits bancaires.

La taille est souvent introduite dans les estimations en raison de la question de l'existence ou de l'inexistence des économies d'échelle. Selon (Akhavein et al., 1997), il est démontré qu'il existe une corrélation positive et statistiquement significative entre la taille et la rentabilité. Selon (Bourke, 1989), (Molyneux et al., 1996), (Bikker & Hu, 2002) et (Godard, 2004), les régressions sur des données en panel et l'expression des profits et/ou des ratios de profitabilité en fonction d'un ensemble de variables internes et externes aux établissements bancaires confirment le postulat selon lequel la taille est positivement corrélée à la profitabilité.

Cependant, ce constat ne correspond pas exactement à celui de (A. N. Berger et al., 1987) et de Rouabah (2002), qui estiment que la taille n'est en aucun cas une façon d'économiser des coûts. Ce constat est d'autant plus vrai que les banques les plus importantes font face à des problèmes d'échelle. En ce qui concerne l'effet des capitaux propres sur la rentabilité des actifs bancaires, de nombreuses études empiriques ont démontré que les capitaux propres ont un impact positif sur la rentabilité des banques (Bashir & El-Hawary, 2000); (Abreu, s. d. 2002); (Naceur,

2003). Cependant, en augmentant le ratio de capital, les banques ont tendance à réaliser une fructification limitée des capitaux disponibles. Selon Mamoghli Chokri et Raoudha Dhouibi (cité par Naceur, 2003), il existe une corrélation positive entre la structure des fonds propres et la rentabilité économique des banques en Tunisie. Ce résultat confirme l'affirmation de Berger (1995) selon laquelle les banques ayant un capital élevé sont perçues comme moins risquées et peuvent donc bénéficier d'un accès aux fonds à des conditions plus favorables.
En ce qui concerne les variables macroéconomiques, Mamoghli Chokri et Raoudha Dhouibi ont découvert une corrélation positive et significative entre l'inflation et la rentabilité économique des banques (cité par Naceur, 2003). La conclusion de Demirguç-Kunt et Huizinga (1999) confirme que l'augmentation de l'inflation doit avoir un impact positif sur la rentabilité des banques. Les résultats obtenus par Molyneux et Thornthon (1992), (Guru et al., 2002), Abreu et Mendes (2002) sont également similaires.

La croissance économique du pays bénéficie à l'ensemble de l'économie du pays, a un impact positif sur l'évolution du secteur bancaire et pousse les banques à innover et à moderniser leurs méthodes et technologies de gestion. D'après certaines recherches empiriques (Demirguc-Kunt & Detragiache, 1998 ; Bikker & Hu, 2002), il a été démontré que le PIB a un impact positif sur la rentabilité des banques. Une diminution du PIB correspond à une récession économique qui entraîne une dégradation de la qualité de crédit et une augmentation des déficits bancaires, ce qui entraîne une diminution des profits des banques. L'inflation a un impact sur le domaine bancaire en influençant le marché du crédit bancaire.

Gahungu & Dismas, (2012) dans leur étude tentent d'établir des liens entre l'indicateur de rentabilité et un ensemble de facteurs, tant internes qu'externes, influençant cette rentabilité. Ils affirment que l'expansion économique et le niveau d'inflation n'ont pas d'influence sur la profitabilité des institutions bancaires burundaises, tout en mettant en évidence que leurs analyses révèlent que ces banques ne réagissent pas à l'élévation des fonds propres, ce qui est en contradiction avec les anticipations des autorités de régulation. Ils préconisent l'amélioration continue de la rentabilité bancaire, qui devrait être renforcée par une intensification de la concurrence dans le secteur bancaire et un meilleur contrôle des créances douteuses. Il serait judicieux d'établir la liquidité et la solvabilité bancaires, étant donné que le système bancaire du Burundi, qui est exclusivement composé de banques commerciales, n'arrive pas toujours à répondre aux exigences de l'économie.

Selon Kikata (2017), les éléments qui influencent la performance (Return On Assets) des banques commerciales en RDC ont été identifiés. D'après ces études, il est apparu que la taille des banques, la capitalisation bancaire, le taux d'inflation et la croissance économique étaient associés de manière négative à la performance des banques. En revanche, les crédits bancaires ont un impact positif sur la performance des banques. Notre recherche repose sur l'observation que les facteurs qui influencent la rentabilité jouent un rôle important dans un domaine bancaire. Au fond, il est essentiel de mieux comprendre les facteurs qui ont une influence significative sur la rentabilité afin de mieux gérer une banque.

4.2. Méthodologie

L'étude se concentre sur un groupe de huit banques commerciales congolaises, à savoir Standard Bank, UBA, BGFI Bank, Accès Bank, Citi group Congo, Afriland First Bank CD, FBN bank et Equity Bcdc Bank. L'enquête s'étend de 2010 à 2022. La collecte des états financiers s'est faite auprès de la Banque Centrale du Congo et dans les rapports annuels des banques commerciales. Les données sont enregistrées à l'année. Les banques ont été choisies en fonction de la disponibilité des informations sur une période d'étude prolongée. Notre papier porte sur les déterminants de la rentabilité des banques congolaises. Ils sont étudiés par deux axes : d'une part, les facteurs propres aux banques qui ont un impact positif ou négatif sur leur rentabilité, et d'autre part les facteurs macroéconomiques qui ont un impact sur les profits des banques. Les variables du modèle sont choisies à partir des variables utilisées dans les études théoriques et empiriques de la littérature bancaire.

4.2.1 Estimation du modèle ARDL

Le modèle Auto Regressive Distributed Lag (ARDL), introduit par Pesaran et Shin (1999), offre une flexibilité particulière dans l'analyse de séries temporelles intégrées d'ordres différents, I(0) et I(1)I. La formulation générale d'un modèle ARDL suivi dans cette recherche est du type :

$$Y_t = \propto_0 + \sum_{i-1}^{n} \emptyset_i Y_{t-i} + \sum_{j=0}^{q} \theta_j \, y_{t-j} + \varepsilon_{t,}$$

où Y_t est la variable dépendante, X_{t-j} les variables explicatives retardées, et ε_t le terme d'erreur. Notons que le modèle ARDL se distingue par sa capacité à capturer à la fois la dynamique de court terme, via les coefficients des différences retardées, et les relations de long terme**,** via les niveaux retardés. L'estimation par la méthode des moindres carrés ordinaires (MCO) est robuste, et

l'ARDL permet d'obtenir des coefficients économiquement interprétables dans les deux horizons temporels.

Dans le cadre de notre étude, ce modèle est tel que :

$$ROE_t = \propto_0 + \sum_{i=1}^{p} \emptyset_i ROE_{t-i} + \sum_{j=0}^{q1} \theta_{1j}\, Cbit_{t-j} + \sum_{k=0}^{q2} \theta_{2k} RLF_{t-k} + \sum_{l=0}^{q3} \theta_{3l} DBit_{t-l} + \sum_{m=0}^{q4} \theta_{4m} TI_{t-m} + \varepsilon_t$$

Pour éviter les problèmes de ln(ROE) quand ROE<0, notre modèle a gardé ROE_t en niveau et le modèle loge les régresseurs strictement positifs et on a eu :

$$ROE_t = \propto_0 + \sum_{i=1}^{p} \emptyset_i ROE_{t-i} + \sum_{j=0}^{q1} \theta_{1j} \log(Cbit_{t-j}) + \sum_{k=0}^{q2} \theta_{2k} \log(RLF_{t-k}) + \sum_{l=0}^{q3} \theta_{3l} \log(DBit_{t-l}) + \sum_{m=0}^{q4} \theta_{4m} \log(TI_{t-m}) + \varepsilon_t$$

Et sa forme ECM (recommandée pour lecture court/long terme) est :

$$\Delta ROE_t = \tau \left[\sum_{i=1}^{p} \emptyset_i ROE_{t-i} - \propto_0 - \beta_1 \log(Cbit_{t-j}) - \beta_2 \log(RLF_{t-k}) - \beta_3 \Delta\log(DBit_{t-l}) - \beta_4 \log(TI_{t-m}) \right] + \sum_{i=1}^{p} \emptyset_i \Delta ROE_{t-i} + \sum_{j=0}^{q1-1} \theta_{1j} \Delta\log(Cbit_{t-j}) + \sum_{k=0}^{q2-1} \theta_{2k} \Delta\log(RLF_{t-k}) + \sum_{l=0}^{q3-1} \theta_{3l} \Delta\log(DBit_{t-l}) + \sum_{m=0}^{q4-1} \theta_{4m} \Delta\log(TI_{t-m}) + \varepsilon_t$$

Où $\tau < 0$ soit la vitesse d'ajustement vers l'équilibre (doit être significative).

4.2.2. Tests de cointégration de Pesaran et al. (2001)

Afin de vérifier l'existence d'une relation d'équilibre de long terme entre les variables, l'approche dite « Bounds Testing » proposée par Pesaran, Shin et Smith (2001) est utilisée dans le cadre de l'ARDL. Le test repose sur la statistique FFF, qui compare les bornes critiques inférieure et supérieure. L'équation de test est de la forme :

$$\Delta Y_t = \propto \sum_{i=1}^{p-1} \gamma_i\, \Delta Y_{t-i} + \sum_{j=0}^{q-1} \delta_j \Delta X_{t-j} + \emptyset X_{t-i} + \theta X_{t-i} + \varepsilon_t$$

L'hypothèse nulle H0:$\phi = \theta = 0$ indiquant l'absence de cointégration, tandis que l'hypothèse alternative H1:$(\phi,\theta) \neq 0$ suggère une relation de long terme. Si la statistique F excède la borne supérieure, la cointégration est confirmée ; si elle est inférieure à la borne inférieure, l'hypothèse

nulle est acceptée ; et en cas de valeur comprise entre les deux bornes, la conclusion reste indécise. Ce test constitue donc un outil puissant pour identifier des équilibres structurels, même avec un échantillon limité. Dans le cadre de notre étude, l'équation de test de cointégration peut être spécifiée ainsi :

$$\nabla ROE_t = \propto + \sum_{i=1}^{p-1} \gamma_i \, \Delta ROE_{t-i} + \sum_{j=0}^{q1-1} \delta_{1j} \Delta CBit_{t-j} + \sum_{k=0}^{q2-1} \delta_{2k} \, \Delta RLF_{t-k} + \sum_{l=0}^{q3-1} \delta_{3l} \Delta DBit_{t-l}$$
$$+ \sum_{m=0}^{q4-1} \delta_{4m} \Delta TI_{t-m} + \emptyset ROE_{t-1} + \emptyset_1 CBit_{t-1} + \emptyset_2 RLF_{t-1} + \emptyset_3 DBit_{t-1}$$
$$+ \emptyset_4 TI_{t-1} + \varepsilon_t$$

4.2.3 Utilisation du test de stationnarité dans notre étude

Avant toute estimation économétrique, il est essentiel de vérifier la propriété de stationnarité des séries temporelles utilisées, car une série non stationnaire peut conduire à des régressions fallacieuses et à des coefficients statistiquement biaisés. Dans le cadre de cette étude, nous avons appliqué le test d'Augmented Dickey-Fuller (voir ci-dessous sous section 4.4.1) afin de déterminer l'ordre d'intégration de nos variables principales, à savoir : la rentabilité des fonds propres (ROE), le volume des crédits octroyés (CBit), le ratio de levier financier (RLF), le volume des dépôts (DBit) et le taux d'inflation (TI).

4.2.4. Variable d'étude

Dans ce tableau ci-dessous, nous essayons d'apporter les variables d'étude qui feront objet de cette étude liée à notre article.

Tableau 7. Les variables d'Etude

Variables du modèle	**Nature dans le modèle**	**Libellé**	**Conséquences attendues**
ROE	ROE	Rentabilité des fonds propres	
RLF	RLF	Ratio de levier financier	+
Cbit	CBit	Volume des crédits octroyés par la banque	-
DBit	DBit	Volume des dépôts de la banque	-
TI	TI	Niveau du taux d'inflation observé au pays	+

Source : Auteur sur base des rapports de la banque centrale du Congo.

Dans ce sous point, il est question d'analyser l'impact de la détermination de la profitabilité dans les banques congolaises en République démocratique du Congo (RDC) et donc, nous allons nous pencher sur un point lié à l'analyse et interprétation des données de recherche.

4.2.5. Données : Nature et Source

Les données qui font l'objet de notre étude sont annuelles et tirées des bases des données de la Banque Centrale du Congo/BCC. Ces données annuelles couvrent la période allant de 2010 à 2022, soit une période de 13 ans.

4.3 Caractéristiques globales de la statistique descriptive

Nous essayons de représenter ces diffférentes caractéristiques globales de la statistique descriptive en recourant en premier lieu à la figure qui essaie de présenter la tendance de nos variables utilisées dans le but de bien décrire la statistique liée à ces dernières.

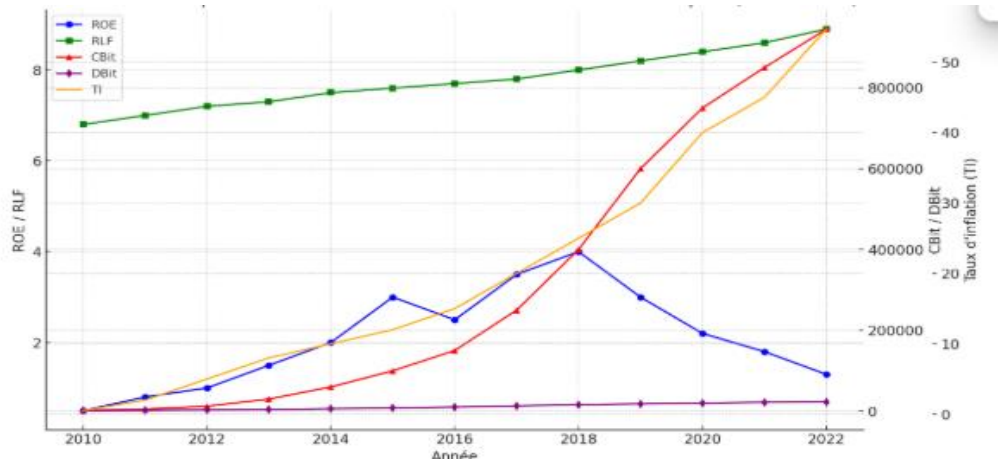


Figure 4. Tendances comparées des variables bancaires et macroéconomiques

Le graphique ci-dessus indique que la rentabilité des fonds propres (ROE) connaît une évolution modérée et variable, se situant entre des niveaux avoisinants le zéro et des sommets dépassant les 3 %. Cette instabilité relative reflète une rentabilité bancaire influencée par les fluctuations des conditions de gestion internes et les contraintes du contexte macroéconomique. Toutefois, on constate que les fluctuations demeurent limitées, ce qui indique que les banques au Congo réussissent à conserver un certain degré de performance en dépit des secousses externes. Durant cette période, on observe une progression pratiquement exponentielle du volume des crédits accordés (CBit).

Cette progression à la hausse reflète un accroissement du financement de l'économie nationale par les banques commerciales. Cependant, cette croissance peut aussi augmenter l'exposition au risque de crédit, surtout dans un contexte marqué par une bancarisation faible et une instabilité macroéconomique. Le Ratio de levier financier (RLF) se maintient dans une fourchette assez limitée (de 6.8 à 8.9), signalant une stabilité structurelle dans la gestion des capitaux propres. Cela indique que les banques se conforment généralement aux normes de prudence, évitant des déséquilibres trop importants entre les fonds propres et les actifs. Le maintien constant de ce ratio témoigne d'une rigueur financière, généralement imposée par la réglementation de la Banque Centrale du Congo.

Les dépôts bancaires (DBit) montrent une augmentation constante et continue durant toute la période, reflétant une expansion graduelle de la clientèle bancaire. Cette démarche s'inscrit dans le cadre des initiatives de mise à jour du système bancaire (lancement de cartes de crédit, services en ligne, etc.). Cependant, en comparaison avec les prêts accordés, la croissance des dépôts se fait à un rythme plus lent, ce qui peut avoir un impact sur l'équilibre entre liquidité et rentabilité. Néanmoins, le graphique du taux d'inflation (TI) montre une grande volatilité, atteignant parfois plus de 50 %. Cette instabilité macroéconomique représente un risque considérable pour le secteur bancaire, puisqu'elle influence directement le prix du crédit, la valeur effective des dépôts et la capacité de remboursement des débiteurs. À court terme, une inflation modérée peut améliorer la rentabilité (grâce à l'accroissement des marges d'intérêt), toutefois, sur le long terme, une inflation élevée et incertaine a tendance à compromettre la performance des établissements bancaires.

La statistique descriptive va nous offrir une gamme d'outils pour résumer, analyser et interpréter les données. Dans le cadre de notre étude, ci-dessous les informations précieuses sur la distribution, la tendance centrale, la dispersion des variables sont représentées comme suit :

Tableau 8. Description des variables

Variable	Observation	Mean	Std.Dev.	Min	Max
ROE	13	1.270238	3.715682	-.3029	13.3
Cbit	13	397337.3	374563.7	1217.9	945213
RLF	13	7.751538	.728261	6.8	8.9
DBIT	13	7606.79	7860.855	1172	22897.65
TI	13	10.97392	14.92617	.001	54.7

Source : Auteur à base des rapports des banques su-citées

Selon le tableau précédent, il est intéressant de noter que toutes les variables sont généralement volatiles en fonction de l'écart-type (std. Dev). La racine unitaire de toutes les variables qui sont affectées par d'autres variables explicatives, comme le volume des crédits octroyés par la banque, le ratio de levier financier, le volume des dépôts des banques et le niveau de taux d'inflation observé des banques congolaises en République démocratique du Congo, sera vérifiée par le test de stationnarité d'ADF plutôt que celui d'Andrews Zivot.

4.4. Résultats empiriques

Notons que nous avons employé le logiciel stata 18 afin d'analyser la stationnarité des séries, réaliser des tests de co-intégration, de causalité et réaliser des estimations. Ce logiciel, adapté aussi aux analyses économétriques et facile à utiliser, permet de réaliser différents tests qui n'étaient pas introduits auparavant (dans d'autres versions du logiciel) : test de co-intégration aux bornes, test de causalité de Toda-Yamamoto, etc.

4.4.1. Stationnarité des séries

On qualifie une série temporelle de non stationnaire lorsque sa moyenne et/ou sa variance change au fil du temps. Cette non stationnarité (déterministe ou stochastique), si elle n'est pas traitée (stationarisée), peut entraîner des régressions "faux". Il convient de rappeler que divers tests permettent de vérifier si une série est stationnaire ou non (il y a une racine unitaire) : test d'Augmented Dickey-Fuller/ADF, test de Phillippe-Perron/PP, test d'Andrews et Zivot/AZ, test Ng-Perron, KPSS, Ouliaris-Park-Perron, Eliott-Rothenberg-Stock, etc. Au sein de tous ces tests, les trois premiers sont simples à utiliser et fréquemment employés. En réalité, le test ADF est efficace lorsque les erreurs sont auto corrélées, le test PP est approprié en cas d'hétéroscédasticité, et le test AZ est employé pour une série qui présente une rupture de structure ou un changement de régime identifié de manière endogène. Dans cette étude, nous avons utilisé le test ADF, et les résultats sont les suivants :

Tableau 9. Tests de stationnarité des séries avec adf au seuil de 5%

Variable	P-Value (niveau)	P-Value (Différence 1ere)	Constant
LogROE	0,6004	0,0001	I(1)
LogCbit	0,7553	0,0001	I(1)
LogRLF	0,1078	0,0126	I(1)
LogTRCIT	0,1298	0.0008	I(1)
LogTI	0.0000	-	I(0)

Source : Auteur à base des rapports des banques su-citées

D'après ce tableau, il est évident que le résultat net des banques congolaises en République Démocratique du Congo reste constant sur une période prolongée. Celà est justifié par sa plus petite valeur de l'écart-type dans le tableau 8, soit un écart-type égal à 3 proche de zero. Cela implique que le résultat net ne varie pas de manière significative dans un sens ou dans l'autre, mais reste plutôt constant autour d'une valeur spécifique. Les banques commerciales au Congo ont mené une politique bancaire cohérente et stable pendant la période 2010 - 2022, tout en maintenant une stabilité macroéconomique globale, comme vous pouvez le constater, à un niveau stable. Si les banques commmerciales adoptent une approche prévisible et ne modifient pas de manière radicale leur politique monétaire, cela peut permettre de maintenir la rentabilité bancaire des fonds propres.

4.4.2. Etude des coefficients de correlation et test de la multicollinéarité

La matrice de corrélation simple entre les variables suivantes indique une faible corrélation entre la variable dépendante (ROE) en tant que mesure de la rentabilité financière et les variables explicatives. Le degré d'association pour la plupart des variables ne dépasse pas 0,55 sur la première colonne où tous ces degrés montrent un niveau de non significabilité.

Tableau 10. Matrice de correlation avec les coefficients de signification

Variable	LogROE	LogCbit	LogRLF	LogTRCIT	LogTI
LogROE	1.0000				
LogCbit	0.5127 0.0732	1.0000			
LogRLF	0.5511 0.0509	0.5065 0.0774	1.0000		
LogTRCIT	-0.0630 0.8380	-0.5446 0.0543	0.1903 0.5334	1.0000	
LogTI	0.2138 0.4830	0.2166 0.4773	-0.0754 0.8067	-0.4589 0.1147	1.0000

Source : Auteur à base des rapports des banques su-citées

Il est possible que ceci suggère que les banques commerciales cherchent de façon permanente de gérer les volumes des crédits octroyés essentiels de leurs activités. Par exemple, en augmentant les volumes des crédits octroyés, la rentabilité des fonds propres de ces banques commerciales augmente également, et vice versa.

4.4.3. Estimation du modèe corrigé

Le critère d'information (AIC) sera utilisé pour choisir le modèle ARDL idéal, celui qui fournit des résultats statistiquement significatifs avec les paramètres les plus bas. Ces résultats d'estimation du modèle ARDL optimal sont présentés ci-dessous:

Tableau 11. Modèle ARDL

ARDL (1, 0, 0, 1, 1) regression						
Sample : 2010 - 2022					Number of obs –	13
Log likelihood - -7.7407543					R-squared –	0.9219
					Adj R- squared –	0.7397
					Root MSE –	0.9365
D.DlongR0E	coef	Std.Err	T	p> ItI	[95% conf.	Interval]
ADJ						
DLogROE						
L1.	-1.586624	.3986741	-3.98	0.028	-2855383	-.3178649
LR						
DLogCbit	-.9484614	.6407426	-1.48	0.235	-2.98759	1.090668
DlogRLF	-3.66863	6.678362	-0.55	0.621	-24.92216	17.5849
DlogTRCIT	5.159736	2.386198	2.16	0.119	-2.434211	12.75368
LogTI	-1.241313	.6210682	-2.00	0.140	-3.217829	-7352035
SR						
DlogTRCIT						
D1.	-3.122457	2.125642	-1.47	0.238	-9.887199	3.642286
LogTI						
D1.	1.831233	.9027779	2.03	0.136	-1.04181	4.704275
-cons	2.457038	1.023049	2.40	0.096	-.7987625	5.712838

Source : Auteur à base des rapports des banques commerciales.

Selon notre modèle, il existe une corrélation à long terme moins significative[1] entre la rentabilité des fonds propres des banques commerciales de la RDC et le volume des crédits octroyés, ce qui est dû à plusieurs facteurs interdépendants. Les banques commerciales font fréquemment des investissements dans des crédits à court et à long terme afin de générer des bénéfices. Leurs performances financières seront donc impactées par l'amélioration de volume des crédits octroyés ainsi que par le ratio de levier financier, tout en respectant les normes prudentielles macroéconomiques établies par les banques commerciales du Congo. En d'autres mots, selon notre modèle, il est observé qu'il existe une corrélation négative à long terme entre la

[1] Cette relation est moins significative car les coefficients du modèle ne sont pas significatifs du fait que le test des coefficients révèle l'absence de l'influence des variables explicatives sur la variable expliquée.

rentabilité de fonds propre et de volume des crédits octroyés, de ratio de levier financier, de taux de croissance réelle observée et de niveau de taux d'inflation observé, ainsi qu'une autre corrélation négative à court terme entre la rentabilité des fonds propres et le volume des crédits octroyés.

4.4.4 Analyse des coefficients de long terme et dynamique de court terme du modèle

Selon le modèle ci-dessus, le coefficient d'ajustement ou force de rappel présente un ajustement statistique significatif, à savoir (-1.586624), ce qui assure un mécanisme de correction d'erreur et donc une relation de long terme (Co intégration) entre les variables. Cela implique aussi que ce système retrouve son équilibre dans la période suivante après avoir connu un déséquilibre de 158,66%. En particulier, si une variable de ce modèle est située à 1 unité au-dessus de son niveau d'équilibre à long terme, elle diminuera d'environ 1.586624 unités par période jusqu'à ce qu'elle atteigne cet équilibre. De la même manière, si son niveau d'équilibre à long terme est inférieur à 1 unité, elle augmentera d'environ 1.586624 unités par période jusqu'à atteindre cet équilibre. De plus, on remarque ce qui suit : Le modèle mentionné précédemment nous donne les estimations des coefficients où des élasticités à long terme. Les rentabilités de fonds propres organisées par les banques commerciales en République Démocratique du Congo ont un impact négatif sur leur performance à long terme et sont plutôt plus que proportionnels : une augmentation d'un million de dollars du volume des crédits octroyés en RDC une année plus tard entraîne une diminution du volume de rentabilité des fonds propres de - 0,9484614 de million de dollars sur LT.

$$\frac{\partial ROE}{\partial CBit} = -0{,}9484614$$

De plus, tout comme les résultats à court terme, le volume des crédits octroyés par les banques a des conséquences négatives sur la rentabilité des fonds propres. Une relation négative à long terme entre le volume des credits octroyés et la rentabilité des fonds propres à long terme est suggérée par un coefficient négatif même si les deux variables ne sont pas solidement liées, ce coefficient est économiquement faible dans le modèle spécifié. Une hausse d'un % du taux d'inflation entraine à court terme une augmention d'un montant évalué à 1, 83% de la rentabilité des fonds propres.

4.4.5 Test de cointégration de Pesaran et al. (2001) et Estimation du modèle
Test de cointégration de Pesaran et al. (2001)

Le test de cointégration de Pesaran est une méthode puissante pour tester la cointégration dans les données de panel, offrant une analyse robuste des relations de long terme entre les variables observées sur plusieurs entités et périodes.

Tableau 12. Les bornes du test de PESARA

Variables	LogROE, LogCBit, LogRLF, LogTRCIT, LogTI	
F-Stat Calculée	3.681	
Seuil Critique	Borne	Borne
1%	3.74	5.06
5%	2.86	4.01
10%	2.45	3.52

Source : Auteur à base des rapports des banques commerciales.

Selon les résultats du test de Pesara, le test de cointégration aux bornes confirme une relation de cointégration moins significative (c'est-à-dire presque une absence d'une relation à long terme) entre les variables explicatives et la variable expliquée, telles que le volume des crédits octroyés par la banque, le ratio de levier financier, le taux de croissance réelle et le niveau de taux d'inflation observé. Cela s'explique par le fait que le test de fichier de Snedecor a été clairement inférieur à toutes les limites du test (la valeur de F-stat est inférieure à celle de la borne supérieure).

4.4.6 Autres tests du modèle

Dans un modèle ARDL, il est crucial de réaliser des tests d'autocorrélation, d'hétéroscédasticité, de normalité et de kurtosis afin d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle aux données et de vérifier si les hypothèses statistiques sous-jacentes sont respectées. Ces essais permettent de repérer les éventuelles lacunes dans les spécifications du modèle ou dans les données, ce qui améliore la fiabilité des résultats économétriques obtenus à partir du modèle ARDL. L'hypothèse nulle signifie qu'il n'y a pas de corrélation d'erreurs dans la série.

Tableau 13. Autres Test du modèle

Hypothèse à tester	Tests d'hypothèse	Valeur du test	Probabilité
Autocorrélation	Breusch-Godfrey	1,73	0.1872
	Durbin-Watson	1,474973	$1 \leq p \leq 3$
Hétéroscédasticité	White's test	11,00	0.3575
Skewness	White	2,56	0.9223
Kurtosis	White	0.98	0.3234

Source : Auteur (nos estimations sur stata 18)

L'ensemble de ces tests admet l'hypothèse nulle. C'est ainsi que notre modèle est validé statistiquement. Dans la plupart des cas, les estimations du modèle ARDL (1, 0, 0,1, 1) sont satisfaisantes et expliquent à 92,19% la différence entre la rentabilité des fonds propres et le volume des crédits octroyés, le ratio de levier financier, le niveau de croissance réelle et le niveau de taux d'inflation des banques commerciales en RDC entre 2010 et 2022. Le test Skewness révèle une asymétrie d'information non négligeable.

Conclusion partielle du Premier Chapitre

Ce premier chapitre a permis de poser les fondements théoriques et conceptuels de l'étude sur le contrôle des filiales de banques multinationales et leurs performances en République Démocratique du Congo. Il a montré que la régulation du système bancaire s'inscrit dans une logique de stabilité financière visant à corriger les défaillances du marché et à limiter les risques systémiques. À travers les théories de l'agence, de l'asymétrie d'information, de la gouvernance bancaire et de l'architecture organisationnelle, il a été démontré que le contrôle des filiales étrangères repose sur des mécanismes de supervision et de coordination entre les autorités nationales et les maisons mères. L'analyse a également souligné le rôle déterminant des institutions, notamment la Banque Centrale du Congo (BCC) et l'Association Congolaise des Banques (ACB), dans la mise en œuvre des normes prudentielles, la surveillance des pratiques de gestion et la promotion de la conformité institutionnelle. Ces cadres théoriques et institutionnels montrent que la performance des filiales bancaires dépend de la qualité des dispositifs de contrôle, de la rigueur de la supervision et de l'adaptation des standards internationaux au contexte congolais. Fort de ces bases théoriques, le chapitre suivant se consacre à l'examen du cadre institutionnel et réglementaire de la régulation bancaire en République Démocratique du Congo. Il analysera en profondeur le rôle de la Banque Centrale du Congo, les mécanismes de supervision prudentielle et la manière dont ceux-ci influencent le fonctionnement et la performance des filiales de banques multinationales implantées sur le territoire national.

DEUXIEME CHAPITRE : LES MECANISMES INSTITUTIONNELS ET PRUDENTIELS DE CONTROLE ET LEUR IMPACT SUR LA SOLIDITE DES FILIALES DE BANQUES MULTINATIONALES EN R.D.C.

Avec l'expansion de la mondialisation et l'augmentation des investissements directs étrangers, les succursales des multinationales prennent une place de plus en plus cruciale dans les économies nationales. Ces entreprises étrangères, bien qu'elles contribuent à l'essor économique local, soulèvent néanmoins de nombreuses interrogations liées à la souveraineté, à la régulation des marchés et à l'équité fiscale. Face à ces enjeux, les pays d'accueil ont progressivement mis en place des dispositifs de contrôle juridique, fiscal et réglementaire pour encadrer le fonctionnement des filiales étrangères sur leur territoire. Ce contrôle vise à confirmer que ces entités respectent les lois locales, contribuent équitablement à l'économie nationale et n'affectent pas les secteurs essentiels ou stratégiques.

Le but de ce chapitre est d'analyser et d'évaluer les mécanismes de régulation mis en place dans le pays d'accueil, la République Démocratique du Congo. Ces dispositifs visent à superviser et à encadrer les opérations des filiales des banques internationales. Il s'agit également d'examiner les processus et les limitations inhérentes à ces contrôles, tout en mettant l'accent sur le délicat équilibre entre l'attrait des investissements étrangers et la protection des intérêts nationaux. Ce chapitre est organisé en cinq sections formulées de cette manière : la première porte sur les fondements théoriques, isomorphismes et problèmes de gouvernance. Elle offre la possibilité de traiter les enjeux d'isomorphisme dysfonctionnel et de conflits de pouvoir, qui sont au centre de la gouvernance des filiales internationales.

La deuxième parle de Gouvernance des filiales étrangères à l’épreuve des réalités du pays d’accueil. Cette dernière met en avant les activités de contrôle mises en œuvre localement, cherchant à souligner l'importance d’influence des politiques locales et sous-régionales dans la supervision des filiales en RDC ; la troisième section essai de décrire les activités de contrôle déployées au niveau local : le rôle influent des politiques locales et sous régionales. La quatrième section parle du cadre constitutionnel de la Banque Centrale du Congo et des Banques commerciales en République Démocratique du Congo tandis que la cinquième section aborde des normes prudentielles dans le renforcement de la solidité de la capacité financière des banques congolaises.

Section 1 : Fondements théoriques, isomorphismes et problèmes de gouvernance

1.1. Droits de propriété, contingence, paradigme OLI, néo-institutionnalisme, apprentissage organisationnel.

Dans cette section, il sera question de donner les notions de théories liées au droit de propriété, de contingence et le paradigme en rapport avec le néo-institutionnel.

1.1.1. Fondements et apports de la théorie des droits de propriété

Ronald Coase, la détermination et l'attribution des droits de propriété influencent directement l'efficience économique dans le management des ressources limitées, surtout en cas d'externalités (qu'elles soient positives ou négatives). La théorie des droits de propriété a été formulée dans les années 1960, avant d'être approfondie par (Alchian et al. 1972). Selon la théorie, tout échange entre participants ou toute interaction de n'importe quel type peut être envisagé comme un transfert de droits de propriété (Plane, 2003). Elle s'interroge aussi sur l'influence des droits de propriété sur la performance de l'entreprise, en illustrant comment l'agencement de ces droits peut influencer le comportement des dirigeants clés. Selon Plane (2003, 2008), un système de propriété performant devrait permettre de profiter des avantages de la spécialisation tout en garantissant un système d'incitation efficient. D'après ce point de vue, on peut affirmer que chaque actionnaire qui délègue son capital ou la direction de sa société à un mandataire lui attribue ainsi certains droits de propriété particuliers.

De plus, la littérature a largement participé à l'élaboration de la notion de droits de propriété. Toutefois, sans entrer dans les détails de cette définition, nous évoquons tout de même celle de (Demsetz, 1983) qui, à l'instar de la plupart des autres définitions, converge vers l'idée des droits d'usage et d'exploitation des biens. Comme le dit cet auteur, « les droits de propriété donnent aux individus la capacité d'anticiper ce qu'ils peuvent légitimement attendre de leurs interactions avec les autres membres de la société ».

Les attentes prennent forme au travers des lois et traditions d'une communauté. Il est également pertinent d'examiner les trois attributs clés de la théorie qui influencent le comportement des dirigeants. En ce qui concerne ce sujet, l'usus fait référence au droit d'exploitation d'un bien ; le fructus se rapporte au droit d'en tirer profit et l'abusus symbolise le droit de le transférer à autrui. Uniquement un gestionnaire propriétaire peut contribuer à réduire les coûts et optimiser ses actions au sein de son entreprise, étant donné qu'il bénéficie de tous les profits générés. Cela signifie que le propriétaire doit prendre en charge tous les risques associés aux choix majeurs de l'entreprise, simplement parce qu'il possède le droit exclusif de propriété.

Tandis que les sociétés conventionnelles ont beaucoup traité des problématiques de propriété, d'autres recherches telles que celles de (Kim et al, 2005) et (Sakawa et al. 2017) ont mis en doute les droits de propriété au sein des filiales mises en place par les multinationales. Elles ont également constaté l'émergence de conflits d'autorité dans ce type d'organisation. Galbraith (2014) et Tioumagneng (2018) mettent en évidence que la croissance de la détention étrangère dans les banques situées dans les pays émergents dévoile nettement les conflits entre les actionnaires majoritaires et minoritaires, spécialement en ce qui touche au contrôle opérationnel des succursales bancaires en Afrique.

Il semblerait qu'en RDC, la théorie des droits de propriété éclaire les défis de gestion des filiales bancaires internationales. Elle met en avant la transparence, la sécurité et la clarté des droits et devoirs entre maison mère, filiale, autorités et clients. Dans un contexte marqué par des faiblesses institutionnelles et juridiques, renforcer la protection des droits de propriété devient stratégique pour sécuriser les investissements, réduire les conflits d'appropriation, accroître la responsabilité des dirigeants et instaurer la confiance. Cette approche favorise ainsi la mise en place de mécanismes contractuels et réglementaires adaptés garants d'un contrôle efficace et d'une implantation durable des banques multinationales.

1.1.2. La théorie de la contingence : la performance dépendante du contexte

La théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967) affirme que l'efficacité organisationnelle dépend de la capacité d'adaptation de l'entreprise à son environnement. Dans le contexte congolais, les filiales bancaires multinationales doivent ainsi ajuster leurs structures face à l'instabilité économique, aux contraintes réglementaires et aux particularités culturelles. La performance se mesure alors par la flexibilité, l'innovation et la résilience organisationnelle. Cependant, cette adaptation reste limitée par les tensions entre la standardisation exigée par les maisons mères et les réalités locales, ce qui peut fragiliser la cohérence stratégique.

Dans le prolongement, Meyer & Rowan (1977) montrent que certaines pratiques de contrôle visent davantage la légitimité institutionnelle que l'efficacité réelle, notamment dans les environnements soumis à de fortes exigences internationales comme la RDC. Ces pratiques peuvent revêtir un caractère symbolique, traduisant une conformité de façade. DiMaggio & Powell (1983) expliquent cette homogénéisation des structures par l'isomorphisme institutionnel, résultant de pressions coercitives (réglementaires), mimétiques (imitation des modèles dominants) et normatives (formation et valeurs professionnelles). Ce phénomène conduit les filiales à adopter des dispositifs de contrôle parfois déconnectés du contexte local.

Toutefois, la théorie institutionnelle ne se réduit pas à la simple conformité. Westbrook & Oliver (1991) identifient plusieurs réponses organisationnelles possibles aux contraintes : l'adhésion, le compromis, l'évitement ou la résistance. En RDC, certaines filiales redéfinissent ainsi les règles imposées pour préserver leur efficacité, tandis que d'autres s'y conforment formellement. Friedland (2012) et Thornton et al. (2012) introduisent la notion de logiques institutionnelles, soulignant les conflits entre la logique économique des sociétés mères et la logique sociale locale fondée sur la confiance et les relations communautaires. Ces tensions engendrent des formes hybrides de gouvernance et de contrôle influençant directement la performance.

Enfin, Zucker (1977) rappelle que les pratiques locales de contrôle demeurent ancrées dans la culture organisationnelle et résistent aux changements imposés par l'extérieur. La transformation institutionnelle ne peut donc être durable qu'à travers une évolution progressive des mentalités. L'approche intégrée proposée par Scott (2014), DiMaggio & Powell (1983) et Baum & Oliver (1991) montre ainsi que le contrôle des filiales résulte d'un équilibre dynamique entre pressions institutionnelles réglementaires, normatives et cognitives et stratégies d'adaptation adoptées localement pour maintenir la performance et la légitimité.

En somme, en RDC, la théorie néo-institutionnelle permet d'expliquer comment les filiales de banques multinationales concilient les exigences locales et les orientations de leur maison mère. À travers l'isomorphisme coercitif, normatif et mimétique, elle montre que leur performance repose autant sur l'adaptation aux contraintes juridiques, socioculturelles et politiques locales que sur le respect des normes internationales du groupe.

1.1.3. Paradigme OLI, (Ownership, Location, Internalization) néo-institutionnalisme

L'approche intégrée de la performance des multinationales, connue sous le sigle OLI (Ownership, Location, Internalization), est basée sur le paradigme éclectique proposé par (Dunning, 1993). D'après ce modèle, une entreprise réalise une performance optimale à l'international lorsqu'elle associe des avantages en matière de propriété (ownership), de localisation (location) et d'internalisation (internalization). Dans le contexte de la RDC, cette perspective aide à saisir la performance des filiales sous trois aspects : les atouts de la propriété qui porte sur contrôle technologique, ressources financières et notoriété du groupe à l'échelle internationale ; les atouts de l'emplacement qui sont des opportunités commerciales, ressources naturelles, travailleurs locaux, potentiel bancaire ; les bénéfices de l'internalisation qui maîtrise directement des opérations et diminution des risques associés aux contrats locaux.

Parmi les critères de performance pris en compte figurent la rentabilité des investissements directs étrangers (IDE), l'apport au développement local (création d'emplois, fiscalité, transfert de technologies) et l'aptitude à tirer parti des atouts du pays hôte de manière efficace. Cependant, ce modèle comporte des contraintes dans les contextes institutionnels vulnérables : la gouvernance insuffisante, les dangers politiques et la corruption peuvent contrecarrer les bénéfices de localisation et nuire à la performance des filiales. (Dunning, J.H. (1988). Les diverses perspectives théoriques indiquent que la performance des filiales de multinationales en RDC ne peut être comprise d'une seule manière. La théorie de l'agence met l'accent sur la gouvernance interne et le contrôle, la théorie des ressources se concentre sur les avantages concurrentiels internes, la théorie institutionnelle privilégie la conformité et la légitimité, la théorie de contingence valorise l'adaptation au contexte, alors que le paradigme OLI incorpore l'aspect stratégique de l'internationalisation.

Par conséquent, la performance des filiales est conditionnée à la fois par leur aptitude à préserver la rentabilité financière, à gérer les restrictions institutionnelles, à exploiter leurs ressources internes et à se conformer au contexte congolais. Le cadre théorique de la performance organisationnelle est adéquat pour examiner l'influence de la supervision des filiales multinationales sur leur rendement en République Démocratique du Congo. D'après cette perspective, l'efficacité d'une organisation est liée non seulement à ses pratiques de gestion internes, mais également à la correspondance entre les stratégies, les structures de surveillance et le cadre institutionnel dans lequel elle fonctionne (Richard et al., 2008), (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

1.1.4. Isomorphisme coercitif, mimétique, normatif ; africanisation ; contagion organisationnelle.

Dans le cadre de cette étude, l'isomorphisme représente un phénomène où des institutions ou organisations adoptent des pratiques, structures ou normes non pas en raison de leur efficience ou pertinence au contexte, mais uniquement pour répondre à des contraintes institutionnelles, normatives ou mimétiques, même si cela peut compromettre leur véritable efficacité. L'expression « isomorphisme » renvoie à la ressemblance des conduites et des mécanismes de gestion entre différentes organisations. Selon Dimaggio et al. (2004), trois types d'isomorphisme sont proposés pour l'étude des domaines organisationnels, que nous pouvons observer dans les relations entre les filiales et leur société mère. Il s'agit essentiellement de :

1.1.4.1 L’isomorphisme coercitif

Ufere et al. (2020) disent que l'isomorphisme coercitif est une réponse à la pression exercée sur les entreprises par d'autres organisations. Ces auteurs soulignent aussi que ce type d'isomorphisme est fréquemment appliqué directement via des règles, régulations, politiques ou lois de l'État ; mais également de manière indirecte en autorisant les responsables gouvernementaux à disposer des ressources étatiques de leur propre chef. Le lien entre la maison mère et les succursales peut se manifester de diverses manières, qu'elles soient officielles ou non, comme les rapports, l'embauche de hauts cadres expatriés au sein des filiales et les procédures imposées par la direction centrale (Dimaggio et al. 1983). Dans ce contexte, la société mère assume ce rôle tandis que la filiale le subit.

Nous pensons qu’en République Démocratique du Congo, l'isomorphisme coercitif se révèle par l'adhésion forcée à des normes et des mécanismes de régulation bancaire imposés par des entités extérieures, généralement dans le contexte de conditions d'assistance, d'obligations d'investissement ou d'accords de collaboration.

1.1.4.2. L’isomorphisme mimétique

Barkemeyer et al. (2018) estiment que dans le contexte de l'isomorphisme mimétique, les entreprises ont une propension à imiter les pratiques couronnées de succès d'autres entreprises présentes dans leur environnement. La conduite entre le siège et les filiales est influencée à la fois par les pressions des entités faisant partie du même champ organisationnel et par celles imposées par le siège lui-même. Une des solutions pour pallier ces désavantages est de mettre en place des stratégies de réduction en adoptant un comportement d'imitation, en particulier en reproduisant les méthodes de gestion utilisées par les entreprises locales.

Selon Dimaggio et al. (1983), une telle conduite peut être déclenchée directement par les partages réguliers de « bonnes pratiques » au sein des entreprises multinationales, ou indirectement à travers l'envoi à l'étranger des cadres supérieurs. Cela peut également se produire dans des contextes d'incertitude ou d'ambiguïté marquante sur ce qui constitue un comportement approprié, (Deligonul et al, 2013). Tioumagneng (2018) dit que le fait d'adopter un comportement mimétique peut être compris comme une allusion à la théorie de la contagion, de façon inconsciente.

Il semblerait que dans le cadre congolais, l'isomorphisme mimétique se traduit par l'adoption de normes bancaires internationales (telles que les normes de Bâle), reprises des modèles occidentaux ou des banques mères, sans véritable ancrage institutionnel ni analyse minutieuse de leur adéquation locale.

1.1.4.3. L'isomorphisme normatif

Typiquement, la société mère requiert l'application de procédures spécifiques et de rapports en réponse aux contraintes réglementaires. Ils visent à favoriser une « professionnalisation » que le siège (ou toute autre entité) peut diffuser en partageant des méthodes de travail.

Nous pensons que pour ce qui est du Congo, l'isomorphisme normatif se traduit par l'impact des normes et recommandations internationales (telles que celles de la Banque des Règlements Internationaux, du FMI ou du GAFI), mais également par la formation des élites bancaires et régulatrices dans des systèmes éducatifs d'autres pays, influençant ainsi leur approche de la supervision.

1. 1.4.4. Les questions de pressions isomorphes dans quelques travaux en contexte africain

Les travaux de Bartlett et al. (1989) soulignent que les filiales étrangères subissent diverses pressions institutionnelles coercitives, mimétiques et normatives émanant de leurs environnements d'accueil. Xu et al. (2004) confirment que ces contraintes externes influencent davantage les multinationales que les facteurs internes, montrant ainsi le poids de l'environnement institutionnel dans la structuration de leurs pratiques. Plusieurs études récentes, comme celle d'Asiri et al. (2020), illustrent cette dynamique en démontrant que les entreprises du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord ont adopté des pratiques de comptabilité environnementale sous l'effet de ces pressions institutionnelles. À l'inverse, Chang (2007) observe que l'absence de régulations publiques limite la mise en œuvre de telles pratiques, révélant le rôle déterminant des contraintes coercitives.

Dans le contexte africain, ces logiques d'isomorphisme expliquent aussi la diffusion de pratiques informelles telles que la corruption, perçue par Ufere et al. (2020) comme un système institutionnalisé d'adaptation. Czinkota et Skuba (2014) et Venard & Hanafi (2008) montrent que l'imitation de comportements déviants dans les organisations financières et manufacturières découle souvent de pressions mimétiques, consolidant ainsi des modes de fonctionnement non vertueux. En Afrique du Sud, Maroun et Van Zijl (2016) démontrent que l'application des normes IFRS 10 et IFRS 12 a été rendue possible grâce à la combinaison de ces trois forces institutionnelles, illustrant la puissance des pressions isomorphiques dans la transformation du cadre comptable et financier. Dans une perspective plus politique et panafricaine, ces dynamiques s'inscrivent dans un mouvement de réappropriation du contrôle financier par les États africains. Vuering (1964) et la Banque Africaine de Développement (2017) rappellent que les politiques d'africanisation postindépendance visaient à renforcer la souveraineté économique à travers la

maîtrise des institutions financières locales. Ingham et Achour (2019) prolongent cette idée en la reliant au régionalisme économique et à la construction d'une souveraineté continentale. Selon Achour et al. (2019), cette vision, inscrite dans l'article 19 du traité constitutif de l'Union Africaine, appelle à la création d'institutions financières propres au continent telles que la Banque Centrale Africaine, le Fonds Monétaire Africain et la Banque Africaine d'Investissement afin de réduire la dépendance vis-à-vis des institutions de Bretton Woods.

Ainsi, l'ensemble de ces travaux met en évidence que les contraintes institutionnelles, qu'elles soient économiques, réglementaires ou idéologiques, façonnent profondément les structures et les pratiques de gouvernance des multinationales en Afrique. Dans le cas de la RDC, cette grille de lecture éclaire la manière dont les filiales bancaires étrangères ajustent leurs dispositifs de contrôle et de conformité entre pressions internationales, influences locales et ambitions continentales d'autonomie financière.

Il semblerait qu'en RDC, les filiales de banques multinationales subissent des pressions isomorphes coercitives (réglementations nationales et directives du siège), normatives (normes professionnelles importées) et mimétiques (imitation de pratiques jugées performantes) qui influencent fortement leurs méthodes de gestion. Leur supervision et régulation résultent d'un équilibre entre conformité institutionnelle, adaptation aux réalités locales et alignement avec la stratégie globale du groupe.

1.1.4.5. L'isomorphisme dysfonctionnel et la gouvernance de la filiale étrangère.

En ce qui concerne le mouvement néo-institutionnaliste mentionné précédemment, les filiales étrangères peuvent être soumises à différentes pressions dans leur environnement d'accueil. Salomon et al. (2012) parlent que l'isomorphisme local peut entraîner que les filiales opèrent de manière similaire aux entreprises locales. Actuellement, il y a des répercussions sur le style de gouvernance à adopter au sein de la filiale. Alors que certains estiment qu'une plus grande part de propriété étrangère dans le capital de la filiale garantit un contrôle efficace, (Farah et al, 2022), d'autres estiment que les enjeux de pouvoir peuvent être essentiels dans la gouvernance de la filiale, lorsque la maison-mère ne prend pas en compte les revendications des acteurs locaux et les enjeux politiques. Dans un premier temps, cette sous-section examine la question de l'isomorphisme dysfonctionnel des filiales étrangères en l'étudiant en se basant sur les politiques d'africanisation et les difficultés d'adaptation des filiales, ce qui explique les enjeux de pouvoir observés dans la gouvernance des filiales correspondantes. Par la suite, nous souhaitons démontrer que la gouvernance de la filiale est principalement influencée par les enjeux de pouvoir, qui peuvent

entraîner une diminution du niveau de contrôle détenu (par la filiale/les acteurs locaux) d'un côté à l'autre de la situation.

1.1.4.6. Les effets de l'isomorphisme dysfonctionnel sur la filiale étrangère

La gouvernance des filiales implantées à l'étranger est l'une des questions essentielles de la géostratégie des groupes transnationaux. Jean-Amans et al, (2013) estiment que cette approche repose principalement sur la double pression à laquelle font face les filiales à l'étranger, qui est confrontée à des exigences contradictoires. Effectivement, ces succursales se divisent entre la volonté d'adopter une gouvernance semblable à celle de la société mère, (Shuller & Puz, 2003) et la nécessité de l'ajuster aux conditions des pays d'accueil, Farah et al, (2020).

1.1.4.7. Les pressions liées aux politiques d'africanisation

Dans le contexte africain, les filiales étrangères sont souvent confrontées à un isomorphisme local dysfonctionnel, principalement lié aux politiques d'africanisation instaurées après les indépendances. Comme le souligne Vurings (1964), ces politiques visaient à intégrer les cadres locaux dans la direction des filiales étrangères, rendant leur adaptation plus complexe et dépendante de facteurs écosystémiques (Hannan & Freeman, 1977). Historiquement, le secteur bancaire africain s'est développé sous l'influence coloniale, dominé par des banques étrangères issues des puissances européennes et nord-américaines (Milelli et al. 2013 ; Ndeffo et al. 2011). Ces institutions, prolongements du système bancaire métropolitain, exerçaient un contrôle direct sur leurs filiales, limitant leur autonomie stratégique (Schuller, 2003).

Après les indépendances, la montée du panafricanisme bancaire a encouragé la création de banques locales et de développement, instrumentalisées par les États africains pour affirmer leur souveraineté économique (Badouin, 1965). Toutefois, cette volonté d'appropriation s'est heurtée à la difficulté d'articuler les modèles de gestion occidentaux et les réalités locales. La perspective culturaliste (Adanhounme, 2016) montre que les pratiques importées échouent souvent face aux revendications des cadres africains et aux logiques politiques internes. Les gouvernements africains exercent également des pressions institutionnelles (coercitives, mimétiques et normatives) sur les filiales étrangères pour les contraindre à adopter des pratiques locales, comme observé en Inde (Beddewela, 2019) ou au Niger (Hault, 1996). Ces politiques, parfois traduites par la nomination obligatoire de dirigeants adjoints locaux (Tioumagneng, 2018), visent à « déoccidentaliser » la gestion et à imposer une culture managériale africaine.

Ainsi, dans le cas congolais, ces dynamiques expliquent les tensions entre standardisation internationale et adaptation contextuelle. L'isomorphisme institutionnel combiné aux politiques d'africanisation, façonne des modes de contrôle hybrides où les filiales étrangères doivent concilier les exigences des maisons mères avec les pressions politiques, culturelles et économiques du pays d'accueil.

Nous restons convaincus qu'en RDC, les politiques d'africanisation imposent aux filiales bancaires multinationales d'intégrer davantage de cadres locaux afin de renforcer le lien national, transférer les compétences et réduire la dépendance aux expatriés. Les filiales doivent ainsi concilier ces exigences avec les standards de performance et de gestion fixés par la maison-mère, ce qui les amène à adapter leurs pratiques de recrutement, de formation et de supervision aux réalités locales.

1.1.4.8. La contagion de la culture locale sur la filiale étrangère

Bessire et al. (2010) confirment que la colonisation est définie comme le processus qui vise à éliminer toute particularité au profit d'une culture spécifique. Quant à Eggrickx (2012) stipule que la colonisation est principalement soutenue par la dynamique de contagion ou de mimétisme. Grâce à cette analyse, il est évident que certains auteurs estiment que la culture de gestion occidentale est supérieure à celle des entreprises africaines. D'un autre côté, elles peuvent être influencées par la culture de gestion spécifique au pays d'accueil, remettant ainsi en cause la théorie de l'universalité de la culture de gestion occidentale, (Hernandez, 1997).

1.1.4.9. De la culture managériale occidentale vers la culture managériale locale : une tendance mimétique

En générale, les études sur la gestion interculturelle mettent en opposition deux catégories de cultures. La culture de gestion africaine est considérée comme un obstacle à la performance pour les filiales de banques occidentales. Henry (1991) estime que la deuxième culture est celle occidentale, considérée comme universelle et utilisée par les maisons mères des filiales occidentales en Afrique. Shuller (2003) et Farah et al, (2022) montrent que les multinationales d'origine française adoptent une gouvernance centralisée qui vise principalement à garantir que leurs filiales étrangères atteignent les objectifs de performance de la maison-mère. Dans le contexte de la supervision des filiales étrangères, l'objectif principal est de maximiser les performances de la maison mère, (Robledo, 1998). Toutefois, lorsqu'il y a une forte pression de l'environnement local, les filiales ont tendance à écouter davantage le local, ce qui entraîne un isomorphisme local, (Salomon et al, 2012). Selon certains auteurs comme Bjorkman et al. (2009), il est essentiel que les filiales aient une compétence linguistique afin de garantir un meilleur

contrôle du siège. Cependant, Boubacar (2010) estime que les mécanismes de contrôle seront efficaces si le cadre expatrié, par exemple, s'adapte et s'intègre dans le contexte local, en utilisant notamment la langue du pays d'accueil.

Nous estimons qu'en RDC, les filiales de banques multinationales adoptent souvent un management hybride, combinant normes occidentales et pratiques locales par mimétisme envers des acteurs nationaux performants. Cette adaptation renforce l'acceptabilité sociale, la performance et la pérennité des activités dans un environnement complexe.

1.1.4.10. L'adoption des modes de gestion par mimétisme

La théorie des crises systémiques suppose que les organisations sont interconnectées et s'influencent mutuellement, une idée largement acceptée dans le courant néo-institutionnaliste et celui de l'encastrement social de Granoveter dans les années 1970. Le phénomène d'isomorphisme local est expliqué par l'articulation de ces paradigmes, qui est au cœur de la question de l'implantation des filiales étrangères dans leur pays de destination. Salomon et al. (2012) estiment que les entreprises sont effectivement défavorisées à l'étranger. Pour surmonter ces désavantages, les multinationales peuvent adopter des stratégies d'atténuation en imitant les pratiques de gestion des entreprises locales. En effet, selon la perspective néo-institutionnaliste, les pratiques organisationnelles sont basées sur des logiques d'imitation collective, de conformité et surtout de partage des valeurs culturelles du lieu. Selon l'approche sociologique de cette idée, les organisations ne recherchent pas seulement l'efficacité comme le suggère le paradigme de gestion, mais plutôt la légitimité au sein d'un environnement organisationnel, où elles sont soumises à des pressions les incitant à se reproduire et à se ressembler. Dimaggio et al. (1983) estiment que les auteurs qui soutiennent cette argumentation considèrent ce processus comme étant un isomorphisme coercitif, mimétique ou normatif.

L'isomorphisme mimétique désigne l'idée selon laquelle, il est possible d'obtenir certains résultats en adoptant des comportements similaires, (Jouffret, 2013). En se basant sur le référentiel biologique, il est possible que le mimétisme soit inné et possède une nature colonisatrice. La nécessité de survivre ou de se protéger contre les prédateurs pousse une espèce à adopter une morphologie similaire à celle de son environnement (l'effet caméléon). Eggrickx (2012) dit que le mimétisme colonisateur se produit lorsque le colonisateur (l'environnement d'accueil) oblige l'organisation concernée (le colonisé) à adopter un fonctionnement qui lui permet de ressembler aux autres organisations.

Nous pensons qu'en RDC, l'adoption de pratiques de gestion par imitation permet aux filiales de banques multinationales de développer un modèle hybride alliant pratique locale et normes internationales, renforçant ainsi leur légitimité, leur efficacité et leur pérennité dans un contexte contraignant.

1.1.4.11. Repères conceptuels sur la contagion organisationnelle

La contagion est plus précisément définie dans le dictionnaire universel comme la transmission ou la propagation d'une maladie par contact direct ou indirect. Le domaine de la gestion se concentre principalement sur les études sur l'adoption par l'administration d'outils de gestion privés, (Eggrickx, 2012). En analysant le rapport des filiales étrangères, en particulier bancaires, avec leur territoire hôte, on peut comprendre les raisons pour lesquelles ces dernières adoptent des méthodes de gestion par mimétisme. Malgré une analyse plus approfondie de la contagion dans les sciences biomédicales, elle a également une forte signification dans les sciences de gestion. Il est essentiel de comprendre les approches internes et inter-organisationnelles qui sous-tendent cette double approche précédemment exposée. Selon les sciences de gestion, la transmission des émotions est à l'origine des approches irrationnelles de la prise de décision au sein des entreprises.

Tioumagneng, (2018) dit que les recherches sur l'explication des crises systémiques, ce genre de contagion est fréquemment mentionné dans la théorie néo-institutionnelle de la décennie 1970. L'auteur dit que la contagion est définie comme la transmission, en utilisant notamment la titrisation, d'une perturbation créée par une organisation à plusieurs organisations.

Il serait vrai de dire qu'en RDC, la contagion organisationnelle se manifeste par la diffusion rapide de pratiques et comportements entre banques multinationales, favorisée par les réseaux, la mobilité des cadres et le partage d'informations. Cette dynamique aide les filiales à adopter des modèles performants pour renforcer leur légitimité, leur efficacité et leur conformité aux normes internes et locales.

1.1.4.12. Fondement et apport de la théorie de l'apprentissage organisationnel

La théorie de l'apprentissage organisationnel, développée notamment par (Argyris et Schön, 1978) et Levitt & March (1988), explique comment les organisations acquièrent et intègrent des connaissances issues de leur expérience afin d'améliorer leurs pratiques. L'apprentissage survient lorsqu'une organisation identifie et corrige ses erreurs, ou lorsqu'elle aligne ses résultats sur ses intentions. Selon Batac & de La Villarmois (2003), cette approche combine une dimension collective (organisationnelle) et individuelle (personnelle). Bien que centrée sur les relations interorganisationnelles, cette théorie s'applique largement aux

multinationales, notamment dans les processus de coopération, de fusion-acquisition et d'internationalisation (Ingham et al. 2015 ; Leroy, 2000 ; Kabongo et al. 2019). Gomez et al. (2005) soutiennent que l'efficacité du contrôle des filiales dépend de l'apprentissage des spécificités locales, ce qui exige une compréhension approfondie de l'environnement d'accueil (Ranft & Lord, 2000).

Dans cette perspective, la rotation et la montée en responsabilité des cadres locaux jouent un rôle clé. Colovisc (2008) et Tioumagneng (2018) montrent que ces derniers occupent désormais des postes stratégiques (DGA, PCA) au sein des filiales bancaires étrangères en Afrique, renforçant leur capacité à adapter les pratiques aux réalités locales. Song (2015) confirme que cette substitution progressive des expatriés par les cadres locaux découle de leur meilleure connaissance du contexte institutionnel et culturel.

Enfin, Tan et al. (2006) et Abdellatif (2013) soulignent que cette capacité d'apprentissage accroît la résilience organisationnelle face aux environnements instables, tandis que Berger & DeYoung (2001) rappellent qu'un manque de compréhension du contexte local par les dirigeants du siège peut compromettre la gestion et la performance des filiales. Ainsi, dans le cas congolais, l'apprentissage organisationnel apparaît comme un levier essentiel d'adaptation et d'efficacité dans le contrôle des banques multinationales.

Nous estimons que dans le cadre congolais, la théorie de l'apprentissage organisationnel offre une structure cruciale pour saisir comment les filiales de banques multinationales convertissent leurs expériences, connaissances et compétences en pratiques managériales appropriées. Elle est basée sur le principe que l'organisation se perfectionne en intégrant les retours d'expérience, en modifiant ses procédures et en s'appuyant sur les échanges entre la société mère et le contexte local. En RDC, cette stratégie met en évidence que la performance et la résilience des filiales reposent non seulement sur le transfert de compétences depuis le siège, mais également sur leur aptitude à créer un apprentissage interne capable d'englober les dimensions économiques, socioculturelles et réglementaires du pays.

1.1.4.13. Comprendre l'actionnariat de l'Etat dans le capital de la filiale, à l'aune de la théorie des droits de propriété.

Kim et al. (2005), estiment que la détention de la propriété est l'une des méthodes de gouvernance employées par le siège social pour exercer un contrôle sur ses filiales à l'étranger. Cependant, ces auteurs soulignent aussi que dans le processus de mise en place de ces succursales, d'autres intervenants participent à la gestion de l'entité. Selon Farah et al. (2022), les grandes entreprises opteraient pour une cohabitation avec les acteurs locaux afin de s'ajuster efficacement à l'environnement d'accueil. Tioumagneng (2018) prouve que l'étude des entreprises ayant des relations de propriété avec l'État, comme les multinationales, révèle les tensions de pouvoir entre les actionnaires majoritaires et minoritaires dans la gestion de leurs filiales. Même en étant propriétaire à parts minoritaires dans ces filiales, le pays d'accueil est confronté aux défis de pouvoir évoqués précédemment, ce qui l'incite à réclamer une certaine latitude dans la gestion opérationnelle des filiales internationales. Par exemple, les deux travaux suivants démontrent l'évolution de la part de propriété détenue par l'État et par des étrangers dans les banques filiales en RDC et en Afrique.

Tableau 14. Le nombre des banques évoluant en RD. Congo

Banque	Actionnaire majoritaire	Pays d'origine de l'actionnaire	Banque locale/étrangère
Equity Banque Commercial Du Congo (Equity BCDC)	Equity Group	Kenya	Etrangère
FBN Bank DRC SA	First Bank of Nigeria	Nigeria	Etrangère
Citibank	Groupe Citi	USA	Etrangère
Standard Bank Congo	Groupe Standard Bank	RSA	Etrangère
Rawbank	Groupe de sociétés Rawji	Congo	Locale
Ecobank RDC	Ecobank Transnational Inc.	Togo	Etrangère
Trust Merchant Bank	Robert Levy	Belgique	Locale
Afriland First Bank	Afriland First Bank	Cameroun	Etrangère
Access Bank RDC	Access Bank Plc	Nigeria	Etrangère
Solidaire Banque SA	Akram Mourad	Portugal	Locale
SofiBanque	Abdallah Wazni	Grande Bretagne	Locale
Advans Banque Congo	Advans SA Sicar	Luxembourg	Etrangère
Bank of Africa RDC	BMCE	Maroc	Etrangère
United Bank for Africa RDC	Groupe UBA	Nigeria	Etrangère
BGFIBank RDC	Groupe BGFI	Gabon	Etrangère

Source : Données de la *Banque* Centrale *du Congo*.

Tableau 15. Géographie du capital des banques implantées à RDC

Banques	1er actionnaire	2ième actionnaire	Autres	Pays d'origine
SGC	Groupe société Générale: 58%	Etat Camerounais: 26%	AGF Cameroun : 16%	Française
Citibank	Citibank Na New York: 99,97%	Citibank Gabon SA : 0,03%	-	Américaine
Standard	Standard Chartered Holding (Africa): 99, 99%	Chukwuka Cyril Ugha: 0,01%	-	Britannique
BGFI	BGFI Holding Corporation SA: 70,69%	Etat Camerounais: 20%	-	Gabonaise
Ecobank	Ecobank Transnational Incorporated: 79,80%	Fotso André : 5,35% AXA Cameroun : 2% Colina Cameroun : 2%	10,9%	Togolaise
UBA	UBA Plc: 99,99%	Autres: 0,01%		Nigériane
SCB-C	Attijariwafa Bank: 51%	Etat Camerounais: 49%	-	Marocaine
UBC	Etat du Cameroun : 51%	49%		Camerounaise
BICEC	Groupe BCP: 68,50%	Etat Camerounais: 17,50%		Marocaine
BBC	Etat de Guinée Equatoriale (majoritaire)	Particuliers privés Camerounais (minoritaires)		Guinéenne
BAC	AFG Central and East Africa: 54,52%	Financial Risk International: 18%		Ivoirienne
Equity Bcdc	Equity Group Holdings: 84,1%	Autres actionnaires: 15,9%		Kenya
FBN Bank	Actionnaires Nigeriens **:** 99%		Actionnaires minoritaires: 1% restants	Nigériane
Boa bank	BMCE Bank (72,85 %),	Divers actionnaires (12,45 %),	FMO (8,94 %), Proparco (3,73 %), BIO (2,03 %)	Marocaine
RawBank	Groupe Rawji. 82 %	Bad, TDB, BADEA, shelter Africa, AGF : 18%		RD Congo
Afriland first bank	Afriland First Group: 73,86%.	Autres actionnaires: 26,14%.		Camerounaise
Acess bank	Access Holding Bank Plc : 99,985%,		0,02% investisseurs individuels	Nigeria

Source : Auteur à travers les données de la BCC

1.1.4.14. La propriété dans la dynamique de consolidation des comptes des groupes

L'évocation du contrôle conjoint offre la possibilité d'examiner les différentes modalités de contrôle fréquemment observées lors de la consolidation comptable des grandes entreprises internationales, notamment dans le cadre de fusions et acquisitions. Le système comptable financier distingue trois types de contrôle selon la proportion des droits de vote détenus par l'entité contrôlée : le contrôle exclusif, le contrôle conjoint et l'influence significative (Korniienko et al. 2016). On peut établir des distinctions entre ces trois types de contrôle.

En ce qui concerne la consolidation des comptes d'un groupe, on évoquera un contrôle dans le contexte de l'intégration des états financiers d'un groupe, on parlera de contrôle exclusif lorsque la société consolidante détient le pouvoir de diriger les stratégies financières ou opérationnelles afin d'optimiser les profits de ses opérations. Shaan (1988), dit qu'il se caractérise par une supervision exercée par les actionnaires majoritaires, qui détiennent directement ou indirectement la plus grande part des droits de vote au conseil d'administration de la filiale. En plus d'une supervision majoritaire, il se distingue également par une surveillance de facto ou contractuelle. Lors de l'audit, la société mère évoque généralement la majorité des membres de l'équipe de direction d'une autre entreprise sur deux exercices consécutifs.

Une telle possibilité est envisageable uniquement si l'entité consolidante est supposée avoir fait cette désignation lorsqu'elle détenait, de manière directe ou indirecte, plus de 40% des droits de vote durant cette période et qu'aucun autre partenaire ou actionnaire n'avait possédé une part plus importante que la sienne. Pour conclure, nous allons traiter du thème du contrôle contractuel, qui se réfère à l'exercice d'une influence prépondérante sur une entreprise grâce à un contrat ou des dispositions statutaires. Dans le cadre des différentes modalités de vérification précédemment définies, le taux de contrôle au-delà de la technique de regroupement pourrait signaler une relation d'interdépendance directe ou indirecte entre la société mère et chaque filiale.

La figure ci-dessous met en évidence les diverses formes de participations couramment observées au sein de groupes de sociétés tels que les multinationales.

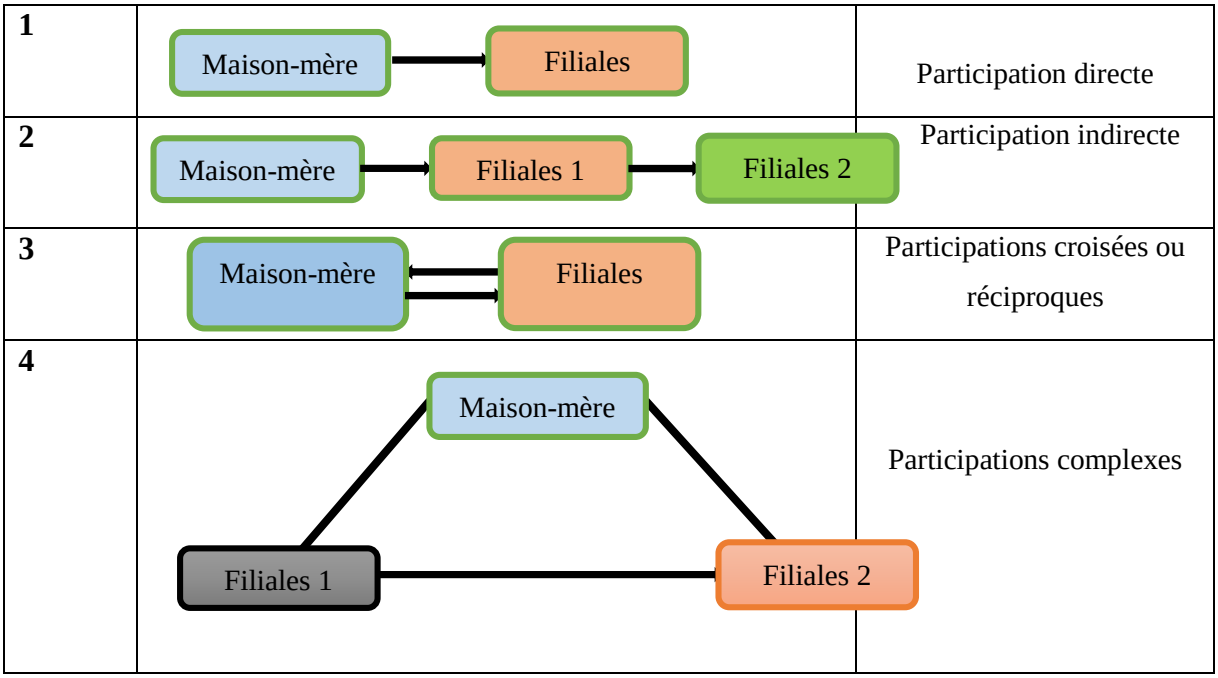


Figure 5. Les types de participations dans les groupes internationaux

Source : *auteur à partir de la littérature*

Killing (1994), Child et al. (1999), Jaussaud et al. (2012) ainsi que Tioumagneng (2018) démontrent qu'on parle de contrôle conjoint lorsque le contrôle d'une entité est divisé entre un nombre limité de partenaires en vertu d'un accord ou contrat. Dans ce contexte, toutes les décisions relatives à la gestion et à l'exploitation de l'entreprise sont prises de façon consensuelle. Ce type de supervision est particulièrement utile pour comprendre les tensions souvent présentes dans les joint ventures ou lors d'une supervision conjointe d'une filiale étrangère entre le pays hôte et la société mère.

1.1.4.15. Cadre conceptuel du contrôle des filiales en contexte congolais.

Le contrôle des filiales de banques multinationales en République Démocratique du Congo peut être appréhendé à travers une articulation théorique entre la théorie de l'agence**,** la théorie de l'architecture organisationnelle et l**'**approche institutionnelle**.** Selon la théorie de l'agence (Jensen & Meckling, 1976), la relation siège-filiale est caractérisée par une asymétrie d'information et des risques d'opportunisme qui nécessitent des mécanismes de supervision, tels que l'audit, le reporting et les incitations contractuelles. Cependant, dans le contexte congolais marqué par une gouvernance institutionnelle fragile et une réglementation bancaire parfois instable, ces dispositifs rencontrent des limites importantes. La théorie de l'architecture organisationnelle (Goold & Campbell, 1987 ; Ouchi, 1979) met en évidence la nécessité d'un équilibre entre centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle, afin de concilier contrôle du siège et autonomie locale. Enfin, l'approche institutionnelle (North, 1990 ; Scott, 2001)

souligne l'influence déterminante du cadre institutionnel et réglementaire local sur l'efficacité du contrôle. L'ensemble de ces approches permet de construire un cadre conceptuel adapté au contexte congolais, où les filiales doivent composer avec des contraintes structurelles fortes tout en maintenant leur performance et leur conformité aux standards internationaux.

Section 2 : Gouvernance des filiales étrangères à l'épreuve des réalités du pays d'accueil

Selon les recherches sur la gouvernance d'entreprises, il est mis en évidence que ceux qui possèdent le pouvoir détiennent généralement le contrôle de l'entreprise, c'est-à-dire les actionnaires majoritaires, (Berle, 1932) et (Montoussé & al, 2005). Par conséquent, le niveau de propriété est considéré comme un outil de gouvernance efficace pour le siège, (Peng, 2012) et (Farah et al, 2022). En tant que propriétaire dominant, le siège utilise notamment la composition du conseil d'administration de la filiale pour exercer son pouvoir institutionnel, (Pfeffer et al, 1978). Tioumagneng, (2018) dit que toutefois, dans le cadre de la gouvernance des filiales bancaires, il a été démontré que la détention majoritaire des parts n'assure pas toujours un contrôle complet sur la filiale. En ayant des liens de propriété avec le pays d'accueil, le gouvernement peut influencer la stratégie interne de la filiale en nommant des directeurs qui s'identifient à ses orientations politiques, (Rodrigues et al, 2017).

Massini (1980) et Adanhounme, (2016) disent que les enjeux de pouvoirs observés dans la gouvernance des multinationales la rend particulièrement complexe voir paradoxale pour les multinationales. En revanche, en raison des problèmes d'adaptation à l'environnement d'accueil, il est recommandé que la gouvernance des entreprises concernées soit adaptée aux réalités du pays d'accueil dans une perspective de survie, (Farah et al, 2020). Selon l'hypothèse avancée, lorsque les filiales étrangères sont confrontées à un isomorphisme local, la complexité de leur gouvernance les pousse à s'adapter au contexte du pays d'accueil. Il est important de noter l'importance de la colonisation culturelle en tant que moyen d'influencer la politique gouvernementale des pays africains d'accueil afin d'incorporer davantage la mentalité africaine dans la gestion des filiales bancaires africaines.

2.1. L'adaptation de la gouvernance de la filiale étrangère comme une nécessité

Les recherches qui examinent la question de la mise en place des filiales à l'étranger mettent en évidence le défi de l'adaptation pour les entreprises multinationales. Afin de mieux appréhender cette complexité, il est essentiel de se pencher sur le dilemme fréquent entre une approche globale et une réactivité. De plus, cette complexité peut également être expliquée par le fait que les filiales étrangères peuvent être soumises à d'importantes pressions institutionnelles en quête de légitimité. Lorsqu'elles s'installent à l'étranger, les multinationales font face à un dilemme : s'adapter au contexte du pays d'accueil ou adopter une approche standard à l'international, (Liouville, 1996). Liouville (1996) dit qu'il est évident que les recherches empiriques sur cette question mènent généralement à des conclusions contradictoires. Certains auteurs comme (Cardenas, 2003) disent que la complexité de la gouvernance des filiales étrangères est souvent

soulignée en raison de la difficulté d'adaptation de ces entreprises dans leurs pays d'implantation. Farah et al. (2022) mettent en évidence le fait que les filiales étrangères dans leur pays d'accueil établissent des copropriétés avec des cadres locaux en tant que stratégie de survie dans le contexte d'accueil. Cette analyse met particulièrement en évidence le dilemme auquel nous faisons référence. Vial et al. (2013) mettent en évidence comment les filiales étrangères utilisent la corruption spécifique du contexte indonésien d'accueil pour y survivre. Sarabi (2021) dit qu'il a été récemment démontré que les responsables des filiales étrangères peuvent garder le silence envers le siège afin de gérer l'image de la filiale, gérer les relations avec le siège et gérer le contexte local.

Il serait évident dans le cadre congolais d'adapter la gouvernance des filiales étrangères. Les particularités institutionnelles, économiques et socioculturelles du pays exigent des filiales qu'elles adaptent leurs structures de gouvernance afin de mieux répondre aux besoins locaux tout en préservant la cohérence avec la stratégie d'ensemble de l'entreprise mère. Cette adaptation permet une meilleure considération des contraintes légales, une gestion plus performante des risques et un engagement renforcé auprès des acteurs locaux, ce qui contribue à améliorer la légitimité, l'efficacité et la pérennité des opérations dans un contexte complexe et fréquemment instable.

2.2. La prégnance des enjeux de pouvoirs et logiques de contrôle dans la gouvernance de la filiale

La gestion d'une filiale à l'étranger ne se limite pas à une simple imitation des modèles de direction du siège. Elle est ponctuée de problématiques de pouvoir qui illustrent les relations de force entre la société mère et la filiale, ainsi qu'entre les membres clés du groupe et les intervenants locaux. Ces dynamiques de pouvoir se révèlent à travers les dispositifs de contrôle, l'étendue des libertés accordées à la direction locale, les décisions entre indépendance et dépendance, ainsi que dans l'aptitude de la filiale à négocier sa place stratégique au sein du groupe.

La gestion d'une filiale étrangère est considérée comme complexe par de nombreux auteurs comme (Cardenas et al, 2003) et (Boubacar, 2016). En tant qu'entreprises multinationales, ces entités se distinguent par leur capacité à affronter des problématiques organisationnelles particulièrement complexes, (Lawrence et al, 1989). Effectivement, même si de nombreux auteurs comme (Kim et al, 2005) et (Farah et al, 2022) considèrent la propriété étrangère comme un moyen de gouvernance permettant d'assurer un contrôle total sur la filiale étrangère, le fait de ne pas tenir compte des revendications politiques du pays d'accueil lors de l'application, par exemple, de l'expatriation en tant que mécanisme de gouvernance de la maison-mère peut être inefficace, (Junghoon, 2004) et (Adanhounme, 2016). Dans le cas des coentreprises, (Killing, 1993) souligne

particulièrement que le partage du pouvoir entraîne généralement des conflits d'intérêts et d'objectifs. Child et Faulkner (1998) estiment qu'en tant que filiale d'une entreprise étrangère, elle est partiellement liée au pays d'accueil, ce qui la rend vulnérable aux mesures de contrôle que l'État d'accueil peut exercer sur celle-ci.

Dans les pays émergents, on constate une remise en question du principe de gouvernance traditionnel qui stipule que seuls les propriétaires majoritaires ont le pouvoir dans l'entreprise, (Berle et al, 1932). Jaussaud et al. (2006), Grillat, (2006) et Adanhounme, (2016) estiment que le contrôle de la filiale dans ces situations dépend du pouvoir de négociation entre la maison-mère et les acteurs du pays d'accueil, car il est important de prendre en considération l'influence des acteurs locaux sur le contrôle de la maison-mère. En Afrique, surtout lorsque les maisons-mères des multinationales utilisent la composition du conseil d'administration de la filiale pour établir leur pouvoir, (Pfeffer et al, (1978) montrent que des éléments anecdotiques démontrent que le pays d'accueil peut avoir un impact sur la stratégie interne de la filiale en nommant des directeurs qui s'alignent sur ses propres orientations politiques, (Rodrigues et al., 2017) et (Tioumagneng, 2018).

2.3. L'autonomie décisionnelle dans la gouvernance de la filiale : entre centralisation et décentralisation

Au moment de l'expansion des multinationales à l'étranger, les entreprises adoptent généralement différentes stratégies. Buckley & al, (2004) parlent que les stratégies des entreprises concernées sont généralement déterminées par des éléments tels que le global et le local, la centralisation et la décentralisation, la standardisation et l'adaptation, ainsi que par l'efficience et la réactivité. La question de l'indépendance accordée aux filiales se pose de manière particulièrement importante lorsque l'on se penche sur la décentralisation de la prise de décision au sein de cette filiale. On peut parfois expliquer les tensions fréquemment observées dans les groupes de société entre la maison-mère et les filiales par le fait que le siège ne parvient pas à saisir pleinement la complexité des situations des filiales, (Beddi, 2004).

L'écrivain montre que la société mère de la multinationale est obligé à décentraliser la prise de décision et les responsabilités stratégiques aux filiales. En raison de cette décentralisation, elles peuvent développer leurs propres ressources et compétences, diminuer leur dépendance envers la maison-mère, (Doz & al, 1981) et ainsi prendre des mesures stratégiques qui ont un impact positif sur leur autonomie, (Ambos et al, 2010). La théorie de l'architecture organisationnelle, il est essentiel que le processus de prise de décision soit validé et donc décentralisé, (Fama et al, 1983). Nohria et al. (1994) estiment que la relation entre le siège et la filiale est rendue impossible par la complexité accrue de l'environnement de la filiale, ce qui rend

impossible pour le siège de préserver les droits de décision en raison du manque de connaissances nécessaires pour les prendre. Dans ses analyses sur plusieurs multinationales du secteur des télécommunications, (Puyou, 2017) constate clairement que les actions de la maison mère n'ont pas été efficaces pour l'une des filiales étudiées. Keupp et al. (2011) indiquent que la maison-mère peut activement améliorer les performances et l'intégration de la filiale en favorisant le transfert des connaissances vers celle-ci, en lui donnant un mandat pour entreprendre des activités au nom de l'entreprise et en lui accordant davantage d'indépendance opérationnelle.

L'objectif de la filiale est justement de réaliser les objectifs de performance de la multinationale, (Farah et al, 2022). Cependant, lorsqu'une filiale est remarquée en termes de performance, elle peut exercer une plus grande influence sur les décisions stratégiques de la multinationale. Boubacar (2010) estime que la filiale est une entreprise qui possède une personnalité juridique, ce qui lui confère le statut d'une entité autonome par rapport à la maison-mère. Tschoegl (2004) stipule que la filiale bancaire est une entité localement formée en société par actions et légalement distincte de la banque-mère qui possède plus de 50 % du capital. Kim et Mauborgne (1991) montrent qu'il est observé que les maisons-mères des banques occidentales prennent leurs décisions de manière "difficile" en se basant sur une communication bilatérale approfondie entre elles et leurs filiales. Cependant, selon nous, il est essentiel de décentraliser la prise de décision vers les filiales concernées afin de répondre à leur contrainte d'adaptation (Farah et al, 2022).

Nous estimons qu'en RDC, les filiales bancaires naviguent entre centralisation et décentralisation décisionnelle. La maison-mère veille à l'alignement stratégique, tandis que les filiales doivent disposer d'autonomie pour s'adapter aux réalités locales. Cette tension influence la gouvernance, qui doit être suffisamment flexible pour concilier contrôle global et réactivité locale.

2.4. Relations filiales-Etat, facteurs explicatifs du contrôle Etatique et les activités de contrôle déployées

Tandis que la majorité des recherches sur le contrôle des filiales étrangères démontrent que les maisons mères sont les "uniques" responsables du contrôle de leurs filiales, cette partie vise à démontrer que les pays d'accueil ont la possibilité de contrôler les filiales étrangères à travers différents mécanismes. Afin de mieux appréhender le contrôle gouvernemental des filiales étrangères, il est essentiel de se pencher d'abord sur les liens entre les multinationales et les États. Ensuite, nous exposons les éléments qui expliquent le contrôle Etatique et enfin les mesures de contrôle mises en place par le pays d'accueil sur les filiales étrangères.

2.4.1. La protection des intérêts politiques : un enjeu pour l'Etat d'accueil

Vernon, (1971) dit que même si les filiales étrangères, qui sont créées conformément aux lois du pays où elles opèrent possèdent une double personnalité, ces dernières mettent en évidence la possibilité de conflits lorsque l'État cherche à préserver sa souveraineté. Cela est expliqué par le fait que chaque filiale, en tant qu'unité d'un réseau multinational, doit faire face à un dilemme : obéir à la maison-mère tout en tenant compte de la réactivité locale, (Prahalad et al, 1991). Dans le contexte des pays africains d'accueil, il est évident que les relations entre les filiales étrangères et les pays d'accueil soient souvent tendues en raison de la divergence d'objectifs poursuivis par les deux parties prenantes. Vernon (1971) et Ghauri et al. (2016) montrent que cette situation de conflit pousse le gouvernement, dans le but de préserver sa souveraineté, à utiliser des normes ou des réglementations pour encadrer les activités des filiales. Il est donc possible de saisir pourquoi les relations entre les États et les multinationales dans les pays en développement sont souvent complexes et contradictoires, (Masini, 1980).

Nous restons convaincus qu'en RDC, l'État veille à protéger ses intérêts politiques en imposant aux filiales bancaires multinationales des règles strictes et une transparence accrue. Ces filiales doivent concilier exigences gouvernementales et stratégies de leur maison mère, ce qui influence fortement leur gouvernance dans un environnement complexe.

2.4.2. Un Etat au langage revendicatif et violent face aux filiales étrangères

Hatem, (2004) et Massini, (1980) montrent que concernant les politiques d'attractivité des Investissements directs étrangers, qu' il est rare que les États ne mettent en place des codes d'investissements attrayants et rassurants qui pourraient dépasser les accords des entreprises qui s'établissent grâce à des exemptions fiscales et douanières qui vont au-delà de ce que le code autorise. Les auteurs pensent qu'en ce qui concerne les débats sur les codes de conduite des entreprises concernées, les États sont motivés par un langage revendicatif, parfois violent, dans le but de diminuer les bénéfices obtenus par les multinationales. Ils disent que les contradictions auxquelles nous avons fait référence auparavant ne sont que visibles, car elles font partie du droit des États d'accueil à utiliser tous les moyens pour atteindre leur développement.

Nous pensons qu'en RDC, l'État adopte parfois une posture ferme et revendicative envers les filiales étrangères pour affirmer sa souveraineté. Cette pression politique accrue crée un climat d'incertitude, obligeant les filiales à équilibrer exigences nationales et directives de la maison-mère, ce qui impacte fortement leur gouvernance dans un contexte politique instable.

2.4.3. Le rôle très ambigu de l'Etat face aux multinationales

Malgré les affirmations de certains auteurs tels que Kapfer (2006) sur la perte de contrôle de l'État dans ses relations avec les entreprises multinationales, cette affirmation demeure ambiguë, tandis que certains écrivains soutiennent que l'État a déjà perdu toutes ses fonctions essentielles et que la construction de sa souveraineté s'est érodée jusqu'à ce qu'il n'y ait aucune raison de discuter, (Steinbockova, 2008), d'autres, en revanche, semblent ne pas remettre en question le rôle dominant de l'État face aux multinationales, (Schwartz, 1999). Les pays d'accueil ont généralement tendance à revendiquer leur pouvoir sur les multinationales, car la menace de l'autonomie des décisions publiques devient de plus en plus pressante, en particulier dans les pays en développement qui sont étroitement liés aux objectifs établis à l'échelle mondiale. Rottier (1986) explique que les choix de ces pays d'accueil concernant la gestion, la planification ou les échanges extérieurs perdent souvent une grande partie de leur efficacité.

Nous restons convaincus qu'en République Démocratique du Congo, la position de l'État vis-à-vis des multinationales est caractérisée par une forte ambiguîté. D'un côté, il vise à attirer les investissements étrangers afin de booster le développement économique, tandis que de l'autre, il impose des contraintes réglementaires et politiques sévères pour sauvegarder ses intérêts souverains. Cette dualité engendre un contexte complexe où les filiales doivent jongler entre la volonté de collaborer et la méfiance institutionnelle, ce qui a une incidence significative sur leurs stratégies de gouvernance, de conformité et d'ajustement dans un environnement incertain et imprévisible.

2.4.4. Une théorisation sur le rôle actif de l'État face aux multinationales

Il est communément admis que l'État joue un rôle direct, mais peu efficace, dans la promotion de l'expansion internationale des multinationales. Il est indéniable que l'État a joué un rôle essentiel dans l'expansion de ces entreprises, en mettant en œuvre des politiques visant à attirer les investissements directs étrangers, (Hatem, 2004). En réalité, des écrivains tels que (Faucher & al., 1985) mettent en évidence que l'État demeure un puissant outil de multinationalisation, que ce soit de manière directe ou indirecte.

Faucher et al. (1985) parlent que dans les pays développés, l'assistance de l'État a souvent été essentielle pour les multinationales qui cherchaient des avantages technologiques, commerciaux et organisationnels afin de survivre à la concurrence internationale. En revanche, dans les pays africains, les politiques d'africanisation mises en place après l'indépendance et auxquelles font face la plupart des banques occidentales en Afrique, (Eze-Eze, 2001), ont pour objectif de protéger les filiales étrangères en général, en mettant en place de nombreux dispositifs

normatifs et code d'investissement visant à promouvoir les personnes africaines aux instances décisionnelles des filiales étrangères implantées en Afrique (Vuerings, (1964).

Il serait évident de dire que l'Etat Congolais vise à montrer son rôle dynamique et contradictoire vis-à-vis des multinationales, mettant en évidence sa capacité à jongler entre la séduction des investissements et la revendication de sa souveraineté. Cette méthode approfondit la connaissance des dynamiques institutionnelles en RDC, démontrant que l'État n'est pas un participant inactif, mais un intervenant clé qui façonne directement les modalités de gouvernance, de supervision et d'ajustement des filiales dans un contexte complexe et changeant.

2.4.5. Les logiques sous-jacentes du contrôle Etatique et les activités de contrôle déployées.

Étant donné que la maison mère contrôle la filiale, le pays d'accueil à différentes stratégies qui peuvent avoir un impact sur le comportement des filiales étrangères. Avant d'exposer ces méthodes de contrôle, nous examinons les motivations qui peuvent inciter le pays d'accueil à exercer des actions de contrôle sur les filiales étrangères, puis nous abordons les pratiques de contrôle en question.

2.4.5.1. Les logiques sous-jacentes au contrôle Etatique

Kapfer (2006) estime que l'un des défis majeurs auxquels les États font face est l'augmentation du pouvoir des multinationales au détriment de la souveraineté de l'État. Selon l'étude influente de Raymond Vernon (1971), intitulée « Sovereignty at Bay? », il a déjà été mis en évidence que l'une des causes du déclin des États est la perte de contrôle sur leurs affaires internationales.

2.4.5.2. Le contrôle de la politique commerciale des multinationales

Les politiques commerciales internationales sont principalement influencées par les règles et réglementations des pays d'accueil. L'échange de biens et de services à travers les frontières est la clé du commerce international, tandis que la "frontière croisement" est l'élément essentiel par lequel les gouvernements ont toujours cherché à gouverner et ainsi à façonner les activités des entreprises multinationales. Steinbockova (2007) estime que les gouvernements d'accueil ont le droit d'imposer des contrôles à l'exportation, de mettre en place des politiques protectionnistes et de définir leur politique commerciale, stratégique et globale sur le plan commercial. Cateora et al. (2006) pensent que les politiques restrictives mises en place par les États concernant le commerce sont généralement classées en barrières tarifaires et non tarifaires. Les activités commerciales des multinationales sont totalement sous le contrôle des gouvernements d'accueil, qui imposent des taxes sur les marchandises qui entrent dans leurs

frontières. Steinbockova (2007) prouve que ces tarifs agissent de manière arbitraire et discriminatoire en entravant le libre-échange et les activités commerciales des multinationales.

Ces politiques sont mises en œuvre par des dirigeants africains afin de limiter les activités des filiales étrangères dans les pays africains d'accueil. Trottier (1985) dit que les pays en développement exigent spécifiquement des multinationales la création d'emplois, l'apprentissage de la main-d'œuvre et la formation de cadres autochtones, ainsi que le réinvestissement des profits dans le pays et le transfert de technologie à des conditions plus favorables.

Il serait fort probable en RDC que l'État supervise étroitement la stratégie commerciale des multinationales pour orienter leurs activités vers le développement national. Cette supervision vise à garantir le respect des normes locales, protéger les marchés nationaux et promouvoir la responsabilité sociale. Les filiales doivent ainsi adapter leurs stratégies commerciales, ce qui influence leur gouvernance et leurs mécanismes de contrôle interne

2.4.5.3. Le contrôle de la politique d'investissement des multinationales

De la même manière que le contrôle du commerce et des capitaux, les pays d'accueil ont d'autres moyens puissants pour contrôler les activités économiques internationales. L'investissement direct étranger (IDE) est l'une des politiques les plus débattues et ses règles établissent les conditions d'investissement dans les États d'accueil. Steinbockova (2007) estime que les gouvernements jouent souvent le rôle de "gatekeeper" en établissant les règles du jeu en cas d'entrée des multinationales. L'État exerce une influence sur les multinationales à la fois sur l'investissement sortant (lorsque l'IDE quitte le pays d'accueil) et sur l'investissement entrant (lorsque ce sont les multinationales étrangères qui investissent dans le pays d'accueil). En ce qui concerne l'investissement venant de l'étranger, (Behrens et Picard, 2007) ont démontré les désavantages auxquels les gouvernements font face lorsqu'ils autorisent les Investissement Directs Etrangers à pénétrer leurs économies.

D'un autre côté, Steinbockova, (2007) met en évidence le fait que les gouvernements acceptent de tels IDE en raison des bénéfices associés au tutorat. Il peut renforcer les capacités de création de richesse et l'indépendance économique des États grâce à cet IDE entrant. En tant qu'« amour-haine » de l'IDE, cette approche est caractéristique de la plupart des gouvernements car elle est à la fois accueillante et bienvenue. Dans cette optique, même si certaines politiques élaborées par les gouvernements peuvent parfois sembler séduisantes, (Hatem, (2004), elles demeurent toutefois plus restrictives, conditionnelles, séduisantes et défensives (Steinbockova, (2007). En ce qui concerne les mesures restrictives, elles peuvent prendre différentes formes, comme les procédures formelles d'autorisation pour les entreprises étrangères ou l'imposition de restrictions ou d'interdictions totales dans certains secteurs considérés comme stratégiques par l'État d'accueil.

2.4.5.4. Le contrôle de la politique antitrust

Dans cette recherche, le contrôle de la politique antitrust est considéré comme un instrument de régulation économique et institutionnelle destiné à assurer une concurrence efficace sur les marchés, notamment dans les domaines sensibles ou dominés par des acteurs étrangers influents, tels que le secteur bancaire ou extractif en République Démocratique du Congo. Cela va au-delà d'un simple cadre réglementaire, s'inscrivant dans une dynamique de pouvoir entre les autorités nationales et les entreprises multinationales, qui possèdent généralement un poids économique et politique considérable.

La principale distinction entre la politique et la réglementation en matière de commerce de capitaux et d'IDE réside dans le fait que la réglementation vise principalement l'économie nationale plutôt que les activités transnationales. De cette manière, les sociétés nationales et internationales sont soumises aux règles de l'État. Quand les grandes banques s'établissent à l'étranger, elles doivent respecter les lois du pays d'accueil, (BRI, 1992). Bauchet (2003) et Spar, (2001) estiment qu'il est possible que les États s'engagent dans la réglementation pour soutenir leur politique et les intérêts publics, et ainsi favoriser un bien public afin de réparer les externalités positives et négatives. L'État cherche à obtenir ces intérêts réglementaires, ce qui permet de revoir la loi de 1985 adoptée par le parlement camerounais, qui impose à chaque banque-filiale étrangère de céder près de 33 % de son capital à l'État. L'ordonnance 85/002 du 31 août 1985, qui concerne l'exercice de l'activité bancaire, est la source de cette loi. Elle stipule que « la composition du capital social des banques doit mettre en évidence la présence d'intérêts publics qui doivent mettre en avant les intérêts de l'État ». Steinbockova (2007) estime que les gouvernements disposent de différents outils politiques pour réaliser les objectifs d'intérêt public, tels que les réglementations tarifaires, les plafonds de prix, les normes de santé et de sécurité, les contrôles salariaux, les évaluations environnementales, etc. Dans cette perspective, le gouvernement exerce une influence sur deux aspects essentiels : les entités soumises à la réglementation et la nature de la réglementation, en particulier dans les secteurs où les multinationales sont actives.

2.4.5.5. Le contrôle de la sécurité nationale du pays d'accueil

En complément des objectifs socialement positifs évoqués précédemment, le gouvernement a la possibilité d'imposer des réglementations sur certains domaines sensibles en raison de la sécurité du pays. Dunning (1992) soulève que la sécurité nationale désigne la capacité d'un pays à préserver sa souveraineté d'action face à des actions agressives et hostiles d'autres pays. La sécurité nationale a pour objectif d'éviter que des industries nationales stratégiques ne tombent

entre les mains d'entreprises étrangères, que ce soit par des filiales étrangères qui se livrent à des activités préjudiciables au pays hôte ou en utilisant ces filiales pour compromettre les efforts militaires du pays hôte.

Nous pensons qu'en République Démocratique du Congo, la supervision des filiales des multinationales doit obligatoirement inclure l'aspect de la sécurité nationale. Le gouvernement œuvre pour éviter toute intervention extérieure qui pourrait menacer sa souveraineté ou exposer la nation à des dangers d'ordre économique, politique ou social. Ce dispositif se manifeste par des règles rigoureuses, une supervision intensifiée et une attention soutenue aux opérations des filiales, en particulier dans les domaines délicats. Par conséquent, les filiales sont tenues d'adapter leurs procédures aux exigences de sécurité, influant ainsi sur leurs stratégies de gouvernance et leurs opérations dans un contexte congolais caractérisé par des défis sécuritaires complexes.

2.4.5.6. Le contrôle du management de la filiale étrangère

Trottier, (1985) estime que la gestion des filiales étrangères est régie par des contrôles a posteriori. Il met également en évidence le fait que le fait de choisir la filiale comme moyen d'implantation à l'étranger lui donne une personnalité juridique, lui conférant ainsi une représentation légale et lui imposant le respect des lois locales. Par conséquent, les pays d'accueil tenteront de réguler les pratiques et les politiques de l'entreprise multinationale en utilisant leur autorité juridique sur la société affiliée. Les législations africaines concernant la coopération entre États et filiales bancaires, telles que celles du Cameroun, stipulent que les participations de l'État ne devraient pas dépasser le tiers des actions souscrites, tandis qu'au Congo et en Centrafrique, la participation de l'État était au minimum de 51%, (Avom et al., 2007). En ce qui concerne le contexte occidental, notamment dans les pays d'Amérique latine, les contrats d'investissement incluent la clause appelée « Calvo », qui oblige la multinationale à s'engager à ce que toute dispute soit résolue exclusivement en se basant sur les lois locales du pays où la multinationale est implantée. De manière similaire, le Brésil et la Colombie proscrivent l'attribution de redevances à la maison-mère, tandis que d'autres restreignent ces paiements à 2 ou 3% de la valeur des ventes effectuées. L'une des méthodes de contrôle utilisées par les États consiste à imposer des restrictions sur les opérations financières au sein du groupe afin de restreindre la souplesse des entreprises internationales dans ce domaine. Par exemple, il y a des niveaux différents d'imposition sur le rapatriement du capital ou des profits, ainsi que des possibilités de réguler le montant des redevances payables à la maison-mère de la multinationale en tant que frais ou honoraires pour les services fournis. Il est impératif que la mise en œuvre de telles mesures soit accompagnée de règles qui exigent la transparence des informations financières concernant la structure, les activités et les politiques du groupe multinational.

On croirait qu'en RDC, un État à gouvernance fragile, la supervision des filiales est complexe. Les responsables locaux doivent équilibrer les directives du siège avec les réalités instables et informelles du terrain. Ma thèse montre que la gestion doit être hybride, combinant contrôle strict et autonomie adaptée, pour garantir cohérence stratégique et efficacité opérationnelle.

2.4.5.7. Le contrôle de la souveraineté nationale

Trottier (1985) préconise que les pays d'accueil s'engagent à protéger leur indépendance politique de toute menace. L'écrivain se base principalement sur la clause appelée « Calvo », une loi établie en Amérique latine qui stipule dans leur code d'investissement que l'entreprise s'engage à procéder à toute dispute exclusivement en se basant sur les lois nationales de cet État, à éviter toute réclamation internationale et à ne pas adresser de demande de protection au gouvernement du pays d'origine. Effectivement, l'emploi d'une telle loi dans le contexte mentionné précédemment a pour objectif de prévenir l'intervention du pays d'origine lorsque la nationalisation d'une filiale soulève des débats sur la nature d'une compensation juste et équitable (Trottier, 1985). Tamba et Djiné, (1985) rappellent que la loi de 1985, qui est particulièrement adaptée au contexte africain, impose également à chaque banque-filiale étrangère de céder près de 33 % de son capital à l'État. D'autres pays tels que le Canada cherchent à empêcher leurs filiales de faire face aux empiétements extraterritoriaux des États d'origine en adoptant leur propre loi. Trottier (1986) montre que les États d'accueil disposent de ressources pour exercer leur influence sur les multinationales, mais ils les utilisent de manière différente et à des fins différentes.

Vernon (1979) revèle que les gouvernements d'accueil où les filiales sont implantées peuvent chercher à influencer la société-mère dans le but de leurs propres intérêts. C'est dans cette optique que Steinbockova (2007) présente cinq politiques principales essentielles qui ont un effet significatif sur le contrôle exercé par l'État sur les entreprises multinationales. La politique commerciale, le contrôle des capitaux, l'investissement direct étranger, la réglementation et la politique antitrust sont abordées. Dans ce sous-titre, on aborde cette question en étudiant les contrôles a priori et a posteriori, qui sont indispensables pour éviter les mécanismes de contrôle gouvernementaux.

Nous pensons qu'en RDC, la souveraineté nationale est un processus stratégique visant à préserver l'indépendance décisionnelle face aux pressions extérieures, notamment celles des maisons-mères des banques multinationales. Dans un contexte institutionnel fragile, elle constitue à la fois un enjeu de gouvernance et un moyen de résistance économique, reposant sur des mécanismes juridiques, réglementaires et opérationnels garantissant la primauté de l'intérêt national tout en conciliant coopération internationale.

2.4.5.8. Le contrôle des contrats d'investissements et politiques fiscales

La renégociation d'un contrat par l'État d'accueil qui lui semble défavorable semble être l'une des mesures les plus rigoureuses lorsqu'on évoque le contrôle a posteriori. Cette approche est largement utilisée dans les pays en développement pour caractériser les investissements dans le domaine des matières premières, où les termes de l'accord initial ne sont plus en adéquation avec les réalités économiques actuelles. Même si l'objectif principal de certaines politiques dans le contexte de la coopération entre États et multinationales est d'attirer les IDE, (Hatem, 2004), il reste que certaines mesures incitatives peuvent être des moyens de persuasion efficaces pour influencer les activités des entreprises multinationales. Les Etats africains d'accueil ont mis en œuvre des stratégies pour encourager la concurrence dans le secteur bancaire entre les banques panafricaines et leurs homologues occidentaux, en expansion récente dans le secteur bancaire africain, (Amidu, 2020).

2.4.5.9. Les activités de contrôles déployées dans le pays d'accueil

Trottier, (1985) dit que dans la plupart des cas, les pays d'accueil ont un contrôle minimal sur l'entrée des IDE, même lorsqu'il s'agit de pays ayant des politiques libéralisées. On peut donc comprendre pourquoi, dans des pays tels que les États-Unis, les échanges entre le gouvernement américain et les entreprises privées ont généralement été réalisés en respectant des lois auxquelles toutes les entreprises étaient soumises, (Vernon, 1979). Parmi ces lois, l'écrivain mentionne celles concernant les lois antitrust, les lois fiscales et celles concernant le contrôle de l'environnement. L'objectif de cette sous-section est de démontrer que les mesures de contrôle mises en place dans le pays d'accueil sont réalisées d'une part en impliquant les autorités et les politiques du pays d'accueil, et d'autre part en impliquant les autorités supranationales.

Il est évident de dire qu'en RDC, les contrôles exercés par le pouvoir en place constituent un outil stratégique visant à concilier les directives des maisons mères avec la préservation des priorités nationales. Dans un contexte institutionnel fragile, ils renforcent la souveraineté économique et nécessitent une adaptation locale des outils de supervision, tout en maintenant un cadre réglementaire solide garantissant l'intérêt national et un développement bancaire conforme aux standards internationaux.

2.4.5.10. Adaptation des structures de gouvernance au contexte local.

L'adaptation des structures de gouvernance des filiales de banques multinationales au contexte local s'explique à travers une combinaison de la théorie institutionnelle, de la théorie de la contingence organisationnelle et de la théorie de l'architecture organisationnelle. Selon la théorie institutionnelle (North, 1990 ; Scott, 2001), les organisations doivent s'ajuster aux normes,

règles et pressions institutionnelles locales pour garantir leur légitimité. En République Démocratique du Congo, où le cadre réglementaire demeure instable et la supervision bancaire limitée, les filiales des banques multinationales adaptent leurs dispositifs de gouvernance afin de concilier conformité aux standards internationaux (Bâle, FMI) et adaptation pragmatique aux réalités locales. La théorie de la contingence (Lawrence & Lorsch, 1967 ; Donaldson, 2001) soutient qu'il n'existe pas de modèle de gouvernance unique : la structure doit être alignée sur les conditions environnementales et institutionnelles. Enfin, la théorie de l'architecture organisationnelle (Goold & Campbell, 1987 ; Ouchi, 1979) souligne la nécessité d'une répartition flexible des droits décisionnels entre siège et filiale, combinant centralisation stratégique et décentralisation opérationnelle. Cette adaptation dynamique des structures de gouvernance permet aux filiales en RDC de renforcer leur performance tout en maintenant leur légitimité institutionnelle.

Section 3. Les activités de contrôle déployées au niveau local : le rôle influent des politiques locales et sous régionales.

Les domaines les plus fréquemment soumis à la régulation gouvernementale incluent les secteurs des institutions financières (banque, assurance), du transport, de la défense, des communications, des services publics ou des ressources naturelles. Ces domaines requièrent une surveillance nationale efficace pour des motifs politiques, stratégiques ou culturels. Trottier (1985) estime que dans des pays qui veillent à atteindre leurs objectifs économiques à long terme, il est acceptable de mettre en œuvre des procédures d'évaluation et d'approbation des propositions d'investissement uniquement si elles sont bénéfiques pour l'économie du pays d'accueil. Selon cet écrivain, cela permet de prévoir les investissements indésirables, de diriger les ressources vers des domaines prioritaires et de créer une situation de négociation où le gouvernement d'accueil bénéficie d'une position concurrentielle afin d'augmenter sa part de profits. Dans les années 1973, une telle approche a joué un rôle central dans la réforme du gouvernement canadien, notamment lors de la mise en place de l'Agence d'examen de l'investissement étranger.

De l'autre côté, notamment dans les pays en développement, l'implantation des investissements directs étrangers (IDE) n'est pas soumise à des critères de sélection préétablis, mais plutôt traitée individuellement lors des négociations d'un accord d'investissement avec chaque multinationale, auxquels les pays d'accueil ajoutent généralement des modalités d'implantation appropriées. Ces demandes peuvent prendre différentes formes en fonction des besoins nationaux, qui peuvent être influencées par cinq politiques principales, (Vernon, 1979) sur lesquelles nous nous concentrons spécifiquement.

3.1. La politique réglementaire

Le contrôle est fréquemment considéré comme le "Domaine d'Activité Stratégique" des institutions financières à l'échelle mondiale. Gillan (2006) le considère généralement sous deux angles : celui qui est externe et qui se manifeste à travers la réglementation prudentielle, et celui qui est interne, qui est représenté par le mode d'administration de la banque. Selon la règlementation prudentielle de Bâle III, il est primordial que les organes de gouvernance jouent un rôle essentiel. Cela implique que les gestionnaires et les membres des conseils d'administration (y compris les administrateurs) doivent avoir des compétences et des aptitudes dans la gestion de la banque, (Larmarque, 2017). Les autorités bancaires des pays d'origine et d'accueil sont d'ailleurs très prudentes dans leur approche de la première dimension mentionnée précédemment. Les institutions de crédit, notamment les banques, doivent respecter la condition de solvabilité afin d'éviter les incidents et l'instabilité financière qui pourrait compromettre leurs activités selon Dufour, (1998). En ce qui concerne ces activités, le blanchiment des capitaux et le financement du

terrorisme sont des acteurs qui détournent les ressources de l'État, (Nsambana Bonkako, 2016). Boubacar (2010) estime que l'autorité réglementaire du pays d'accueil et celle du pays d'origine s'assurent à la fois du respect des normes macro-prudentielles de solidité financière et de solvabilité en contrôlant les filiales étrangères.

Il serait évident de dire que dans le cadre congolais, la réglementation politique doit être considérée comme un outil clé de souveraineté économique et de stabilité institutionnelle. Elle ne se concentre pas uniquement sur la régulation des activités des filiales de banques multinationales, mais aspire à établir un cadre juridique et normatif qui protège les intérêts nationaux tout en soutenant l'alignement avec les normes internationales. Dans un pays caractérisé par des vulnérabilités structurelles, cette stratégie doit être élaborée de façon anticipative, avec des normes précises, mises en œuvre et ajustées aux contextes locaux, dans le but de réduire les dangers d'intervention étrangère, de promouvoir la transparence et d'améliorer la foi dans le système financier.

3.2. Les restrictions réglementaires sur les décisions d'internationalisation

Dans le processus d'internationalisation, les entreprises multinationales ne disposent pas d'une liberté absolue. Leurs décisions d'implantation et de gestion sont largement déterminées par les cadres légaux et institutionnels des pays d'origine et d'accueil, qui imposent diverses contraintes réglementaires (Harzing et al. 2016). Celles-ci se manifestent par des exigences d'approbation, des restrictions d'investissement, des contrôles sur les capitaux ou encore des obligations de conformité sociale et environnementale. Les caractéristiques institutionnelles du pays d'accueil influencent ainsi les modes d'entrée et la structure de gouvernance des filiales. Chao et al. (2010) soulignent que la distance réglementaire freine souvent les décisions d'internationalisation, tandis que Long (2005) observe que certaines juridictions, comme la Chine, imposent des transferts technologiques en échange d'un accès au marché. Selon Dikova (2009) et Eden & Miller (2004), les institutions exercent un pouvoir coercitif à travers leurs règles, contraignant les entreprises à s'y conformer.

Hakanson et Ambos (2010) montrent que les régulations des pays d'accueil sont souvent moins développées que celles des pays d'origine, ce qui accroît les incertitudes (Berry, 2006). Dunning (1993) ajoute que les entreprises issues des économies avancées privilégient ces contextes pour bénéficier de coûts moindres et de ressources locales. Toutefois, dans des environnements instables comme la République Démocratique du Congo, ces avantages sont contrebalancés par un cadre réglementaire complexe, une multiplicité d'organismes de contrôle et des procédures bureaucratiques lourdes, rendant la supervision et la prise de décision des maisons mères particulièrement difficiles.

3.3. L’africanisation de la filiale comme politique locale

Weber, (1961) montre que l'État peut assurer des ressources et donner de la légitimité aux organisations qui adoptent des structures organisationnelles spécifiques grâce à ses trois appareils rationnel-légal. Tamba & Djine, (1995) montrent que cette analyse wébérienne permet de revenir sur les politiques d'africanisation mises en œuvre par les pays africains après leur indépendance politique. Dans la décennie 1960, certaines études ont démontré que l'obtention de l'indépendance politique par les pays africains a entraîné des négociations entre ces pays et les grandes entreprises internationales sur la structure du capital des filiales bancaires en Afrique (Avom, 2007). Au cours de ces discussions, chaque pays africain demandait une part du capital (même minoritaire) en fonction de ses propres convictions politiques afin de contrôler la gestion opérationnelle des filiales concernées, (Tioumagneng, 2019). Dans les années 80, cette politique prend forme grâce à une loi qui contraint chaque banque-filiale étrangère à vendre près de 33% de son capital à l'État. Tamba et Djiné (1985) parlent de l'ordonnance 85/002 du 31 août 1985 concernant l'exercice de l'activité bancaire. Dans son article 5, elle stipule que « la structure de capital sociale des banques doit être telle que les intérêts publics ne peuvent pas être inférieurs au tiers des actions souscrites ». Cette loi permet aux États concernés, en raison de la détention de cette minorité de blocage, de désigner le Président du Conseil d'Administration (PCA) et éventuellement le Directeur Général Adjoint (DGA), étant donné que le choix du Directeur Général est déterminé par le Directeur Général. De cette manière, cette loi contraint les banques-filiales à opérer de manière similaire à leurs homologues du pays d'accueil.

De plus, il est pertinent de remarquer que chaque gouvernement a une marge de manœuvre en ce qui concerne la réglementation. Grâce à cette marge de manœuvre, il a la faculté de fixer des exigences quant au capital nécessaire, en particulier pour l'ouverture d'une filiale. Nekhili et al. (2007) pensent que le choix des méthodes d'entrée des filiales bancaires à l'étranger est principalement influencé par les limitations liées au capital et au régime fiscal du pays d'accueil.

En somme, en RDC, l’africanisation de la filiale est une stratégie de gestion locale visant à renforcer l’ancrage national des banques multinationales en confiant la décision à des responsables locaux, tout en respectant les normes internationales. Elle réduit la dépendance aux directives étrangères, favorise l’adaptation aux réalités socio-économiques et soutient un développement bancaire plus autonome, inclusif et durable.

3.4. Les rôles des autorités réglementaires sous régionales en matière de contrôle

Les institutions régionales, à travers des mécanismes de convergence financière et monétaire, influencent également la régulation nationale. La théorie de la gouvernance régionale (Mattli, 1999) ; (Hurrell, 2007) postule que la coopération interétatique permet de renforcer la stabilité financière, d'harmoniser les normes prudentielles et d'éviter les arbitrages réglementaires. Dans le cas de la RDC, membre de la Communauté Économique des États de l'Afrique Centrale (CEEAC) et de la Communauté de Développement d'Afrique Australe (SADC), ces dynamiques régionales encouragent l'adoption de cadres normatifs compatibles avec les standards du Comité de Bâle, la promotion de la supervision conjointe et la coordination des politiques macros prudentielles.

Selon Drezner, (2007) et Moschella, (2011), la supervision des institutions financières transnationales exige une coordination étroite entre États et organismes régionaux afin d'assurer la cohérence réglementaire. Cette approche théorique soutient que les États à capacités institutionnelles limitées comme la RDC bénéficie de l'appui des organismes internationaux (FMI, Banque Mondiale, Comité de Bâle) et régionaux pour renforcer leur crédibilité et améliorer la mise en œuvre des normes. Ainsi, la participation de la RDC aux initiatives régionales et internationales de surveillance permet non seulement de consolider sa stabilité financière, mais aussi de renforcer la transparence et la performance des filiales étrangères présentes sur son territoire.

Il est fréquent d'analyser les activités des multinationales en se basant sur les politiques macro-économiques mentionnées précédemment. Cependant, les gouvernements d'accueil ont, par exemple, le pouvoir d'imposer des contrôles à l'exportation, de mettre en place des politiques protectionnistes et de définir leur politique commerciale, stratégique et globale, (Steinbockova, 2007). Boubacar (2010) montre que lors de l'expansion des filiales bancaires à l'étranger, il est souligné que l'autorité d'accueil a la responsabilité de vérifier la solvabilité de ces entreprises. Quant à Iman (2016) il faut qu'une telle responsabilité revête une importance capitale pour deux raisons principales. La première raison est que le pays d'accueil à la responsabilité de contrôler individuellement ou de manière consolidée les banques opérant sur son territoire. L'auteur souligne également que, en raison de la proximité, les pays d'accueil ont une meilleure connaissance des marchés locaux et sont plus en mesure d'évaluer les risques liés à l'activité des banques sur leur territoire.

Rosenzweig et Singh (1991) pensent qu'il faut que l'entreprise survive et de prospérer sur le marché local, une filiale étrangère peut être confrontée à la nécessité de se conformer aux normes institutionnelles du pays d'accueil. Dans le contexte spécifique de la gestion des filiales étrangères, (Kim et ses collègues, 2005) mettent en évidence l'importance d'un groupe d'acteurs tels que les régulateurs du pays d'accueil, qui exercent une autorité sur les filiales étrangères. En ce qui concerne ces acteurs, nous soulignons certaines autorités réglementaires qui sont habituellement impliquées dans le contrôle des filiales bancaires en Afrique.

En bref, le rôle de l'État et des institutions régionales dans la supervision des filiales de banques multinationales en RDC repose sur une approche multi-niveaux de la régulation financière. L'État, à travers la Banque Centrale du Congo, incarne le régulateur souverain chargé de maintenir la stabilité monétaire et prudentielle, tandis que les institutions régionales et internationales jouent un rôle complémentaire de coordination, de normalisation et de soutien technique. Cette combinaison reflète un modèle de gouvernance régulatrice hybride, où les logiques locales de contrôle s'articulent avec les exigences de la gouvernance financière globale. Dans un contexte congolais marqué par la faiblesse institutionnelle et la dépendance financière, ce modèle représente à la fois une opportunité de renforcement des capacités de supervision et un défi d'appropriation des normes internationales pour assurer la performance durable des filiales de multinationales bancaires.

3.5. Des niveaux différents de contrôle des filiales bancaires

Ngok Evina, (2017) montre que les organisations supranationales telles que l'OIT, la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), ainsi que les accords internationaux tels que les accords de Bale 1, 2 et 3, ainsi que le syndicalisme, jouent un rôle essentiel dans la pression exercée sur l'internationalisation des entreprises multinationales. À la différence de la zone UEMOA, la commission bancaire en Afrique centrale (COBAC) reste responsable de la supervision bancaire en zone CEMAC, en particulier au Cameroun, depuis la réforme du système financier de 1984, (Bita et al, 2009). Son origine remonte à 1990, car il n'y avait pas d'institution communautaire crédible dans la zone CEMAC qui pouvait prendre en charge la réglementation bancaire, (Avom et al, 2018). En ce qui concerne cela, Avom et Mboddo (2018) mentionnent que la COBAC établit plusieurs obstacles réglementaires pour limiter l'accès au marché bancaire dans la zone CEMAC. La première difficulté réside dans la nature des institutions financières qui sont considérées comme des entreprises commerciales. Il est donc essentiel que leur fonctionnement respecte les normes de l'Organisation pour l'harmonisation en Afrique du droit des affaires (OHADA). Il mentionne spécifiquement que toute banque située dans l'espace OHADA est soumise aux règles de l'Acte uniforme sur le droit des sociétés commerciales et des groupements

d'intérêt économique (cette disposition s'applique à toutes les banques basées sur le territoire d'un des pays signataires).

Nous restons sans ignorer que dans le cadre congolais, les divers échelons de contrôle des filiales bancaires, qu'ils soient assurés par la société mère, les autorités nationales ou les organes régionaux, doivent opérer de façon complémentaire et cohérente afin d'assurer une supervision efficiente. Cette nature multidimensionnelle du contrôle offre la possibilité d'ajuster les pratiques en fonction des particularités locales tout en garantissant la conformité aux normes internationales. Elle participe donc à consolider la résilience du système bancaire congolais face aux faiblesses institutionnelles et économiques, tout en sauvegardant la souveraineté nationale dans un contexte dominé par des influences externes considérables.

3.6. Les accords prudentiels et le contrôle des filiales bancaires en Afrique Centrale

En se basant sur les recherches de Jouffret (2013), il est évident que le secteur bancaire a connu des changements majeurs (les réformes), qui s'appliquent de manière inégale, peu importe le secteur auquel les établissements appartiennent. D'après l'analyse de l'écrivain, toutes les institutions bancaires doivent faire face à une évolution de la réglementation bancaire internationale et disposer des mêmes montants en fonds propres que ceux accordés en prêts. Il est également nécessaire qu'elles disposent de plus de liquidités afin de pouvoir éventuellement faire face aux imprévus du marché financier. Dans la CEMAC, il est obligatoire d'adhérer à l'organisation de la profession et de respecter les ratios prudentiels pour garantir la stabilité du système bancaire de la sous-région.

Avom et Mboddo (2018) estiment que la COBAC a établi le ratio de liquidité à 100 % conformément aux dispositions internationales, comme le stipule l'accord de Bâle, et la base de la réglementation repose sur la définition et le respect des ratios prudentiels établis. Cheudjouo (2009), estime que les normes prudentielles établies par la COBAC sont fortement influencées par celles du comité Bâlois. Avom et Mboddo (2018) disent que dans le but de garantir le respect des ratios prudentiels, la COBAC a mis en place un dispositif qui s'inspire des divers accords de Bâle. La première version est considérée comme statique et distingue les ratios communs à toutes les réglementations de ceux spécifiques à la COBAC, tandis que la deuxième version, plus dynamique, permet de distinguer les ratios contraignants de ceux qui ne le sont pas. Helis et ses collègues (2021) pensent que la COBAC exerce un contrôle sur les conditions d'exploitation des établissements de crédit, veille à la qualité de leur situation financière et garantit le respect des règles déontologiques de la profession.

En plus des institutions de crédit, cette mission englobe également le domaine des micro-finances et les holdings financières, qui sont des entreprises de l'État qui ont pour mission de regrouper des participations dans différentes entreprises et de garantir leur unité de direction. Depuis 2018, la COBAC supervise également une nouvelle catégorie d'assujettis appelée établissements de paiement, ainsi que les bureaux de change dont le contrôle est confié à la COBAC dans le cadre de la réglementation. En outre, grâce au secrétariat de cette institution, elle assure l'organisation et l'exercice des contrôles sur place et sur pièces au sein des établissements de crédit soumis, (Cheudjouo, 2009). Ces contrôles sont donc exposés de manière succincte.

Il semblerait que les accords prudentiels en Afrique Centrale, notamment en RDC, établissent un cadre réglementaire commun pour harmoniser la supervision des filiales bancaires, réduire les risques systémiques et maintenir la stabilité financière régionale. Leur succès dépend toutefois de leur adaptation aux réalités congolaises, en particulier en matière de capacités institutionnelles et de souveraineté économique. Il est donc crucial que la RDC participe activement à leur élaboration et mise en œuvre afin de concilier intérêts nationaux et exigences internationales.

3.7. Des contrôles sur place qui émanent du pouvoir de la BEAC et de la COBAC

En général, la BEAC organise et exerce le contrôle sur place au nom de la commission bancaire, conformément à l'article 10 de ses règlements. Il se déroule dans les installations de la banque, c'est-à-dire au siège social et donc dans les agences ou les succursales. Cependant, cela peut être étendu aux succursales d'un établissement et à toutes les entreprises liées. Ce contrôle a des buts spécifiques. Cela garantit la précision des informations transmises, la conformité à la réglementation et, plus largement, le contrôle des conditions d'exploitation des institutions financières, la qualité de leur situation financière et le respect des règles de la profession. Cependant, il est important que ce contrôle ne dépasse pas ces objectifs, sinon il pourrait être abusif.

3.7.1. Des contrôles sur pièces exercés par la COBAC

En ce qui concerne le contrôle sur pièces, il consiste à vérifier l'activité et la gestion des établissements de crédit en utilisant des documents, des informations et des renseignements que la COBAC aura préalablement demandés et reçus. Il est donc essentiel de garantir le droit à la communication et à la transmission des documents pour sa mise en place. En général, les établissements de crédit sont destinataires de la demande, mais l'article 36 al.2 exige également la transmission des documents à certains services et organismes tels que les services financiers de la poste et les organismes internationaux. Les articles 46 et 48 de la convention de 1992 sanctionnent

également l'obligation de transmission. Si la commission constate un non-respect de la réglementation, le pouvoir de surveillance est plus contraignant que l'autorisation préalable, elle a la possibilité de prendre des mesures spécifiques. Cela peut inclure : l'injonction, la mise en demeure et la mise en garde. Bien qu'elle punisse des infractions, elle contribue ainsi à la prévention. Le pouvoir de contrôle se trouve donc à la croisée du contrôle préventif et du contrôle par la sanction.

Finalement, la COBAC possède le pouvoir de punir, ce qui en fait un organe juridictionnel dont l'intervention peut être destinée à la discipline. Cheudjouo (2009) montre qu'elle est autorisée à appliquer diverses sanctions, telles que l'avertissement, la sanction, l'interdiction de réaliser certaines opérations ou toute autre limitation concernant l'exercice des activités bancaires. Certaines mesures peuvent également inclure la suspension des commissaires aux comptes, la suspension ou la démission d'office des dirigeants responsables, voire le retrait de l'agrément de l'établissement de crédit.

Nous restons convaincus qu'en RDC, les contrôles sur place menés par la BEAC et la COBAC sont essentiels pour assurer la conformité des filiales bancaires aux normes prudentielles et détecter rapidement les risques financiers. Leur efficacité dépend de la collaboration étroite entre les autorités nationales et ces organismes régionaux, ainsi que de la prise en compte des spécificités locales. Ces contrôles renforcent la stabilité bancaire et soutiennent la souveraineté économique dans un contexte institutionnel complexe.

3.7.2. Le respect des ratios prudentiels

Dans ses recherches, Boubacar (2010) met en évidence que les autorités réglementaires du pays d'accueil et du pays d'origine s'assurent de manière particulière du respect des normes macro-prudentielles de solidité financière et de solvabilité en contrôlant les filiales étrangères. Il est important de rappeler brièvement ces accords, auxquels les filiales bancaires en Afrique Centrale sont soumises. En effet, le comité bâlois joue un rôle essentiel en tant que principal organe international qui propose des recommandations précises concernant divers problèmes aux superviseurs qui peuvent les imposer à leurs institutions financières. De cette manière, ses divers accords visent à favoriser la collaboration entre les superviseurs bancaires dans le but d'améliorer la surveillance bancaire, (Hennani Lameta, 2016).

3.7.3. Les accords de Bâle 1(1988)

L'établissement d'un taux minimal de solvabilité en 1988 a été une avancée majeure dans la consolidation de la stabilité du système bancaire international. Ce ratio de solvabilité est connu sous le nom de « ratio Cooke », (Lamarque E, 2003). Selon Bâle I, il est nécessaire que

l'ensemble des fonds propres représente 8% de l'ensemble des actifs de la banque. Le ratio Cooke a été initialement défini de la manière suivante :

$$\frac{\text{Fonds propres prudentiels}}{\text{Montants de crédit pondéré}} \geq 8$$

À partir de 1992, les banques internationales ont été contraintes de disposer d'un montant de fonds propres au moins équivalent à 8 % de leurs risques pondérés en vertu de cette norme. En janvier 1996, un amendement a été publié par le Comité de Bâle pour inclure les risques de marché dans l'accord de 1988 et leur imposer des exigences de fonds propres. Ainsi, le nouveau ratio fut instauré à partir de 1996 :

$$\frac{\sum(\text{Capitaux propres})}{(\text{Risques de crédit} + \text{Risque de marché})} \geq 8\%$$

Bien que le ratio Cooke soit largement adopté au-delà des pays du G10 et ait augmenté les fonds propres des établissements financiers, il présente néanmoins plusieurs limites, ce qui explique la publication des accords Bâle II en Afrique centrale. L'application de ces normes demeure contraignante, (Avom et Mboddo, 2018) et (Matoungou Mayoukou, 2018) ce qui nécessite une adaptation dans le contexte africain.

3.7.4. Les accords de Bâle 2 (2004)

L'objectif de Bâle 2 est de garantir que les institutions financières mettent en place des procédures internes efficaces afin de déterminer l'adéquation de leurs fonds propres en se basant sur une évaluation approfondie des risques. Il prend en compte l'augmentation de la complexité de l'activité bancaire en adoptant une approche non seulement quantitative mais aussi qualitative, ce qui rend essentiel le contrôle interne, notamment en matière de conformité, afin de mieux gérer les risques, y compris les risques techniques. Un nouveau minimum de fonds propres est requis par cette nouvelle réglementation, qui repose sur des procédures de surveillance prudentielle avec évaluation du risque, une discipline de marché basée sur la transparence (publications financières) et une gestion du risque réelle.

3.7.5. Les accords de Bâle 3

Dans le but de réduire le risque de défaillance des banques, Bâle 3 cherche à instaurer des ratios de fonds propres plus stricts qui incitent les banques à réduire leur prise de risque, ainsi que des ratios de liquidité qui assurent la disponibilité d'actifs liquides en cas de chocs économiques. De plus, Bâle 3 contribue à renforcer la régulation du risque systémique en mettant l'accent sur les acteurs considérés comme systémiques, (Chelly & Sébéloué, 2014). Selon le bulletin N°19 de la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC), il est souligné que même si la COBAC est responsable du pouvoir règlementaire, il est également attribué à l'autorité

monétaire, à savoir le Conseil Economique et Social (CES) et la Banque des Etats d'Afrique Centrale (BEAC) (COBAC, 2016).

Nous pouvons dire qu'en RDC, le respect des ratios prudentiels est essentiel pour garantir la solidité des filiales bancaires. Toutefois, leur application doit tenir compte des spécificités économiques et institutionnelles locales. Le respect rigoureux de ces normes protège le système financier des risques majeurs et renforce la confiance des acteurs, tout en nécessitant un appui des autorités pour adapter ces exigences sans compromettre l'intégrité bancaire.

3.7.6. Le rôle du Conseil Economique et Social (CES)

Le Conseil économique et social (CES) de la République Démocratique du Congo est un organe consultatif institué par la Constitution et organisé par la Loi organique n° 13-027 du 30 octobre 2013. Il a pour mission principale d'émettre des avis, des recommandations et des propositions sur les questions économiques, financières et sociales soumises par le Gouvernement, le Parlement ou les institutions publiques. Dans la logique de la gouvernance économique nationale, le CES joue un rôle de régulation indirecte en contribuant à la formulation des politiques publiques susceptibles d'influencer le climat des affaires, la stabilité financière et la performance du secteur bancaire. Son action s'inscrit dans une perspective de concertation et de coordination entre les acteurs publics et privés, visant à renforcer la cohérence entre les politiques macroéconomiques et les réalités du terrain. Bien qu'il ne dispose pas d'un pouvoir de contrôle ou de supervision directe sur les filiales de banques multinationales, le CES participe à l'environnement institutionnel dans lequel ces filiales évoluent. À travers ses avis sur la fiscalité, la régulation financière, l'investissement et la stabilité monétaire, il influence indirectement les conditions structurelles qui encadrent les dispositifs de contrôle et les performances des établissements bancaires.

Le Conseil économique et social (CES) de la RDC, bien qu'institué pour appuyer la gouvernance économique, exerce un rôle essentiellement consultatif, sans pouvoir décisionnel ni contraignant sur les politiques financières. Ses avis, souvent non suivis d'effets concrets, limitent son influence réelle sur le contrôle des filiales de banques multinationales. Le manque de ressources, d'expertise technique et de coordination avec les institutions financières restreint encore sa portée. Cette faiblesse institutionnelle réduit sa capacité à orienter la régulation et à influencer la performance du secteur bancaire. Toutefois, le CES demeure un cadre de dialogue stratégique, dont le renforcement et la meilleure articulation avec la Banque Centrale et le ministère des Finances pourraient accroître son impact dans la consolidation du contrôle et de la gouvernance financière en RDC.

3.7.7. Le rôle de la BEAC

En plus du rôle de la COBAC, la Banque des Etats de l'Afrique Centrale (BEAC) a également pour mission de garantir la stabilité du secteur bancaire dans la zone CEMAC, notamment en centralisant les informations sur les risques posés par les établissements de micro finances, (Bita et al, 2009). Depuis que le marché monétaire a été créé le 1er juillet 1994, la BEAC s'est concentrée sur la gestion de la liquidité bancaire. La politique de refinancement mise en place exclusivement sous forme d'avances sur titres sur le marché monétaire permet de contrôler l'offre de monnaie centrale. L'application d'un plafond appelé « objectif de refinancement » restreint la quantité de ces avances et les accorde à un prix déterminé. Si les circonstances le nécessitent, il est possible de compléter cette politique de refinancement en agissant sur la demande de monnaie centrale.

3.7.8. Les activités de contrôle déployées au niveau supranational

Tayeb, (1998) estime qu'il y a de nombreux éléments externes à la frontière officielle de l'organisation qui peuvent avoir un impact sur la gestion d'une organisation. Selon l'auteur, l'approche culturaliste néglige les politiques gouvernementales, supranationales, des syndicalistes, etc. Meyer et al (1977) pensent que l'approche néo-institutionnelle prend en considération cette perspective culturaliste afin de mettre en évidence l'importance de dépasser le facteur culturel pour décrire les systèmes inter organisationnels et leurs changements.

3.7.9. Le rôle de l'Organisation Internationale du Travail

La Constitution de la RDC et le Code du travail consacrent le droit au travail comme un droit fondamental, imposant à l'État le devoir de garantir et de protéger l'emploi pour tous les citoyens en âge de travailler. Dans le cadre des relations entre États et multinationales, les pays d'accueil exigent le recrutement et la formation des cadres locaux (Trottier, 1986). Ainsi, dans la zone CEMAC, les sièges des banques doivent disposer d'un capital minimum de 10 milliards de FCFA, contre 2 milliards pour les établissements financiers (COBAC R-2009/01 ; Avom & Boddo, 2018). Par ailleurs, Apitsa et al. (2020) montrent que certaines filiales africaines appliquent des chartes inspirées de l'OCDE (2011) pour promouvoir la diversité, l'égalité des chances et l'ascension des cadres locaux, tout en protégeant les travailleurs contre les licenciements abusifs.

En RDC, la politique de l'emploi relève du gouvernement, notamment du Ministère du Travail et de l'Emploi, chargé de l'élaboration, de la promotion et du suivi des politiques publiques en la matière. Le décret n°2005/123 du 15 avril 2005 précise que ce ministère assure la planification, l'orientation et le placement de la main-d'œuvre ainsi que l'analyse du marché du travail. De plus,

le Ministère du Travail et de la Sécurité sociale fixe les règles relatives au recrutement, aux contrats des travailleurs étrangers et aux conditions d'emploi, qu'il s'agisse de travaux temporaires, occasionnels ou saisonniers. Ces dispositifs traduisent l'engagement de l'État congolais à encadrer le marché du travail et à garantir un emploi équitable et sécurisé.

Il semblerait qu'en RDC, l'Organisation International du Travail joue un rôle clé en promouvant des normes sociales adaptées aux réalités locales tout en alignant les pratiques sur les standards internationaux. Elle contribue à renforcer la protection des droits des travailleurs dans les filiales bancaires multinationales, favorisant ainsi une responsabilité sociale accrue et une meilleure gouvernance, un appui crucial face aux fragilités institutionnelles du pays.

3.7.10. L'utilisation par les acteurs locaux des principes de l'OIT et du syndicalisme

Créée en 1919 dans le cadre du traité de Versailles, l'Organisation Internationale du Travail (OIT) est l'une des premières institutions issues des luttes ouvrières dans les pays industrialisés. Elle se distingue par sa structure tripartite, rassemblant les employeurs, les travailleurs et les gouvernements, dans un esprit de concertation égalitaire. Son objectif fondamental est la promotion de la justice sociale et la protection des droits humains au travail (Maupain, 2012). L'OIT vise ainsi à élaborer et à faire respecter des normes internationales du travail garantissant des conditions décentes pour tous. Dans un rapport publié en 2015, l'organisation a mis en évidence le rôle croissant des investissements directs étrangers (IDE**)** en Afrique et leur potentiel pour créer un emploi décent (OIT, 2015).

L'OIT exerce sa mission à travers deux principaux instruments : les conventions et les recommandations. Les conventions sont des accords internationaux juridiquement contraignants que les États membres peuvent ratifier ; elles fixent les principes essentiels du droit du travail. Chaque pays membre est représenté à la Conférence internationale du travail par quatre délégués : deux du gouvernement, un représentant des employeurs et un représentant des travailleurs. Les recommandations, quant à elles, ne sont pas obligatoires mais complètent les conventions en proposant des principes directeurs pour leur mise en œuvre. Une fois ratifiée, une convention devient opposée à l'État, l'engageant à adapter sa législation nationale en conséquence.

Le processus d'internationalisation des entreprises constitue une alternative complémentaire à la législation nationale, en intégrant des normes de responsabilité sociale dans la gestion des multinationales. Selon Sarabi (2021), ces entreprises, soucieuses de leur image, tendent à adopter des pratiques respectueuses des droits fondamentaux des travailleurs, perçues comme bénéfiques à leur réputation et à la stabilité sociale. En RDC, la défense des droits des travailleurs s'exprime à travers les mouvements syndicaux, qui jouent un rôle crucial dans la

représentation et la négociation collective. Le Code du travail congolais, notamment son article 179, reconnaît aux employeurs et aux employés le droit de créer librement des syndicats pour défendre leurs intérêts communs. Ces organisations, souvent structurées en sections syndicales au sein des entreprises, incarnent un mécanisme essentiel de dialogue social et de protection du travailleur, en cohérence avec les principes promus par l'OIT.

3.8. Les codes éthiques comme moyen de pression

Steinbockova (2007) met en évidence que les multinationales doivent respecter l'environnement qui les entoure et adopter les meilleures pratiques de travail. Selon l'écrivain, ils sont également engagés dans les communautés locales, respectent rigoureusement les lois locales, respectent les coutumes locales, souhaitent former les travailleurs locaux, soutiennent les projets sociaux locaux, reversent une partie des bénéfices au pays d'implantation et s'impliquent dans les activités de recherche et développement. Les exigences éthiques sont considérées comme des mesures mises en œuvre par les États d'accueil afin de contrôler les multinationales. Les exigences éthiques sont considérées comme des mesures mises en œuvre par les États d'accueil afin de contrôler les multinationales. Sépari et al. (2017) estime qu'il est important de souligner que l'éthique peut également servir de mécanisme de contrôle en mettant en place des règles et des chartes de manière plus ou moins formelle.

Allemand & al, (2007) préfèrent l'utilisation des chartes éthiques par les États d'accueil comme moyen de contrôle des multinationales met en évidence l'importance de répondre aux enjeux de responsabilité sociale (RSE) auxquels les multinationales sont généralement confrontées, au-delà de leurs objectifs économiques. Effectivement, elles font face à d'importantes pressions institutionnelles dans leurs pays d'origine en raison de responsabilités sociales (Cournac, 2013). En outre, elles font face à la contradiction institutionnelle, car elles sont à la fois encouragées à adopter une approche sociétale globale et sollicitées pour répondre à des besoins particuliers dans les territoires d'accueil, (Chorba, 2019).

Il semblerait qu'en RDC, les codes éthiques sont des outils stratégiques qui régulent les pratiques des filiales bancaires multinationales en promouvant responsabilité sociale, transparence et respect des valeurs nationales, tout en répondant aux normes internationales. Leur mise en œuvre effective renforce la légitimité des institutions financières et favorise une meilleure harmonisation entre exigences locales et standards globaux.

3.9. Les politiques de Responsabilité Sociale des Entreprises

Bartlett et al (1989) montrent que les entreprises multinationales sont soumises à de nombreuses pressions institutionnelles à l'étranger. Pour garantir le respect des pratiques RSE dans le pays d'accueil, il est essentiel qu'elles prouvent qu'elles ne contribuent pas à la détérioration des conditions de vie, mais qu'au contraire, elles contribuent à construire un monde plus équitable, (Scherer & al, 2007).

3.9.1. L'exigence de la non-destruction de l'environnement

Depuis plusieurs décennies, l'Afrique fait face à de graves défis environnementaux causés par l'activité humaine, souvent soutenue par le financement bancaire (Zanga Ongbwa, 2019 ; 2021). Entre 1990 et 2000, plus de 4 millions d'hectares de forêts ont disparu chaque année en raison de projets économiques appuyés par des institutions financières (Megevand, 2013), et le taux de déforestation a presque doublé entre 2000 et 2005 (Zanga Ongbwa, 2022). Face à cette situation, les pays d'accueil imposent aux filiales étrangères des pressions institutionnelles pour adopter des comportements socialement responsables (Scherer & Palazzo, 2007). Ces exigences s'inscrivent dans le cadre du Pacte mondial des Nations unies (2001)**,** qui promeut dix principes liés aux droits humains, au travail et à la protection de l'environnement. Les normes internationales, telles que l'ISO 26000 (2008) et la Global Reporting Initiative (GRI, 2013)**,** encouragent également les multinationales à ancrer leurs actions dans la durabilité et à rendre compte de leurs performances sociales et environnementales. Des études, comme celle de Husted et al. (2006) au Mexique, confirment l'influence des pressions institutionnelles sur la responsabilité sociale des entreprises. Dans ce sens, les filiales bancaires opérant en Afrique, notamment en RDC, sont incitées à intégrer des pratiques de gouvernance éthique et citoyenne, combinant respect des régulations locales, engagement communautaire et transparence. Cette adaptation aux attentes institutionnelles locales devient un levier stratégique de légitimité et de performance durable.

En revanche on dirait qu'en RDC, la préservation de l'environnement doit être une condition incontournable des pratiques des filiales bancaires multinationales. Elle garantit la protection des ressources naturelles essentielles au développement durable, tout en renforçant la légitimité sociale et économique des acteurs financiers dans un contexte où enjeux écologiques et stabilité sont étroitement liés.

3.9.2. Les accords de coopération entre pays d'accueil et pays d'origine en matière de contrôle

La souveraineté des États tend à se redéfinir sous l'effet des accords internationaux et des organisations supranationales telles que l'OIT, l'OMC ou l'Union européenne, qui incarnent le principe de subsidiarité (Bauchet, 2003). Les gouvernements transfèrent ainsi une partie de leurs compétences à des niveaux de gouvernance supérieurs ou locaux. Les accords multilatéraux, autrefois bilatéraux, visent désormais à renforcer la coopération, réduire les barrières commerciales et instaurer une régulation équitable du commerce mondial (Steinbockova, 2007). Parallèlement, la coopération douce, fondée sur les codes de conduite de l'OCDE, contribue à harmoniser les règles et à promouvoir un comportement responsable des États et des multinationales. Cette dynamique facilite la diffusion des technologies, la normalisation des pratiques économiques et une meilleure répartition des bénéfices des IDE.

Cependant, la souveraineté nationale demeure un principe central : chaque État conserve le droit d'orienter les activités économiques selon ses priorités. Dans le contrôle des filiales étrangères, le pays d'accueil notamment la RDC joue un rôle stratégique pour encadrer la gouvernance, prévenir les dérives et aligner les politiques bancaires sur les objectifs de développement. Les approches néo-institutionnelles, de l'architecture organisationnelle et des droits de propriété éclairent cette dynamique : la première met en évidence les pressions institutionnelles sur les filiales, la seconde explique la répartition du pouvoir entre siège et filiale, et la troisième analyse l'implication actionnariale de l'État. En RDC, ces logiques se traduisent par un contrôle renforcé des autorités, appuyé sur la réglementation bancaire, l'éthique professionnelle, les pressions institutionnelles et la politique d'africanisation, qui constituent les principaux leviers de gouvernance des filiales bancaires étrangères. Les activités de contrôle dans le pays d'accueil sont clairement illustrées dans le tableau de synthèse suivant.

Tableau 16. Synthèse des activités de contrôle de la filiale dans le pays d'accueil

Modes de contrôle	**Auteurs de références**	**citations**
Lementation	ff (1996) ; Calzolari et Looranth (2010) Whittington et Yakis-Douglas	s'agit des règles normatives ou coercitives pour réguler un secteur d'activité donné
Pressions isomorphes	et al(2020) ; Ufere et al, (2020) ; Marroun et Van Zijl, (2015)	Mesures coercitives, normatives et mimétiques mobilisées au niveau local pour faire pressions sur les activités des entreprises.
Propriété de l'Etat dans le capital de la filiale étrangère	Tamba et Djine (1995) ; Darnall et Edwards (2006) ; Avom et Ekomo	L'Etat a une proportion de son capital dans une filiale étrangère implantée sur son territoire
Codes éthiques	Trottier (1986), Steinbockova (2007) ; Apitsa et al. (2020)	L'Etat d'accueil met en place des chartes éthiques visant à encadrer l'activité des filiales
Politiques d'africanisations	Tioumagneng (2018) ; Ezeze (2001) ; Vuering (1964)	ici une participation (présence) des cadres locaux dans la gestion de la filiale

Source : auteurs à partir de la littérature

Section 4 : Le cadre constitutionnel de la Banque Centrale du Congo

4.1. Fondement constitutionnel et législatif de la Banque Centrale du Congo

Le cadre constitutionnel de la Banque Centrale du Congo (BCC) découle de la Constitution du 18 février 2006, modifiée par la loi n°11/002 du 20 janvier 2011, notamment à son article 176, qui confère à la BCC la mission de garantir la stabilité du système monétaire et financier national. Cette mission est consolidée par la loi n°005/2002 du 7 mai 2002 portant sur la constitution, l'organisation et le fonctionnement de la Banque Centrale du Congo, laquelle lui accorde une personnalité juridique publique, une autonomie financière et une indépendance institutionnelle à l'égard de l'exécutif, tout en restant sous la supervision du Parlement.

La BCC a pour fonctions essentielles d'émettre la monnaie nationale, de conduire la politique monétaire, de réguler le système bancaire, d'assurer la stabilité du franc congolais et de garantir le bon fonctionnement du système de paiements. Elle supervise également les institutions financières, y compris les banques commerciales, à travers un ensemble d'instruments de contrôle prudentiel, et collabore avec les organisations internationales telles que le FMI, la Banque mondiale ou le Comité de Bâle. Ainsi, elle se situe au cœur de la gouvernance macro-financière de la RDC, jouant un rôle pivot entre régulation, contrôle et stabilité économique.

4.2. Le cadre institutionnel de régulation du secteur bancaire

La régulation du secteur bancaire congolais repose sur la loi n°003/2002 du 2 février 2002 relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit, complétée par les règlements, instructions et circulaires émis par la BCC. Ces textes définissent les conditions d'agrément, les obligations de reporting, les normes de solvabilité, les exigences de liquidité, ainsi que les sanctions applicables en cas de manquement. La BCC agit en tant qu'autorité de supervision unique, exerçant une inspection directe et documentaire sur toutes les institutions financières agréées. Cette supervision centralisée vise à garantir la solidité du système bancaire et à prévenir les risques de crédit, de liquidité ou de concentration. Les banques sont tenues de soumettre périodiquement leurs états financiers et rapports prudentiels à la BCC, afin d'assurer une surveillance continue de leurs performances et de leur conformité réglementaire. Ce modèle institutionnel vise ainsi à instaurer un climat de confiance, à renforcer la discipline financière et à préserver la stabilité du secteur.

4.3. Le rôle de la BCC dans le contrôle des filiales de banques multinationales

Dans un contexte marqué par la mondialisation des services financiers, la BCC exerce une fonction de supervision nationale intégrée à la régulation internationale. Conformément aux normes de Bâle II et III, elle veille au respect, par les filiales locales, des exigences de solvabilité, de gouvernance et de transparence financière. Ce contrôle s'inscrit dans un schéma à trois niveaux : le siège ou la maison mère, qui fixe la stratégie de groupe et les standards globaux ; la BCC, qui assure la conformité locale aux lois nationales ; les organismes de gouvernance financière internationale, qui fixent les normes globales. Ainsi, la BCC agit comme interface entre la régulation mondiale et les pratiques nationales. Ce modèle illustre la théorie de la gouvernance financière internationale, selon laquelle la régulation bancaire est structurée en niveaux emboîtés, avec des rapports asymétriques de pouvoir entre régulateurs locaux et institutions globales.

4.4. La relation entre la BCC et les banques commerciales

Les banques commerciales, qu'elles soient locales ou filiales de groupes étrangers, sont placées sous la supervision prudentielle de la BCC. Celle-ci contrôle les ratios de solvabilité, de liquidité et de gestion des risques, impose des audits internes et externes, et autorise préalablement certaines décisions stratégiques telles que les fusions, les augmentations de capital ou les nominations dirigeantes. La BCC exige en outre que chaque filiale étrangère dispose d'un capital minimum conforme aux normes nationales, d'une gouvernance interne structurée (conseil d'administration, comité d'audit, comité de risques) et d'un plan de conformité aligné à la fois sur les standards internationaux et sur le contexte congolais. Ce dialogue constant entre la BCC, les sièges étrangers et les filiales illustre une forme de contrôle partagé, où la supervision locale complète le contrôle global exercé par la maison mère.

4.5. Limites de la banque centrale

La Banque Centrale du Congo (BCC) fait face à une dépendance structurelle vis-à-vis des régulateurs étrangers dans la supervision des filiales de banques multinationales. Les maisons mères de ces institutions, régulées dans leurs pays d'origine, conservent la maîtrise des décisions stratégiques, notamment en matière de gestion du capital, de politique de risque et de reporting financier. Cette asymétrie d'information réduit la capacité de la BCC à exercer un contrôle consolidé sur les filiales implantées en RDC. En outre, la BCC doit souvent recourir à des mécanismes de coopération internationale, tels que les mémorandums d'entente, pour obtenir des données financières consolidées. Toutefois, ces dispositifs restent peu effectifs et dépendent largement de la volonté des autorités de supervision étrangères. Il en résulte une fragmentation du

contrôle, où la performance locale des filiales est influencée par des décisions globales échappant au cadre réglementaire congolais. Cette situation illustre la montée du pouvoir régulateur transnational au détriment de la souveraineté financière nationale.

Par ailleurs, la BCC demeure exposée à des pressions politiques et à des interférences institutionnelles. Malgré son indépendance juridique, les nominations de ses dirigeants, la délivrance des agréments bancaires et la gestion des crises financières subissent parfois des influences politiques. Ces pratiques nuisent à la neutralité des décisions et affaiblissent la crédibilité de la régulation. L'incapacité de la BCC à sanctionner objectivement certaines banques stratégiques accentue le risque d'iniquité réglementaire. Ce double handicap dépendance externe et vulnérabilité interne limite l'efficacité du dispositif de supervision et affecte la stabilité, la transparence et la performance globale du secteur bancaire congolais.

4.6. Éléments actuels sur les fonds mobilisés en RDC par les banques étrangères

À fin septembre 2021, les filiales étrangères du secteur bancaire congolais détenaient environ **7,854 milliards USD d'actifs** sur un total du système bancaire de **13,897 milliards USD**, répartis sur 11 banques à capitaux étrangers, ce qui souligne l'importance des ressources contrôlées par ces filiales. Les dépôts constituent **75 %** du passif total du secteur, tandis que les fonds propres représentent seulement 8 % du bilan. Ces dépôts sont majoritairement en devises (85 %) et à court terme (80 %), traduisant une forte liquidité mais aussi une vulnérabilité aux mouvements de capitaux. Entre mars 2020 et septembre 2021, les dépôts bancaires ont augmenté d'environ 50 %, passant de **5,63 à 10,33 milliards USD**, en partie grâce au rapatriement des revenus du secteur extractif. Parmi les quinze banques actives en RDC, douze appartiennent à des intérêts étrangers, ce qui signifie que ces filiales contrôlent une grande partie des ressources disponibles et que la fuite de capitaux peut toucher un volume significatif.

Des enquêtes et rapports, tels que Congo Hold-up, ont révélé que certaines filiales, comme BGFIBank RDC, auraient été utilisées pour transférer des fonds hors du pays, notamment des fonds publics détournés ou blanchis. Les filiales étrangères ont la capacité de réallouer localement les ressources vers d'autres investissements, y compris à l'étranger, surtout lorsque le contexte économique ou institutionnel se détériore. Cependant, les sources accessibles ne fournissent pas de données précises sur le montant total des bénéfices rapatriés vers les maisons mères, ce qui limite la mesure exacte de l'impact de ces flux sur l'économie locale. (Au niveau d'ici, il est impérieux de dire que la supervision de la BCC revele une faille dans la maitrise de toutes les opérations des filiales ce qui essai de reduire sensiblement la performance.

Section 5 : Normes prudentielles dans le renforcement de la solidité de la capacité financière des banques congolaises.

Dans ce sous point, il sera question d'analyser l'impact de respect de la réglementation dans le renforcement de la capacité financière des banques Congolaises et donc, nous allons nous pencher sur deux points : rappel sur les hypothèses de recherche et l'analyse et interprétation des hypothèses.

5.1 Introduction et contextualisation

Selon (Aglietta & De Boissiéu, 2004), la régulation prudentielle englobe toutes les mesures légales mises en place par les autorités nationales (Banques centrales, Organes de réglementation et de contrôle, etc.) et imposées aux institutions bancaires et financières. Son objectif est de garantir la stabilité de la sphère bancaire et financière en améliorant sa résistance aux divers chocs et en protégeant les épargnants.

L'étude menée par (Avom & Bobbo, 2018) montre que le dispositif prudentiel en vigueur dans la CEMAC est le résultat des dysfonctionnements ayant entraîné les faillites bancaires à la fin des années 1980, ainsi que des réformes institutionnelles impulsées par l'exigence de la libéralisation financière entamée au début des années 1990. S'appuyant sur les accords de Bâle et les spécificités des économies de la sous-région, ce nouveau dispositif a le mérite d'associer les aspects quantitatifs et qualitatifs de la réglementation bancaire. L'auteur trouve également que les coûts élevés des crédits bancaires et les exigences des garanties se révèlent également être des contraintes d'ordre réglementaire limitant l'accès aux services financiers proposés par les établissements de crédit de la CEMAC. (Avom & Eyeffa Ekomo, 2007; Beck & Cull, 2014; Kahla et al. 2007)

De l'autre coté, l'impact de la régulation bancaire sur le risque de défaillance des banques de l'UEMOA, Pascal H. Dannon, Frédéric Lobez (2014) partent d'abord de l'exposé des particularités de la régulation bancaire dans l'UEMOA et la situation des banques au regard des normes prudentielles. Ensuite, ils ont spécifié un modèle économétrique dans lequel ils ont estimé sur la période 2000-2010 et aboutissent aux résultats selon lesquels : le respect de certaines normes prudentielles reste faible et certaines de ces normes ne sont pas conformes aux dispositions internationales, les banques qui ont un ratio de capital plus important, celles qui se concentrent sur les prêts, celles qui consacrent une part relativement plus importante de la valeur de leur actif aux dépenses de personnel, de même que les banques de grande taille présentent une probabilité de défaillance plus faible, les banques qui disposent d'un niveau de dette subordonnée et de capitaux hybrides élevés présentent un risque de défaillance plus important et en suite la hausse du PIB

contribue à réduire le risque de défaillance bancaire, un poids relatif élevé du secteur financier dans le PIB est source de risque de défaut accru (Avom & Eyeffa Ekomo, 2007; Beddewela, 2019; Lubin, 1995).

De ces études, notre papier a pour un objectif de vouloir déterminer le rôle de la réglementation prudentielle dans le renforcement de la capacité financière des banques en République Démocratique du Congo. Pour y arriver, la présente étude propose des pistes des réponses aux questions suivantes :

- ✓ Quel est le niveau d'efficacité des banques congolaises en ce qui concerne les normes de gestion prudentielle?
- ✓ Est-ce que la régulation prudentielle peut améliorer l'efficacité des banques Congolaises?

5.2 Revue de la littérature

La théorie économique offre des raisons raisonnables pour expliquer la vulnérabilité des systèmes financiers et leur fragilité face aux crises de confiance, en particulier lorsqu'ils sont soumis à l'effet de levier. La théorie financière, en particulier la littérature consacrée à la théorie bancaire, a porté l'attention sur les raisons de la multiplication des produits dérivés, l'émergence de l'ingénierie financière et l'émergence d'une gestion bancaire. Ce n'est qu'à partir des années 1980 qu'un cadre théorique a été établi, avec de nombreuses études empiriques portant sur le comportement des banques en matière de gestion bancaire soumises à une réglementation.

Au sein de l'entreprise, le respect des exigences prudentielles présente des avantages et des dépenses. Selon les estimations de PECK et al. (2003), les dépenses représentent environ 5% de l'actif des institutions bancaires et de micro finance pendant la première année de mise en conformité. La majorité des réglementations exigent que les institutions bancaires et de micro finance transmettent des données financières aux autorités responsables de la supervision. Cela implique une communication régulière et une communication de qualité. Les institutions bancaires et de micro finance ont du mal à attirer et à recruter des compétences spécifiques pour assurer la qualité et la régularité du reporting.

De plus, la réglementation simplifie l'accès des établissements bancaires et de micro finance aux sources de financement externes telles que les dettes et les fonds propres. Elle offre aux banques et aux micros finances non régulées la possibilité de recueillir les dépôts et de faire appel à l'épargne publique pour ajuster leur système financier. Selon Jensen, (1993), on considère la régulation comme un outil de gouvernance externe visant à pallier les lacunes des systèmes de contrôle interne. Les institutions bancaires et de micro finance se distinguent des organisations

non financières en raison de leur régulation (Caprio, G.Jr. et Levine, R. 2002) ; J.R. Macey et M. O'hara (2003).

Dans un marché idéal où la répartition des ressources est optimale et où l'information est équitablement partagée par tous les acteurs, il n'est pas nécessaire d'avoir une force extérieure chargée de punir, de récompenser ou de pénaliser les organisations qui adoptent des comportements aberrants et dysfonctionnels ; le marché s'autorégule. Selon la réalité, l'asymétrie d'information entre les organisations et les emprunteurs entraîne des comportements opportunistes de la part des dirigeants et des propriétaires bancaires, peu importe leur taille, leur structure institutionnelle ou leur rôle dans l'économie. Le deuxième courant de pensée soutient que les ratios prudentiels ne contribuent qu'à améliorer la performance de la banque, mesurée par la rentabilité. Cependant, de nombreux auteurs ont nuancé cette idée en incluant une pondération en risque des actifs bancaires dans les ratios qu'ils étudient. D'après Kim & Santomero, (1988), Buser et al., (1981) ; Benston & Kaufman, (1986), il est reconnu dans la littérature que les banques optent pour des portefeuilles présentant un niveau de risque plus élevé. Selon Rochet, (1992), les banques commerciales ne peuvent pas être contraintes de choisir certains types de portefeuilles, y compris ceux les plus risqués, si leur objectif est de maximiser la valeur de marché de leurs profits futurs.

De plus, selon Blume et al., (1999), les contraintes réglementaires peuvent entraîner une hausse de la productivité dans les activités bancaires dans une perspective dynamique. Il met en évidence que l'un des conséquences d'une telle réglementation est de diminuer les bénéfices de la banque, ce qui oblige celle-ci à restreindre le risque de défaut qu'elle peut prendre. Les risques liés à la course aux guichets justifient à eux seuls l'existence de la réglementation bancaire, car ils provoquent un impact social considérable tout en entraînant des conséquences externes importantes sur l'économie dans son ensemble.

5.2.1 La règlementation prudentielle en RDC.

En RDC, la régulation des institutions bancaires et non bancaires est régie par les textes suivants la loi n°003/2002 du 02 février 2002 « relative à l'activité et au contrôle des établissements de crédit » en remplacement de l'Ordonnance-Loi n°72-004 du 14 janvier 1972 relative à la protection de l'épargne et au contrôle des intermédiaires financiers dite « Loi Bancaire». Elle est censée tenir compte du contexte nouveau ayant marqué la profession bancaire, à savoir: la mondialisation des activités financières, l'interconnexion des marchés et l'informatisation de plus en plus poussée de la gestion.

Quand une institution recevant des fonds en dépôt devient insolvable, elle n'a plus la possibilité de rembourser ses déposants, et si elle est de grande taille, sa faillite peut entraîner une détérioration suffisante de l'image du système bancaire aux yeux du public, en provoquant un mouvement de retraits massifs. Avec la réglementation prudentielle, il est donc possible d'imposer aux pouvoirs publics de surveiller la solvabilité financière des institutions réglementées, en garantissant que les institutions ayant reçu un agrément restent solvables ou cessent d'accepter des fonds en dépôt si elles deviennent insolvables. Cette réglementation vise principalement à assurer la solidité et la stabilité du système financier, puis à protéger les dépôts des petits épargnants par le biais de la surveillance des normes édictées par des autorités financières spécialisées (Llewellyn, 1999).

Les critères à respecter concernent l'enregistrement, la publication annuelle des comptes, l'audit externe, la transparence sur les taux d'intérêt effectifs appliqués, etc., les plus importants étant: le niveau minimum de capital, l'adéquation des fonds propres, les limitations du volume de crédit non garanti et les provisions pour créances douteuses, les exigences concernant les réserves et la liquidité, les clauses obligatoires relatives à l'actionnariat et à la diversification. Vu que les dysfonctionnements des banques et leur faible capacité ont des conséquences majeures sur les économies des pays développés ainsi que les pays en voie de développement et afin de faire face aux périls financiers qui peuvent atteindre notre secteur bancaire congolais, la banque centrale du Congo a adopté un dispositif règlementaire, spécifique aux banques congolaises, qui a repris les principales recommandations issues des travaux du comité de Bale. (Elias T. Ayuk et Georges Kobou, 1998).

La Banque centrale du Congo considérée comme la banque des banques, organise et gère une centrale des risques et une centrale des impayés, et contrôle le respect par les banques et établissements financiers des dispositions législatives et réglementaires, ainsi que toutes les mesures de sécurité édictées en matière de réglementation prudentielle, pour une meilleure stabilité et un équilibre du système bancaire. A la mise en application des nouvelles dispositions en matière de contrôle et de surveillance édictées par la loi sur la monnaie et le crédit, il a été indispensable de suivre les directives par l'élaboration de textes réglementaires émanant de la Banque Centrale du Congo en tant qu'acteur essentiel et important dans le contrôle du système bancaire congolais. (Mastaki, 2022). Pour se faire, les banques et les établissements financiers congolais sont tenus «de respecter des normes et ratios applicables aux banques et établissements financiers, notamment en matière de couverture et de répartition des risques, de liquidité de solvabilité et de risques en général ».

5.2.2. Organe de contrôle

Le contrôle du système bancaire s'organise autour des organes suivants: le comité de la règlementation bancaire supervisé par le ministre des finances qui en assure la présidence et coordonné par le gouverneur de la B.C.C., il se charge des règles générales applicables aux établissements de crédit, notamment le montant du capital, les conditions d'implantation des réseaux, les opérations avec la clientèle, les règles de liquidité et de solvabilité, etc.

5.2.3. L'adéquation des fonds propres

Le ratio d'adéquation des fonds propres correspond à la proportion des fonds propres que doit détenir une Institution des crédits en fonction de son actif ajusté au risque. Les accords de Bâle I avaient fixé ce ratio à 8 %, taux difficilement applicable aux IMF, étant donné qu'il a été conçu pour des institutions financières non exposées aux mêmes risques (Nilsson et al., 1997). Il semble plus cohérent d'imposer aux IMF, des normes d'adéquation des fonds propres plus élevées que celles imposées aux banques, compte tenu des spécificités de leurs activités, caractérisées surtout par une absence de garantie. En Amérique Latine, ce taux est supérieure à 15 % (Champion *et al*. 2010; Rosenberg *et al*. 2013).

5.2.4. Le ratio de solvabilité.

La solvabilité d'une banque est comprise comme sa capacité à faire face, seulement avec ses différents fonds propres, aux différents engagements vis-à-vis de ses clients et autres partenaires financiers externes. Ce ratio permet à l'analyste d'évaluer la capacité de la banque à couvrir l'ensemble de ses risques pondérés à l'aide de ses fonds propres, sans pour autant recourir aux réserves obligatoires. La soumission des intermédiaires financiers à un ratio d'adéquation des fonds propres (« ratio de solvabilité ») constitue une norme internationale depuis les travaux réalisés par la BRI dans les années 1970. Les établissements de crédit doivent donc respecter le ratio Cooke (accords de Bâle I) ou Mac Donough (accords de Bâle II) imposant une couverture d'au moins 8 % de leurs actifs pondérés par leurs fonds propres nets (FPN), (Lhériau, 2009).

Pour le ratio de solvabilité, fixé au minimum à 10%, les banques ne sont pas autorisées à avoir recours aux modèles internes. A noter que les exigences au titre du risque de marché et du risque opérationnel ne sont multipliées que par 10 pour leur intégration au dénominateur du ratio et non par 12,5%. Trois types de coussins de fonds propres sont prévus: conservation des fonds propres, contra cyclique, établissements systémiques. Afin 2021, seul le coussin de conservation, à hauteur de 2,5%, avait été activé. La mise en place des deux autres a été repoussée en raison de la pandémie, même si la Banque Centrale du Congo a déterminé que quatre établissements étaient

d'importance systémique et devaient se voir appliquer un coussin compris entre 1 et 2 %. Le niveau minimum du ratio de levier a été fixé à 5%.

$$\textbf{\textit{Fonds propres nets}} = \underline{\textbf{\textit{Ratio de solvabilité}}} = \geq \mathbf{8}\%$$
$$\textbf{\textit{Risques pondérés}}$$

5.2.5. Le ratio de division des risques.

Ce ratio vise à éviter une forte concentration des risques sur un seul, ou un groupe des bénéficiaires qui en cas d'insolvabilité risquerait de causer d'énormes pertes à la banque. Il comprend deux ratios à savoir : Ratio de risques encourus sur un même bénéficiaire: où le montant des risques sur un même bénéficiaire ne doit pas dépasser 25% des fonds propres nets de la banque ou de l'établissement financier. Ratio des risques encourus sur un ensemble de bénéficiaires : qui est l'ensemble des engagements encourus sur les bénéficiaires ayant reçu chacun d'entre eux des concours supérieurs à 15% des fonds propres nets de l'établissement. L'ensemble de ces engagements ne doit pas dépasser 10 fois les fonds propres nets de l'établissement. (Muayila et al. 2022)

5.2.6. Le ratio du coefficient des fonds propres et de ressources permanentes.

Ce ratio doit être calculé au 31 décembre de chaque année et se mesure par le rapport entre les fonds propres et ressources permanentes et celui des emplois permanents. Il doit être au moins égale à 60%. Enfin, il vise à limiter la transformation sur le moyen et le long terme et de maintenir l'équilibre entre les emplois et les ressources longs en monnaie nationale. L'instruction n° 74-94 du 29 Novembre 1994 relative à la fixation des règles prudentielles de gestion des banques et établissements financiers a mis en place un système de classement des créances basé sur la capacité de remboursement des clients à échéance prévue. Il y a deux types de créances: les créances courantes et les créances classées.

5.2.7. Le ratio de liquidité.

Selon Demey et al, (2000) le risque de liquidité est défini comme: « le risque, pour une banque, de ne pas pouvoir faire face, à un instant donné, à ses engagements ou de ne pas pouvoir financer le développement de son activité ». Pour la règlementation congolaise, le risque de liquidité est le risque de ne pas pouvoir faire face à ses engagements, ou de ne pas pouvoir dénouer, ou compenser, une position, en raison de la situation du marché, dans un délai déterminé et à un coût raisonnable. Afin de prévenir ce risque la banque doit calculer le ratio suivant:

$$\text{Ratio de liquidité} = \frac{\text{Disponibilité à vue ou à échéance d'un mois ou plus}}{\text{Exigibilité à vue ou à échéance d'un mois ou plus}} \geq \mathbf{1}$$

5.2.8. Le ratio de solvabilité.

En vertu de cette nouvelle réglementation, les assujettis sont tenus de respecter en permanence le ratio de solvabilité dont la norme minimale est fixée à 10 %. Ce ratio est le rapport entre le montant de leurs fonds propres prudentiels et celui de l'ensemble de leurs actifs pondérés. Le dénominateur du ratio comprend tous les éléments d'actif et des engagements donnés hors bilan, à l'exception des éléments déduits des fonds propres prudentiels conformément aux dispositions aux articles 8 et 9 de la présente Instruction. Dans le calcul du ratio de solvabilité, les éléments d'actif et les engagements donnés hors-bilan sont affectés de coefficient de pondération 0 %, 20 %, 25 % et 100 % selon qu'ils présentent un risque élevé, moyen, modéré ou faible. Par conséquent, nous pouvons conclure que le nouveau règlement est venu afin de renforcer les exigences en fonds propres avec l'ajout d'autres risques qui n'étaient pas pris en considération auparavant à savoir: le risque de marché et le risque opérationnel. Le numérateur du ratio de solvabilité est constitué des fonds propres réglementaires; le dénominateur comprend la somme des expositions pondérées au titre des risques de crédit, opérationnel et de marché; les risques de crédit incluent les risques du bilan et du hors bilan.

5.3. Méthodologie

Cette étude repose sur la technique documentaire qui a permis de collecter les données secondaires issues des états financiers et rapports annuels d'un panel non cylindré de 10 banques commerciales congolaises (BCDC, Rawbank, TMB, Sofibank, Equity, FBNbank, BGFIBANK, BIAC, Ecobank et BOA de 2010 à 2022). Certaines données de l'étude sont également issues du site de la Banque Mondiale (World Development Indicators). L'approche adoptée dans l'étude étant quantitative, « la règlementation prudentielle dans le renforcement de la capacité financière des banques congolaises ».

Pour étudier l'influence des normes prudentielles sur le renforcement de la solidité financière des banques congolaises, nous avons utilisé l'approche méthodologique exposée au point 4.2 du premier chapitre. Cette dernière nous a aidés à clarifier la modélisation et l'application des variables sélectionnées. Ce cadre de référence a orienté le choix des indicateurs de prudence, y compris les ratios de solvabilité, de liquidité et de fonds propres réglementaires, en accord avec les normes Bâle II et III, tout en prenant en considération les particularités du contexte congolais.

Par conséquent, le modèle employé, basé sur les méthodes économétriques évoquées précédemment, a permis l'analyse empirique du lien entre l'instauration de ces normes et la robustesse financière des banques, en tenant compte de variables explicatives provenant autant des données internes bancaires que des restrictions macroéconomiques locales. Cette approche

méthodologique assure une concordance entre la revue théorique, les normes internationales et les conditions pratiques du domaine bancaire en République Démocratique du Congo.

5.3.1. Données : nature et source

Les données qui font l'objet de notre étude sont annuelles et tirées des bases des données de la Banque Centrale du Congo/BCC. Ces données annuelles couvrent la période allant de 2010 à 2022, soit une période de 13 ans. Le tableau ci-dessous renseigne sur les variables utilisées.

Tableau 17. Les variables d'étude

Variables du modèle	Nature dans le modèle	Libellé	Conséquences attendues
RNET	RNET	Résultat net	+
FPB	FPB	Fonds Propres de Base	+
RSG	RSG	Ratio de solvabilité Globale	+
RLG	RLG	Ratio de liquidité Globale	-

5.3.2. Caractéristiques globales de la statistique descriptives

La statistique descriptive va nous offrir une gamme d'outils pour résumer, analyser et interpréter les données. Dans le cadre de notre étude, ci-dessous les informations précieuses sur la distribution, la tendance centrale, la dispersion des variables comme suit :

Tableau 18 : Caractéristiques globales des statistiques descriptives

Variables	Obs	Mean	Std.Dev	Min	Max
RNET	13	43.26538	34.68804	-2.8	89.6
FPB	13	426.7669	195.5807	130.12	758.88
RSG	13	23.14231	5.837314	13.05	30
RLG	13	126.0815	10.74761	117	158.86

Source : auteur (nos estimations sous stata 18)

Selon le tableau précédent, il est intéressant de noter que toutes les variables sont généralement volatiles en fonction de l'écart-type (std. Dev). La racine unitaire de toutes les variables qui sont affectées par d'autres variables explicatives, comme le fonds propre de base, le ratio de solvabilité globale et le ratio de liquidité globale des Banques Congolaises en République démocratique du Congo, sera meilleurement vérifiée par le test de stationnarité d'ADF plutôt que celui d'Andrews Zivot.

5.4. Résultats empiriques

Notons que nous avons employé le logiciel stata 18 afin d'analyser la stationnarité des séries, réaliser des tests de co-intégration, de causalité et réaliser des estimations. Ce logiciel, adapté aussi aux analyses économétriques et facile à utiliser, permet de réaliser différents tests qui n'étaient pas introduits auparavant (dans d'autres versions du logiciel) : test de co-intégration aux bornes, test de causalité de Toda-Yamamoto, etc.

5.4.1. Stationnarité des séries

On qualifie une série temporelle de non stationnaire lorsque sa moyenne et/ou sa variance change au fil du temps. Cette non stationnarité (déterministe ou stochastique), si elle n'est pas traitée (stationarisée), peut entraîner des régressions "faux". Il convient de rappeler que divers tests permettent de vérifier si une série est stationnaire ou non (il y a une racine unitaire) : test d'Augmented Dickey-Fuller/ADF, test de Phillippe-Perron/PP, test d'Andrews et Zivot/AZ, test Ng-Perron, KPSS, Ouliaris-Park-Perron, Eliott-Rothenberg-Stock, etc. Au sein de tous ces tests, les trois premiers sont simples à utiliser et fréquemment employés. En réalité, le test ADF est efficace lorsque les erreurs sont auto corrélées, le test PP est approprié en cas d'hétéroscédasticité, et le test AZ est employé pour une série qui présente une rupture de structure ou un changement de régime identifié de manière endogène. Dans cette étude, nous avons utilisé le test ADF, et les résultats sont les suivants :

Tableau 19. Tests de stationnarité des séries avec Adf au seuil de 5%

Variable	P-Value (niveau)	P-Value (Différence 1ere)	Constant
RNET	0,6667	0,0123	I(1)
FPB	0,9229	0,0209	I(1)
RSG	0,0001	-	I(0)
RLG	0,0375	0,000	I(1)

Source : auteur (nos estimations sur stata 18)

D'après ce tableau, il est évident que le bénéfice net des Banques Congolaises en République Démocratique du Congo reste constant sur une période prolongée. Cela implique que le résultat net ne varie pas de manière significative dans un sens ou dans l'autre, mais reste plutôt constant autour d'une valeur spécifique. La Banque Centrale du Congo a mené une politique bancaire cohérente et stable pendant la période 2010-20122, tout en maintenant une stabilité macroéconomique globale, comme vous pouvez le constater, à un niveau stable. Si la banque

centrale adopte une approche prévisible et ne modifie pas de manière radicale sa politique monétaire, cela peut permettre de maintenir la stabilité des fonds propres de base.

5.4.2. Test de cointégration de Pesaran et al. (2001) et Estimation du modèle

Test de cointégration de Pesaran et al. (2001)

Le test de cointégration de Pesaran est une méthode puissante pour tester la cointégration dans les données de panel, offrant une analyse robuste des relations de long terme entre les variables observées sur plusieurs entités et périodes.

Tableau 20. Les bornes du Test de Pesara

Variables	TCA, Rnet, TxInfla, TxiMo, VMInterb	
F-Stat Calculée	16.269	
Seuil Critique	Borne	Borne
1%	2.72	3.77
5%	3.23	4.35
10%	4.29	5.61

Source : Auteur (nos estimations sur stata 18)

Selon les résultats du test de Pesara, le test de cointégration aux bornes confirme l'existence d'une relation de cointégration (c'est-à-dire une relation à long terme) entre les variables explicatives et la variable expliquée, telles que le fonds propre de base, le ratio de solvabilité globale et le ratio de liquidité globale. Cela s'explique par le fait que le test de fichier de Snedecor a été clairement supérieur à toutes les limites du test (la valeur de F-stat est supérieure à celle de la borne supérieure). Cela permet d'évaluer les conséquences à long terme des fonds propres de base, du ratio de solvabilité globale et du ratio de liquidité globale, qui sont des variables explicatives, comme mentionné précédemment. En outre, nous cherchons à examiner la corrélation et la causalité entre ces variables.

5.5. Etude des coefficients de corrélation et test de la multicollinéarité

La matrice de corrélation simple entre les variables suivantes indique une faible corrélation entre la variable dépendante (RNET) en tant que mesure de la capacité financière et les variables explicatives. Le degré d'association pour la plupart des variables ne dépasse pas 0,50 sur la première colonne, à l'exception d'une corrélation significative avec le résultat net des banques, où ce coefficient est de 0,8379, ce qui représente un degré de détermination de 70,20%. En revanche, il est possible qu'il y ait une certaine corrélation entre le ratio de solvabilité globale (RSG) et le ratio de liquidité globale (RLG), bien que cela ne soit pas significatif.

Tableau 21. Matrice de correlation avec les coefficients de signification

	RNET	***FPB***	***RSG***	***RLG***
RNET	1.0000			
FPB	0.8379	1.0000		
	0.0003			
RSG	-0.2054	-0.2065	1.0000	
	0.5008	0.4984		
RLG	0.4110	0.1562	-0.3883	1.0000
	0.1630	0.6103	0.1899	

Source : auteur (nos estimations stata 18)

Il est possible que cela suggère que les banques cherchent des façons de gérer les fonds propres essentiels de leurs activités. Par exemple, en augmentant les fonds propres de base, le résultat net de ces banques augmente également, et vice versa.

5.5.1. Estimation du modèle corrigé

Le critère d'information (AIC) sera utilisé pour choisir le modèle ARDL idéal, celui qui fournit des résultats statistiquement significatifs avec les paramètres les plus bas. Ces résultats d'estimation du modèle ARDL optimal sont présentés ci-dessous:

Tableau 22 : MODELE ARDL

RDL (1, 1, 0, 0,) regression							
Sample : 2010 - 2022						Number of obs –	13
Log likelihood - -41.028881						R-squared –	0.9238
						Adj R- squared –	0.8604
						Root MSE –	10.4511
	D.RNET	Coef	Std.Err	T	p> ItI	[95% conf. Interval]	
ADJ							
	RNET						
	L1.	-1.202859	.4673886	-2.57	0.042	-2.346517	-.0592002
LR							
	FPB	-160496	.0171479	9.36	0.000	-1185365	.2024554
	RSG	1.186057	.9571873	1.24	0.262	-1.156096	3.048757
	RLG	.888606	.8828071	1.01	0.353	-1.271545	3.048757
SR							
	FPB D1	-1706994	.0611594	2.79	0.032	.0210477	.3203511
							4.704275
	-conso	-211.6182	88.55119	-2.39	0.054	-428.2951	5.058795

Source : auteur (nos estimations sur stata 18)

Selon notre modèle, il existe une corrélation à long terme entre le résultat net des banques de la RDC et le fonds propre de base, ce qui est dû à plusieurs facteurs interdépendants. Les banques commerciales font fréquemment des investissements dans des crédits à court et à long terme afin de générer des bénéfices. Leurs performances financières seront donc impactées par l'amélioration de leurs fonds propres de base, ainsi que par le ratio de solvabilité global, tout en respectant les normes prudentielles macroéconomiques établies par la banque centrale du Congo. En d'autres mots, selon notre modèle, il est observé qu'il existe une corrélation positive à long terme entre le résultat net et le fonds propre de base, le ratio de solvabilité globale et le ratio de liquidité globale, tandis qu'il existe une corrélation négative à court terme entre le résultat net et le fonds propre de base.

5.5.2. Analyse des coefficients de long terme et dynamique de court terme du modèle

Selon le modèle ci-dessus, le coefficient d'ajustement ou force de rappel présente une signification statistique significative, à savoir (-1.202859), ce qui assure un mécanisme de correction d'erreur et donc une relation de long terme (Co intégration) entre les variables. Cela implique aussi que ce système retrouve son équilibre dans la période suivante après avoir connu un déséquilibre de 120,28%. En particulier, si une variable de ce modèle est située à 1 unité au-dessus de son niveau d'équilibre à long terme, elle diminuera d'environ 1.202859 unités par période jusqu'à ce qu'elle atteigne cet équilibre. De la même manière, si son niveau d'équilibre à long terme est inférieur à 1 unité, elle augmentera d'environ 1.202859 unités par période jusqu'à atteindre cet équilibre. De plus, on remarque ce qui suit : le modèle mentionné précédemment nous donne les estimations des coefficients ou des élasticités à long terme. Les résultats nets organisés par les banques en République Démocratique du Congo ont un impact positif sur leur performance à long terme et sont plutôt plus que proportionnels: une augmentation d'un million de dollars du fonds propre de base en RDC une année plus tard entraîne une augmentation du volume de résultat net de 0,160946 de million de dollars sur LT.

$$\frac{\partial Rnet}{\partial FPB} = 0{,}160946$$

De plus, tout comme les résultats à court terme, le fonds propre de base a des conséquences bénéfiques sur le résultat net. Une relation positive à long terme entre le fonds propre de base et le résultat net à long terme est suggérée par un coefficient positif, même si les deux variables ne sont pas solidement liées, ce coefficient est économiquement faible dans le modèle spécifié. Une hausse d'un million du montant du capital de base est donc liée à une augmentation du résultat net à long terme de 0.1706994 million et inversement, ce qui démontre que les deux variables présentent une relation positive à court terme. Il est également remarqué une relation positive à long terme et à court terme entre le fonds propres de base et le résultat net bien que les coefficients ne soient pas grandement significatifs.

5.5.3. Autres tests du modèle

Dans un modèle ARDL, il est crucial de réaliser des tests d'autocorrélation, d'hétéroscédasticité, de normalité et de kurtosis afin d'évaluer la qualité de l'ajustement du modèle aux données et de vérifier si les hypothèses statistiques sous-jacentes sont respectées. Ces essais permettent de repérer les éventuelles lacunes dans les spécifications du modèle ou dans les données, ce qui améliore la fiabilité des résultats économétriques obtenus à partir du modèle ARDL. La nulle hypothèse signifie qu'il n'y a pas de corrélation d'erreurs dans la série.

Tableau 23. Autres test du modèle

Hypothèse à tester	Tests d'hypothèse	Valeur du test	Probabilité
Autocorrélation	Breusch-Godfrey	0,182	0.6699
	Durbin-Watson	1,727188	$1 \leq p \leq 3$
Hétéroscédasticité	White's test	12,00	0.3636
Skewness	White	5,22	0.3901
Kurtosis	White	0.13	0.7223

Source : Auteur (nos estimations sur stata 18)

L'ensemble de ces tests admet l'hypothèse nulle. C'est ainsi que notre modèle est validé statistiquement. Dans la plupart des cas, les estimations du modèle ARDL (1, 1, 0, 0,) sont satisfaisantes et expliquent à 92,38% la différence entre le résultat net et le fonds propres de base des banques en RDC entre 2010 et 2022. Le test Skewness révèle une asymétrie d'information très faible.

En vertu des résultats ci-dessus nous pouvons conclure que les banques congolaises ont un résultat net positif, ce qui démontre leur bonne santé financière et leur aptitude à générer des bénéfices, ce qui renforce la confiance des investisseurs dans le marché financier de la RDC à long terme. En proposant des opportunités de rendement attrayantes, les banques à capacité financière prometteuse peuvent attirer les investisseurs, ce qui encourage l'investissement dans le secteur bancaire et favorise le développement économique du pays. Afin d'atteindre cet objectif, l'instauration de politiques qui encouragent un environnement commercial stable, prévisible et propice aux banques peut favoriser la croissance des établissements bancaires et leur capacité à générer des profits à long terme. Cela englobe la facilité des démarches administratives, la diminution des impôts excessifs et la préservation des droits de propriété. Il est tout aussi primordial de mettre en place des réglementations solides et performantes afin de contrôler le marché bancaire, préserver la sécurité des investisseurs et assurer la transparence et la fiabilité du marché. Cela peut favoriser la confiance des investisseurs et diminuer les risques liés au système.

Pour améliorer la capacité financière des banques congolaises, il est possible de renforcer l'éducation financière des investisseurs et du public en général, de favoriser une participation plus informée et responsable, et de diminuer les comportements spéculatifs. En favorisant la croissance économique, un ratio de solvabilité globale modéré et stable peut stimuler la consommation et l'investissement. Selon cette étude, les capacités financières peuvent profiter d'une économie en plein essor et de perspectives de rendement potentiellement plus élevées à long terme. Lorsqu'un ratio de solvabilité globale est modéré, les investisseurs ont la possibilité de

chercher des actifs financiers qui proposent des rendements adaptés à ce ratio. La génération de rendements réels positifs par les titres financiers peut donc susciter l'intérêt des investisseurs à long terme. Dans cette optique, il est essentiel que les autorités bancaires de la RDC adoptent une politique monétaire prudente afin de maintenir un niveau de solvabilité globale modéré et stable. Outre la mise en place d'une politique bancaire performante, il est primordial de favoriser la stabilité macroéconomique globale. Cela nécessite de préserver une stabilité des fonds propres de base, de promouvoir un environnement des affaires propice, de renforcer la régulation financière et de favoriser la transparence sur le marché bancaire. Cela englobe la création de produits financiers basés sur le ratio de solvabilité globale ou associés à d'autres actifs sous-jacents.

D'après nos résultats d'étude, un niveau élevé de fonds propres de base peut avoir un impact positif à long terme sur le résultat net en améliorant la liquidité du marché et en facilitant les transactions. Cela encourage les investissements et la demande à long terme. Après avoir mené cette étude, il est évident qu'il est essentiel d'améliorer la réglementation et la surveillance du marché bancaire afin de diminuer les risques et garantir son bon déroulement. Cela peut englober des actions pour restreindre les pratiques risquées et renforcer les exigences de fonds propres de base pour les établissements financiers. L'augmentation de la transparence sur le marché interbancaire peut contribuer à diminuer les disparités d'information et à renforcer la confiance des investisseurs. Cela peut nécessiter la mise à jour régulière de données concernant les échanges entre les banques et les positions financières des institutions. Dans cette étude, les banques en RDC sont incitées à élargir leurs sources de financement en dehors du marché interbancaire afin de diminuer leur dépendance à celui-ci et atténuer les conséquences néfastes à long terme sur les dettes. Cela englobe la création de marchés de capitaux plus solides et l'assistance aux institutions non bancaires comme les marchés obligataires et les fonds d'investissement.

Conclusion partielle du Second chapitre.

Ce chapitre a examiné le cadre institutionnel et constitutionnel régissant la Banque Centrale du Congo (BCC) ainsi que la supervision du secteur bancaire, avec un accent sur les filiales des banques multinationales. La BCC occupe un rôle central dans la régulation et la supervision, combinant contrôle prudentiel, émission monétaire et respect des standards internationaux, assurant ainsi stabilité, transparence et confiance dans le système financier. Cependant, plusieurs limites ont été identifiées. La dépendance vis-à-vis des régulateurs étrangers, l'asymétrie d'information entre filiales et maisons mères, les pressions politiques et contraintes internes réduisent la capacité de la BCC à exercer un contrôle consolidé et préventif. Les difficultés techniques et la faible coopération régionale restreignent l'efficacité de la supervision, rendant les mécanismes souvent réactifs plutôt qu'anticipatifs.

Malgré ces limites, le cadre légal et institutionnel constitue une base solide pour réguler le secteur bancaire et superviser indirectement les filiales multinationales. L'analyse met en évidence le besoin de renforcer les capacités institutionnelles et d'améliorer la coordination entre la BCC, les sièges des multinationales et les instances internationales de régulation. Ces améliorations visent à accroître l'efficacité et la cohérence du dispositif de contrôle. Cette réflexion prépare le chapitre suivant, qui présentera la méthodologie, les outils et les modèles analytiques utilisés pour évaluer les mécanismes de contrôle et leur impact sur la performance des filiales en contexte congolais.

DEUXIEME PARTIE : EXPERIMENTATION DES ACTIVITES DE CONTROLE DES FILIALES

Les travaux existants sur le contrôle des filiales étrangères se sont principalement concentrés sur les firmes multinationales issues d'Asie et d'Europe, avec peu d'études portant sur les pays émergents et encore moins sur l'Afrique (Harzing, 1999 ; Harzing, 2000). En Europe, Harzing et Noorderhaven (2006a) ont étudié le contrôle des filiales implantées en Allemagne et dans les pays nordiques, tandis que Jaussaud et al. (2012) se sont intéressés aux filiales françaises et japonaises en Chine. Beddi et Valax (2014) soulignent que les travaux d'Harzing (2000) n'ont pas exploré les filiales des pays d'Europe de l'Est, du Moyen-Orient, des BRICS ou celles situées en Afrique.

Les recherches antérieures ont surtout analysé le contrôle dans les secteurs industriel, commercial et de la recherche et développement, en privilégiant la perspective des maisons mères et les approches conceptuelles, exploratoires ou quantitatives. Elles négligent souvent le rôle des acteurs du pays d'accueil, qui peuvent influencer les filiales via la réglementation locale, les codes éthiques ou les pressions politiques, ainsi que les implications contextuelles sur la gouvernance et le contrôle.

Méthodologiquement, la collecte de données primaires par questionnaires internationaux est limitée par le faible taux de réponse lorsque les équipes et les répondants sont de nationalités différentes (Harzing, 1999 ; Harzing, 2000). À cet égard, l'approche qualitative exploratoire est jugée plus pertinente (Beddi, 2013), car elle permet de recueillir des informations à la fois auprès des sièges des maisons mères et des filiales. La deuxième partie de cette thèse se propose donc de combler cette lacune en analysant le contrôle des filiales des banques multinationales panafricaines et occidentales en RDC, en combinant une approche méthodologique structurée (chapitre 3) et une investigation empirique détaillée (chapitre 4).

TROISIEME CHAPITRE : LES ASPECTS METHODOLOGIQUES DE LA RECHERCHE

Toute étude scientifique sérieuse se fonde sur une méthodologie clairement établie assurant la crédibilité et la validité des résultats obtenus. Ce chapitre se concentre sur les éléments méthodologiques clés qui structurent le processus de recherche allant du choix de la méthode de recherche à la sélection des techniques pour la collecte des données ainsi que l'aperçu sur l'environnement actuel du secteur bancaire africain et plus particulièrement Congolais. Le but est d'offrir au lecteur les bases nécessaires pour saisir, élaborer et réaliser une approche scientifique cohérente et appropriée à l'objet de recherche.

Allard-Poesi & al, (2014) soulignent que tout travail scientifique repose sur une certaine vision du monde. Cette vision repose sur l'utilisation d'une méthodologie et la mise en perspective des résultats visant à comprendre l'explication, la prédiction ou la transformation. La réflexion épistémologique au sens de (Piaget, 1967) doit intégrer quatre principales types de questionnements : ontologiques, épistémiques, méthodologiques et axiologiques. Kuhn, (1962) estime que les questions ontologiques questionnent la nature de la réalité à connaître, les questions épistémiques interrogent la nature de la connaissance produite, les questions méthodologiques portent sur la manière dont la connaissance est produite et justifiée et les questions axiologiques interrogent les valeurs portées par la connaissance.

Les dimensions ainsi présentées sont fondamentales dans la construction d'une problématique de recherche, compte tenu de la finalité de toute recherche à créer de la connaissance. Le chercheur doit donc à travers une telle réflexion s'interroger sur ce que représente pour lui une connaissance, sur les hypothèses fondatrices sur lesquelles s'appuient la conception de la connaissance et sur la manière de justifier les connaissances qu'il élabore. Préciser sa posture épistémologique et son choix méthodologique dans le cadre d'une recherche est par ailleurs l'un des éléments clés relatif à l'appréciation de sa portée, tant sur le plan scientifique qu'empirique, (Mbengue, 2017).

Le choix d'une posture épistémologique en particulier, permet d'éclaircir la lanterne du chercheur sur les préoccupations relatives aussi bien aux données qu'à la portée scientifique des résultats attendus ou obtenus, le présent chapitre a donc pour objectif de préciser le protocole méthodologique de la recherche. Deux principales sections orientent son architecture. Il commence par une description de l'environnement bancaire et se termine par la présentation du design méthodologique dans le contexte de l'étude. Convient-il de rappeler que l'objectif central de la présente étude est de contribuer à une meilleure compréhension du contrôle des multinationales bancaires. Elle vise spécifiquement à contribuer aux connaissances sur le contrôle

qu’exerce la maison mère sur leurs filiales, et d’étudier les activités propres aux pays d’accueil qui sont mobilisées pour contrôler les filiales étrangères.

De nombreux chercheurs en services économiques et en politiques bancaires ont recouru à des méthodes qualitatives, que ce soit de manière isolée ou en complément d'approches quantitatives. Comme le souligne certains auteurs et expert en sondages lors d'une conférence, la quantification, qui permet d'accéder à des outils statistiques puissants, doit être fondée sur des travaux antérieurs de conceptualisation et d'opérationnalisation, ainsi que sur des mesures valides et fiables, (Babbie, 1998). Les méthodes qualitatives peuvent jouer un rôle crucial dans le développement de « quantités » significatives, mais elles possèdent également une valeur intrinsèque. La quantification constitue un excellent moyen de « segmenter » les phénomènes, les rendant ainsi plus gérables et distincts au sein d'un cadre conceptuel global ou d'un plan analytique. Toutefois, chaque approche présente ses limites, et l'un des inconvénients de la quantification est qu'elle ne permet pas toujours, comme le fait le travail qualitatif, de saisir la complexité, la dynamique et la multidimensionnalité des « touts », (Patton, 1975).

De plus, les méthodes de quantification les plus récentes sont variées, qu'elles soient indépendantes ou dépendantes. Si nous orientons nos recherches uniquement vers ce que nous savons déjà quantifier, et en particulier vers ce qui peut être mesuré de manière fiable, nous risquons de négliger des éléments cruciaux pour expliquer des réalités et des relations significatives. Les méthodes qualitatives, quant à elles, offrent des descriptions riches et nuancées des phénomènes. Elles enrichissent la compréhension du contexte des événements ainsi que des événements eux-mêmes. L'application de ces méthodes tend à élargir la vision périphérique, ce qui revêt une importance particulière lors des premières phases de l'enquête, comme nous l'avons observé par la suite. Ainsi, la recherche qualitative ne se limite pas à la simple description, elle favorise également l'avancement de l'enquête vers des explications plus pertinentes. Pour toutes ces raisons, les méthodes qualitatives sont de plus en plus adoptées dans le domaine de la recherche sur les services et les politiques de santé, (Bowling, 1997).

Section 1 : L'environnement bancaire

Cette première section explore la trajectoire des travaux sur la banque en Afrique. Pour cela, un regard approfondi sur l'environnement actuel du secteur bancaire africain nous semble judicieux pour comprendre la problématique centrale de la thèse de doctorat. Nous revenons dans un premier temps sur l'internationalisation bancaire et dans un deuxième temps sur les conséquences de cette internationalisation sur le paysage bancaire africain à l'ère des récentes mutations.

1.1. L'internationalisation bancaire

Au processus d'internationalisation, se greffe aujourd'hui l'expansion rapide des banques multinationales à l'étranger. Nous évoquons tout d'abord la question des formes d'implantations des banques multinationales et ensuite les principales activités menées par de telles entreprises.

1.1.2. Les formes d'implantation des banques multinationales

Une banque multinationale se distingue d'une banque internationale par ses activités et son comportement stratégique. Troudart, (2012) souligne en effet que les banques multinationales se distinguent des banques internationales par leurs modes d'implantation à l'étranger. Lourenco et al, (2002) disent que ce type de banque va directement intervenir par le biais de ses filiales ou succursales. Toutefois, Troudart, (2012) indique trois moyens utilisés par les multinationales pour se déployer au niveau international et sur lesquels nous nous attardons, pour comprendre la présence des banques multinationales en Afrique.

1.1.3. Les formes d'implantation physiques

Fiechter, (2011) montre que dans le cadre de la définition des formes d'implantation physiques quatre formes possibles d'implantation à l'étranger que nous présentons et que ces dernières se regroupent par ailleurs en deux grands groupes, à savoir les formes d'implantations autonomes et les formes d'implantations dépendantes, (Nekhili et al, 2008).

1.1.4. Les formes d'implantation autonomes

- **La banque affiliée**

D'après, Troudart, (2012), il s'agit d'une entité juridiquement autonome dans laquelle la maison mère détient moins de 50% du capital. Juridiquement, elle est régie par les lois locales et exerce ses activités en conformité avec cette législation. Selon cette configuration, la maison-mère est en partenariat avec d'autres parties mais son organisation peut créer des conflits entre la direction de la maison-mère et la direction locale. Selon l'auteur, les banques affiliées possèdent

des dirigeants originaires du pays d'accueil et ce type d'organisation apparaît complexe dans la mesure où sa gestion relève d'un système de partenariat.

- **La filiale**

On parle de filiale bancaire lorsque 50% ou plus de ses actions sont détenues par des étrangers, (Claessens & al, 2015). Cette participation permet en effet à la maison-mère d'exercer un contrôle sur la filiale, (Abodohoui et al., 2013). Toutefois, ces auteurs soulignent qu'il s'agit d'une société dotée d'une personnalité juridique autonome. En effet, elles sont constituées en vertu des lois locales du pays d'accueil et en conséquence, techniquement et juridiquement considérée comme des entités autonomes, (Cardenas, 2003). Pour Blandon, (1998), la filiale est le moyen pour la banque mère de s'implanter dans le pays d'accueil à travers plusieurs activités, (Boubacar, 2008) pense qu'il existe 3 façons de créer une filiale : la création d'une banque *ex nihilo*, le rachat d'une entreprise existante et la création d'une banque en partenariat avec d'autres banques ou établissements non financiers.

1.1.5. Les formes d'implantation dépendantes

- **La succursale**

Pour Abodohoui et al, (2013), la succursale est un établissement commercial n'ayant pas une personnalité juridique comme la filiale. Toutefois, les auteurs pensent que la succursale exerce de manière durable dans des locaux séparés une activité jouissant d'une certaine autonomie dans le monde économique et des affaires. Elle reste en revanche dépendante de sa maison-mère en raison de ses besoins en capitaux, même si elle a également accès aux dépôts domestiques de gros et de détails. Cette dépendance lui permet de s'appuyer sur le capital de base du siège et peut offrir une gamme de services plus large que les agences ou les bureaux de représentation, (Clarke et al., 2001). Comparé aux autres formes organisationnelles, sa dépendance légale vis-à-vis de la maison-mère permet au siège d'exercer un contrôle total sur ses activités à l'étranger, (Pecchioli, 1983). Cette forme d'implantation a cependant plusieurs inconvénients. Elle est complexe et pourrait changer la structure bilancielle de la banque, (Calzolari et al, 2005). De plus, elle est tenue de respecter les limitations de crédits imposés par le pays où elle est implantée, ce qui ne prend pas en compte le poids réel de cette entité, (Houpt, 1999).

- **Le bureau de représentation**

Troudart, (2012) et (aé) montrent qu'un bureau de représentation est un organisme, qu'elle qu'en soit sa dénomination (bureau de représentation, délégation, bureau d'accueil, etc) chargé de représenter la banque, en revanche il n'effectue aucune opération bancaire. Il n'a donc pas pour objet l'exercice d'une activité commerciale (achat, vente). Sa mission consiste à recueillir

des informations, à établir des contacts, voire à assurer la publicité de la maison-mère avant son implantation effective dans le pays d'accueil, (Boubacar, 2008). Goldberg (1992) note qu'il s'agit de la forme d'organisation la plus limitée, mais la plus facile à établir car cette forme n'acceptent ni dépôts ni prêts. Pour Heinkel & al, (1992), cette forme d'implantation permet à la banque maison mère de mener des études approfondies. Sautter (1982) pense que cette entité est installée dans un pays qui représente pour la maison mère un fort potentiel de croissance et vise également à développer des relations d'affaires avec les clients locaux.

1.1.6. Un bref rappel sur la distinction multinationales et banque transnationale

- **La multinationale**

Relativement au concept de multinationale, l'ONU la définissait en 1984 comme une « entreprise comprenant des entités dans deux pays ou plus quelles que soient les formes légales et les champs d'activités de ces entités, qui opère dans la logique d'un système de décisions permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune, dirigé par un ou plusieurs centres de décision, dans laquelle les entités sont tellement liées, par des liens d'appartenance ou autres, qu'une ou plus d'entre elles peut exercer une influence significative sur l'activité des autres, en particulier par le partage de connaissances, de ressources et de responsabilités » Plus récemment, Esho & Verhoef, (2020) ont remis en cause la définition classique de la multinationale en la considérant comme toutes « entreprises internationales issues de marchés émergents et engagées dans des IDE sortants, et où elles exercent un contrôle effectif et entreprennent des activités à valeur ajoutée dans un ou plusieurs pays étrangers » (Luo & al, 2007).

- **La banque transnationale**

On peut rapprocher la définition de la banque transnationale aux formes d'organisations définies par (Gaombalet, 2021). Il peut s'agir selon l'auteur d'une firme multinationale (FMN), d'une Société Transnationale (STN) ou encore d'une Entreprise multinationale (EMN). L'auteur souligne par ailleurs que les sociétés transnationales se sont internationalisées sous trois principales formes en Afrique, certaines sont passées de l'exportation à la licence et d'autres de la prise de participation (les fusions-acquisitions) à la création de filiales ex nihilo (projets Greenfield). Relativement aux travaux de C. A. Bartlett & Ghoshal, (1990), les banques transnationales sont des banques dont les activités font intervenir des pressions d'intégration globale et d'adaptation locale.

Nous pensons qu'en RDC, la distinction entre multinationale et banque transnationale a des implications pratiques sur leur implantation, leur organisation et leurs relations avec l'économie. La multinationale suit une logique centralisée dictée par son siège, tandis que la banque transnationale adapte ses activités aux réalités locales tout en restant connectée au réseau

mondial. Cette différence aide à mieux comprendre les modes de contrôle, de régulation et leurs effets sur la souveraineté financière et la stabilité bancaire du pays.

1.1.7. Les fusions-acquisitions transfrontalières

Différence doit être faite entre fusion et acquisition. La fusion est une opération par laquelle plusieurs sociétés réunissent leur patrimoine, pour n'en former, in fine, qu'une seule. L'acquisition implique trois types différents de rachat. Une acquisition d'actif : il s'agit de l'achat d'autre banque ou encore d'un métier. Par contre on parle d'acquisition par échange d'actions dans les Offre Publique d'Echange (OPE) si la banque cible est cotée, dans ce cas la banque acheteuse offre à la cible d'échanger leurs actions respectives moyennant une prime intéressante. On distingue principalement quatre types de rachat. Premièrement, les fusions-acquisitions horizontales qui concernent les rapprochements de firmes possédant des secteurs d'activité proches. La motivation de ce type d'acquisition est le pouvoir de marché. On peut citer comme exemple le rapprochement en 2008 de Banque populaire et de HSBC France. Le but ici était que la Banque Populaire possède plus de parts de marché.

Deuxièmement on a les fusions et acquisitions verticales. Elles impliquent deux parties d'un même secteur d'activité, mais situé à des étapes distinctes de production. Cette stratégie permet d'obtenir des réseaux entiers de distribution. Quant aux fusions-acquisitions concentriques, elles permettent le rapprochement de firmes ayant des métiers complémentaires. L'objectif principal pour l'entreprise est de réaliser des gains et de faire des économies de coûts. Enfin, les fusions-acquisitions conglomérales consistent au rapprochement de deux parties ayant deux métiers totalement différents, le but étant d'acquérir de nouveaux métiers. C'est le cas des banques françaises et dans une moindre mesure des banques allemandes. Le Crédit Mutuel, la Caisse d'Epargne et la Banque Populaire ont de ce fait racheté respectivement 220 agences d'Avis Immobilier en 1999, 290 agences de Lamy en 2005 et 300 agences Foncia en 2007.

De même, le Crédit Agricole a créé en 2003 le groupe d'agence immobilière Square Habitat. Les opérations de fusions acquisitions ont plusieurs objectifs. Il y'a le renforcement de sa position concurrentielle, la prise rapide sur des marchés nouveaux, la réalisation des économies d'échelle, l'acquisition d'une taille critique et la recherche des compétences spécifiques dans le choix d'une filiale ou d'une succursale, (Meier, 2011).

Nous restons convaincus qu'en RDC, les fusions-acquisitions internationales sont des leviers stratégiques pouvant moderniser le secteur bancaire, mais elles risquent aussi d'accroître la dépendance envers l'étranger. Pour en tirer profit tout en protégeant la souveraineté financière, un cadre réglementaire solide est indispensable.

1.1.8. Les partenariats transfrontaliers

Il s'agit pour la banque de s'allier avec un autre établissement, de façon plus ou moins formalisée, dans le but de réaliser (ou non) à un projet commun sur le plan industriel ou commercial, (Meier, 2011). Les partenariats ne sont pas associés à une catégorie juridique spécifique et peuvent passer de la commerciale aux alliances stratégiques, aux participations minoritaires et aux joint-ventures. Relativement aux alliances stratégiques, (Garette & Dussauge, 1995) soulignent qu'elles peuvent être analysées en fonction de leurs objectifs. Ainsi, les alliances d'intégration conjointe concernent les interactions au sein de la chaîne de valeur), les alliances additives les partage des ressources et les alliances complémentaires la combinaison de ressources complémentaires. Les partenariats transfrontaliers peuvent également être réalisés en faisant le choix d'un mode de gouvernance permettant un contrôle total comme dans le cas d'une joint-venture. Il s'agit en effet d'un accord contractuel entre deux parties issues de pays différents afin de créer une nouvelle entité ou d'acheter une filiale commune, (Troudart, 2012). Elle peut en effet être considérée comme la filiale d'une entreprise étrangère, cette appartenance partielle à l'étranger la rend cependant vulnérable aux mesures de contrôle que l'Etat exerce sur les propriétés étrangères dans l'économie nationale, (Child & Faulkner, 1998). La prise de participation en revanche consiste à devenir actionnaire ou associé d'une entité en souscrivant à des titres, (Troudart, 2012).

Il est évident qu'en RDC, les partenariats transfrontaliers peuvent favoriser l'intégration régionale et le transfert de ressources, à condition d'être encadrés par des règles assurant l'ouverture aux opportunités tout en protégeant les intérêts stratégiques, afin de renforcer la stabilité bancaire et préserver le contrôle national.

1.1.9. Les activités des banques multinationales

Les activités des banques multinationales peuvent comprendre la banque de détail, la banque de financement et d'investissement, la bancassurance et la gestion d'actif. La pratique de ces métiers est dans le cadre de l'expansion internationale, un tremplin (circonstance favorable) pour les banques. Il est en effet important d'apporter une définition précise à ces métiers, pour comprendre le choix de ces métiers dans les marchés étrangers.

1.1.9.1. La banque de détail : le Retail Banking

Couppey-Soubeyram et al. (2014) estiment que les banques de détail ou banques commerciales ou encore « Retail Bank » chez les Anglo-Saxons, est généralement segmentée en deux catégories de clientèles à savoir les particuliers et les Petites et Moyennes Entreprises (PME). Elles ont pour mission de gérer des dépôts, fournir des moyens de paiement chéquier, carte bancaire, virement et octroyer des crédits. Ce type de banque a particulièrement connu des évolutions majeures au cours de ces dernières années dans les pays comme la France, offrant par exemple un service de masse standardisé et mettant en particulier l'accent sur la clientèle patrimoniale et les entreprises comme clientèles générateurs de valeurs, (Lamarque & al, 2015), (Ahouantchédé, 2015) et (Ahouantchédé, 2016) évoquent deux positionnements liés au Retail Bank. Le premier se trouve dans sa fonction classique et traditionnelle où on note une résistance de plus en plus faible de l'utilisation des automates bancaires. On peut ainsi noter que la plupart des clients continuent à aller en agences pour effectuer leurs opérations bancaires (retrait d'espèces, virement, dépôt de chèques, etc.). Le deuxième positionnement quant à lui, plus récente, concerne la banque électronique très prisée en contexte africain par la classe moyenne et les jeunes et se décline en deux principales composantes à savoir la banque multicanale et la banque en ligne.

1.1.9.2. La banque multicanale comme caractéristique du Retail Banking

Ahouantchédé (2016) souligne justement que dans leur stratégie de proximité, la plupart des banques utilisent la stratégie « multicanal ». L'objectif est de multiplier les points de contact, les appels téléphoniques, les guichets automatiques, les applications mobiles et les sites Wéb afin que les clients bénéficient des différents services bancaires. En outre, en tant qu'un plan marketing et de communication destiné à améliorer l'image des banques, la stratégie multicanale permet de dynamiser le secteur des services financiers en vue d'une part, d'optimiser leur performance commerciale et d'autre part, d'augmenter leur productivité en réalisant plus d'opérations à moindres frais.

1.1.9.3. Innovations financières, de la digitalisation et des fintechs sur la régulation et la performance bancaire en RDC

L'évolution du système financier mondial, marquée par la digitalisation et l'essor des fintechs, transforme profondément la structure et la performance du secteur bancaire, y compris en RDC. Ces innovations redéfinissent les modes d'intermédiation, renforcent la concurrence et obligent les régulateurs à adapter leurs dispositifs de supervision. Selon la théorie de l'innovation financière (Merton, 1995 ; Frame & White, 2004), l'innovation dans les produits, les processus et les structures organisationnelles permettent aux banques d'améliorer leur efficacité, de diversifier leurs risques et d'accroître leur rentabilité. Ces innovations constituent une réponse des institutions financières aux mutations technologiques et réglementaires. Toutefois, elles génèrent aussi de nouveaux risques, notamment liés à la cybersécurité, à la complexité technique et à la dépendance numérique (Lewellyn, 2017 ; Allen & Santomero, 1997). En RDC, plusieurs filiales de banques multinationales, telles que Rawbank, Equity BCDC, Standard Bank RDC et FBNBank, ont entrepris un processus de rattrapage technologique en adaptant les modèles digitaux de leurs maisons mères aux réalités locales : faibles infrastructures, taux limité de bancarisation et cadre réglementaire en évolution. Ainsi, la capacité d'innovation devient un facteur clé de performance et de résilience dans un environnement bancaire en mutation.

D'autres filiales n'ont pas encore adopté cette technologie sofibank, Bank of Africa, TMB. Le non adoption de la technologie de la digitalisation de certaines filiales s'expliquerait par les coûts liés aux infrastructures, la perception des dirigeants des filiales ainsi que l'aspect géographique ou éloignement par rapport aux milieux urbains. Cet état des faits limite le contrôle et la supervision des filiales par les maisons mères. Par conséquent, il s'en suit la contre performance de ces premières. Ces analyses sont en adéquation avec le résultat trouvé dans la partie liée aux déterminants des profitabilités de banques commerciales.

1.1.9.3.1. La théorie de la diffusion de l'innovation et la transformation des pratiques bancaires

La théorie de la diffusion de l'innovation, proposée par (Rogers, 1962), explique comment les innovations se propagent au sein d'un système social et sont adoptées par les organisations. Elle met en évidence cinq facteurs déterminants de l'adoption : l'avantage relatif, la compatibilité, la complexité, la testabilité et la visibilité de l'innovation. Appliquée au domaine bancaire, cette théorie permet de comprendre comment les innovations numériques se diffusent entre les maisons mères et leurs filiales, et entre les banques traditionnelles et les acteurs émergents**,** selon un processus d'apprentissage et de mimétisme technologique. Dans le cas des filiales congolaises, cette diffusion se manifeste à travers l'adoption de services bancaires digitaux

tels que l'Internet Banking, le Mobile Banking, les portefeuilles électroniques et les plateformes de paiement en ligne. Ces technologies ont contribué à élargir la base de la clientèle et à renforcer l'inclusion financière dans un pays où une partie importante de la population reste encore en dehors du système bancaire classique (Beck et al., 2022).

Ce processus de diffusion s'inscrit dans la logique néo-institutionnelle de (DiMaggio & Powell, 1983), selon laquelle les organisations tendent à adopter des pratiques similaires sous la pression coercitive des régulateurs (Banque Centrale), mimétique des concurrents (banques innovantes), et normative des associations professionnelles (Association Congolaise des Banques (ACB). La digitalisation du secteur bancaire congolais illustre ainsi un isomorphisme technologique, où les innovations importées sont progressivement intégrées dans la régulation locale sous l'impulsion conjointe de la BCC et de l'ACB. Toutefois, comme le rappellent Vives, (2017) et Claessens et al., (2018), la digitalisation, tout en favorisant la performance et la compétitivité, engendre de nouveaux défis en matière de sécurité informatique, de protection des données personnelles, et de supervision des transactions électroniques. Ces défis nécessitent de repenser les outils et les méthodes de régulation afin d'assurer un équilibre entre innovation et stabilité.

1.1.9.3.2. La théorie de l'innovation technologique et l'émergence des fintechs

L'apparition des fintechs (technologies financières) constitue une transformation majeure du paysage financier mondial. Inspirée de la théorie de la disruption technologique de (Christensen, 1997), cette dynamique repose sur l'idée que de nouvelles entreprises introduisent des innovations simplifiées, accessibles et peu coûteuses, qui finissent par bouleverser les modèles économiques établis. Les fintechs offrent ainsi des services financiers alternatifs paiements mobiles, microcrédits numériques, plateformes de financement participatif, ou encore blockchain qui concurrencent directement certaines fonctions des banques traditionnelles. Pour les banques multinationales présentes en RDC, la montée des fintechs représente à la fois une menace et une opportunité. D'un côté, ces nouveaux acteurs accélèrent la désintermédiation financière et exercent une pression concurrentielle sur les banques. De l'autre, ils stimulent l'innovation par la coopération technologique (open banking, API, partenariats stratégiques) et renforcent l'inclusion financière, notamment dans les zones rurales.

Théoriquement, Arner et al., (2016) soutiennent que la régulation des fintechs doit reposer sur une approche adaptative dite de *« smart regulation »*, où l'accent est mis sur les risques plutôt que sur les entités. Cette approche incite les autorités monétaires, telles que la BCC, à adopter des cadres réglementaires souples, évolutifs et proportionnés aux risques encourus. Dans

cette optique, la BCC a commencé à promouvoir des environnements de test réglementaire (regulatory sandbox) permettant aux fintechs d'expérimenter leurs produits sous la supervision directe du régulateur. Ce dispositif contribue à stimuler l'innovation tout en maintenant la discipline financière nécessaire à la stabilité du système bancaire (Avom & Malah Kuete, 2022).

1.1.9.3.3. Une approche intégrée : digitalisation, supervision et performance bancaire

L'analyse croisée de ces approches théoriques révèle que l'impact des innovations financières et de la digitalisation sur la performance des banques dépend de leur articulation avec les dispositifs institutionnels de régulation et de contrôle**.** La théorie de la complémentarité institutionnelle (Aoki, 2001) met en évidence que la performance d'un système économique repose sur la cohérence entre les technologies, les organisations et les institutions. En d'autres termes, les innovations n'améliorent durablement la performance que si elles s'inscrivent dans un cadre institutionnel stable, cohérent et capable d'en encadrer les risques.

En République Démocratique du Congo, la réussite de la digitalisation du secteur bancaire dépend donc de la coordination entre la Banque Centrale du Congo, l'Association Congolaise des Banques et les filiales des banques multinationales. Cette synergie institutionnelle est indispensable pour garantir une gouvernance numérique sécurisée, un contrôle prudentiel efficace**,** et une intégration harmonieuse des fintechs dans le paysage financier.
La BCC doit ainsi adapter ses outils de supervision pour inclure les risques technologiques (cybersécurité, fraude numérique, dépendance aux prestataires technologiques), tandis que l'ACB doit accompagner les banques dans la formation, la standardisation des pratiques numériques et la collaboration avec les fintechs. En somme, la digitalisation et les innovations financières apparaissent comme un levier de performance pour les filiales de banques multinationales, à condition qu'elles s'inscrivent dans une régulation proactive et intégrée, orientée à la fois vers la stabilité du système et vers la modernisation du secteur bancaire congolais. Cette vision s'accorde avec la théorie de la gouvernance bancaire intégrée (Lastra, 2015) qui promeut un équilibre dynamique entre innovation, contrôle et performance dans un environnement financier globalisé.

1.1.9.3.4. Une lecture du paysage bancaire africain au diapason des récentes mutations

Le paysage bancaire africain était pendant la période des indépendances dominé par les banques coloniales, et les banques étaient surtout animées par des comportements opportunistes. Après les indépendances, ce paysage va être reconfiguré à la faveur des banques régionales, encore appelées banques panafricaines plus préoccupées par le développement du continent africain. Cette sous-section présente d'une part ce paysage dans sa dimension historique pour justement comprendre ses mutations actuelles. D'autre part, nous cherchons à montrer qu'il

est marqué par une grande concurrence ayant pour chefs d'orchestres les microfiances, les fintechs et les cryptomonnaies.

1.1.9.3.5. Le secteur bancaire africain dans sa dimension historique

Le secteur bancaire africain est en perpétuelle expansion au regard de la forte concurrence qui se vit depuis quelques décennies entre les banques d'origines occidentales et les banques africaines, (Sarpong-Kumankoma et al., 2020). Historiquement leader en Afrique, les banques occidentales sont actuellement « chalenger » par les banques d'origines africaines ou « panafricaines » qui portent à cœur le développement du continent africains et qui sont même devenues plus performantes que les banques occidentales, (Cultiaux & al, 2019). Leur expansion fulgurante est justement à l'origine d'un développement dynamique positif relatif à la santé financière. Pour autant, il convient de faire l'historique du secteur bancaire en s'intéressant particulièrement aux grands temps qui ont marqué son évolution.

1. 1.9.3.6. Le secteur bancaire africain à l'ère des indépendances

Aux premières heures des indépendances, le système bancaire africain était largement hérité des anciennes colonies de la plupart des pays africains. Une minorité de banques présentes sur le continent étaient détenues et gérées par les banques multinationales occidentales des différentes puissances coloniales. Ces banques constituaient des moyens permettant de poursuivre les intérêts commerciaux, économiques et politiques des maison-mères occidentales, (Alibert, 1983). Celles-ci se caractérisaient par une faible implication au processus de développement économique des pays africains d'accueil, (Ndeffo & al, 2011).

1.1.9.3.7. La période après les indépendances

Durant la période postcoloniale, de nombreux changement font intervenir dans le secteur bancaire africain. Les banques déjà existantes sont nationalisées et de nouvelles voient également le jour avec une forte présence des pouvoirs publics au sein des banques concernées. (Léon, 2018) souligne que l'interventionnisme Etatique permet à celui-ci d'avoir une emprise sur le secteur financier et des contraintes sévères sont imposées aux banques dans leur fonctionnement et leurs missions. Ces auteurs indiquent que les banques précédemment présentées sont amenées durant la période évoquée à financer les déficits budgétaires récurrents. En outre, les politiques d'encadrement du crédit sont mises en place en vue de rediriger les fonds disponibles vers certains secteurs jugés prioritaires, des facteurs qui vont conduire à une forme de répression financière, Schuler, (2003) et va agir négativement sur la performance du secteur bancaire ainsi que (Nembot Ndeffo et al. 2011). A ce propos, la situation économique dans la plupart des pays africains devient catastrophique dans les années 1980, caractérisée par une hausse continue des prêts non

performants, le durcissement de la politique de répression financière, un système bancaire globalement insolvable, une inflation record et des crises à répétition.

Sous l'égide du Fonds Monétaire International (FMI) et la Banque Mondiale (BM), la plupart des pays africains sont soumis aux Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), avec un volet important portant sur le secteur financier, (Nembot Ndeffo et al. 2011). Les banques occidentales faisaient montre d'une faible implication au processus de développement des pays africains, (Nembot Ndeffo et al, 2011). En effet, l'analyse de l'évolution du ratio crédit au secteur privé rapporté au PIB dans les pays africains et dans les autres Pays en Voie de Développement (PVD), montre un faible résultat induit par la libéralisation financière aux pays africains, (Kpodar, 2005).

En somme, en RDC, la période post-indépendance a façonné la structure, la régulation et la souveraineté financière du système bancaire. Comprendre cet héritage historique est essentiel pour orienter des réformes durables et adaptées aux réalités nationales.

1.1.9.3.8. Des cadres institutionnels pour comprendre la période coloniale et postcoloniale

Le sous-développement des systèmes bancaires en Afrique sub-saharienne sont la résultante des cadres institutionnels qui structurent les sociétés africaines dans leurs dimensions politiques, sociales, économiques et financières. Une bonne compréhension des cadres institutionnelles est susceptibles de déterminer les conditions d'exercice des banques implantées en Afrique, et dans une certaine mesure permet d'expliquer les caractéristiques de chaque groupes bancaires. L'objectif de ce point est de faire un rapide survol des phénomènes de transfert institutionnel ayant caractérisé l'histoire des multinationales bancaires en Afrique. Nous tentons ici de distinguer le cadre institutionnel des pays de tradition civiliste et de tradition de common law d'une part et présentons la théorie dite law & finance reliant les institutions financières et de tradition juridique d'autre part.

1.1.9.3.9. La prééminence des institutions islamiques et la royauté africaine

Pour mieux cerner les institutions africaines actuelles, il est d'abord utile de faire le point sur les pratiques qui existaient en Afrique bien avant l'arrivée des puissances coloniales. Ce rappel permettra ensuite de saisir les différentes mutations survenues lors de la colonisation et le transfert institutionnel qui en a découlé. A l'époque susmentionnée, une cohabitation de deux grands ensembles institutionnels était remarquée en Afrique. Il y'avait d'une part des institutions islamiques et d'autre part la royauté africaine, (de Sède-Marceau et al., 2011). En effet, l'Arabie préislamique était particulièrement caractérisée par une organisation de type tribal avant l'arrivée du Prophète Mahomet. La tribu avait justement pour caractéristique l'usage d'une langue

commune, par une même croyance aux coutumes ancestrales et religieuses, mais aussi par la soumission à l'organisation tribale, (Thiam, 2011).

La stabilité de la communauté à travers l'application et le respect des coutumes et traditions sont les missions qu'incarne le Roi. L'ensemble de ces coutumes et traditions forment alors ce qu'est communément connu sous le nom de « droit coutumier », variant fortement selon les ethnies, les tribus, les royaumes et les empires. Cette dualité sera mise à rude épreuve lors de la période coloniale, le droit musulman inspiré du Coran, devant laisser place à la laïcité. Dans les empires et royaumes, les Empereurs et Rois sont défaits et remplacés par des gouverneurs occidentaux, (Tamani, 2019).

Il semblerait qu'en RDC, les institutions islamiques et la monarchie africaine ont historiquement influencé le financement, la gestion des ressources et la régulation sociale. Tenir compte de cet héritage est essentiel pour concevoir des politiques bancaires légitimes, socialement acceptables et harmonisant traditions et pratiques modernes.

1.1.9.3.10. Le secteur bancaire africain et sa reconfiguration actuelle

L'actualité du secteur bancaire en Afrique est marquée par des stocks plus importants d'Investissement directs Etrangers entrants et réalisés par les multinationales, la coexistence des banques d'origines différentes et la présence de nouveaux acteurs, qui rend la dynamique concurrentielle du secteur bancaire éveillée.

1. 1.9.3.11. L'investissement direct étranger des firmes multinationales en Afrique

Depuis quelques décennies, la quête de l'international est devenue une ambition majeure pour les multinationales. Les pays émergents en général et le continent africain en particulier, sont de ce fait devenus une destination prisée par les multinationales, qui y investissent abondamment à travers la création des filiales bancaires. En ce qui concerne la création de filiales, Mayrhofer (2011) souligne un intérêt de plus en plus prononcé des firmes multinationales (FMN) pour l'implantation de filiales dans les pays en développement. L'auteur souligne que les entreprises concernées s'installent particulièrement à travers la création de filiales (48 % des filiales créées ex-nihilo) et qu'elles constituent en outre 20 % de leurs filiales et réalisent 12 % des fusions-acquisitions dans les pays du BRIC[2]. Relativement à la croissance économique de l'Afrique, elle a connu une croissance graduelle, passant de 3,7% en 2013 à 3,9% en 2014, avec des variations substantielles d'une sous-région à l'autre (ECA, 2015). L'IDE[3] est un élément

[2] Il s'agit des pays constitués par le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine

[3] Un IDE est l'opération par laquelle un résidant d'un pays (investisseur direct étranger ou société mère) obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entreprise résidant dans un pays autre que celui de

moteur de la croissance économique du continent africain. C'est en effet un facteur déterminant de l'expansion du commerce international, puisqu'ils multiplient les capacités des entreprises multinationales à promouvoir le développement (OIT, 2015). Ceux-ci en Afrique sont passés de 3,9% à 4,1% du PIB entre 2013 et 2014 et devraient atteindre 4,2% du PIB en 2015.

Plusieurs travaux de la CNUCED montrent justement que la plupart des IDE sud-sud ont été réalisés par les firmes multinationales, (Dzaka Kitouka, 2012), par l'entremise des banques multinationales, (Stjins, 2020). Ainsi, l'on remarque l'accroissement des filiales des banques multinationales[4] et des succursales en Afrique. Le groupe marocain Attijariwafa Bank a étendu ses activités d'un an à 12 pays entre 2000 et 2013 et la BMCE de 2 à 18 pays. La banque nigériane United Bank for Africa a renforcé sa présence dans 19 pays et le groupe bancaire togolais Ecobank est passé de 11 à 32 pays africains, (Beck et al, 2014). Egalement, la First Bank of Nigeria a ouvert ses premiers bureaux au Royaume-Uni en 2002, Zenith Bank et Guaranty Trust Bank quant à elles ont également ouvert leurs bureaux au Royaume-Uni en 2007 et 2008. Pendant ce temps, Standard Bank, United Bank for Africa et First National Bank se sont implantées majoritairement en Europe, en Amérique et en Asie, (Kabongo et al., 2019), alors qu'Afriland First Bank du Cameroun détient des représentations en France et en Chine, (Benzoni et al., 2007).

Notre analyse, centrée sur le contexte congolais, souligne que l'investissement direct étranger des entreprises multinationales devrait aller au-delà de la simple injection de fonds, et s'inscrire dans une approche de génération de valeur commune. Nous soutenons que pour être réellement avantageux, cet IDE doit allier profitabilité pour l'investisseur et renforcement de la souveraineté économique nationale, en assurant le transfert de compétences, l'inclusion des acteurs locaux dans les chaînes de valeur et l'ajustement des méthodes de gestion aux circonstances institutionnelles du pays.

---

l'investisseur direct étranger (entreprise de l'IDE ou filiale de l'entreprise ou filiale étrangère), opération qui implique une relation à long terme. Cet investissement comprend à la fois l'opération initiale entre les deux entités et toutes les opérations financières ultérieures entre elles et entre les filiales étrangères (CNUCED, 2007).

[4] En Afrique, les filiales bancaires et les succursales ont considérablement augmenté entre 1990 et 2009, passant de 120 à 127 sur le continent (Beck et al, 2014), représentant en termes de proportion, un passage de 39% de banques étrangères sur le continent en 1995 à 51% en 2009 (Pawesse Tamini, 2019

1. 1.9.3.12. La coexistence des banques d'origines différentes

Le continent africain connait entre la fin de la seconde guerre mondiale et la décennie 1970, un accroissement considérable des filiales bancaires créées appartenant aux banques multinationales d'origine occidentales, (Di Tella & al. 2020). En référence aux développements sur l'historique colonial des banques sus-évoquées, elles proviennent des pays comme la France, l'Angleterre, les Etats-Unis d'Amérique et le Portugal. Il s'agit d'un moyen de captation des ressources et de gouvernance locale et fonctionnent jusqu'à la fin de la décennie 1950, suivant une logique de contrôle basé sur l'expatriation des cadres dans les anciennes colonies d'Afrique noir, Tioumagneng, (2017). Après la crise des années 1980, il y aura une transformation du tissu bancaire africain, dont l'une des caractéristiques est la présence des banques à capitaux purement africains dans plusieurs régions africaines. Tamini (2019) fait cependant remarquer que les banques publiques et locales privées en faillite à l'époque, sont reprises par des investisseurs étrangers et la mondialisation et l'intégration croissante du continent dans le commerce international contribuent à renforcer la part de marché des banques étrangères en Afrique. En termes de proportion justement, (Pawesse Tamini, 2019) note un passage de 39% des banques étrangères sur le continent africain en 1995 à 51% en 2009. Toutefois, Avom (2020) constate un désengagement massif des banques occidentales aux profits des banques d'origines africaines.

De nos jours, trois catégories de banques coexistent en Afrique : les banques locales, les banques étrangères et les banques africaines, encore appelées banques panafricaines ou régionales. Le rapport de la Banque de Guinée Equatoriale (BANGE) pour le compte de l'année 2021 indique cependant une dominance des banques régionales africaines (48%) suivies des banques françaises (15%), des banques anglo-saxonnes (6%) et chinoises (2%) à fin 2018. En revanche entre 2005 et 2009, les banques étrangères détenaient plus de la moitié des actifs bancaires africain, Pawesse Tamini, (2019). Pour l'auteur, Seuls les pays d'Europe de l'Est et de l'Asie centrale ont une proportion et une part de marché de banques étrangères plus importantes, conséquence d'une forte pénétration des banques étrangères après la guerre froide, et de l'intégration de certains de ces pays dans l'Union Européenne.

En Afrique, Tamini (2019) fait savoir que les pays comme l'Ethiopie et l'Erythrée ont un système bancaire pratiquement fermé aux capitaux étrangers alors qu'en revanche, banques étrangères dans les pays comme le Botswana, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau, le Mali, la Mauritanie, la Namibie, le Niger, le Sénégal, ou encore le Tchad, contrôlent entre 60% à 80% des actifs bancaires. Or, au Benin, au Burkina Faso, au Lesotho, à Madagascar, au Mozambique et en Zambie, le paysage bancaire est dominé par les banques étrangères, (Beck et al. 2014).

Nous pensons qu'en RDC, la diversité des banques locales, régionales et multinationales peut devenir un atout stratégique en stimulant l'innovation, la concurrence saine et le partage de bonnes pratiques, à condition d'être soutenue par une régulation adaptée conciliant normes internationales et spécificités congolaises, afin de préserver la stabilité macroéconomique et la souveraineté nationale.

1. 1. 9.3.13. La présence des banques occidentales en Afrique

Plusieurs banques sont aujourd'hui présentes en Afrique. On remarque d'une part la présence hégémonique des banques paneuropéennes, ensuite l'empreinte des banques chinoises et indiennes et enfin l'émergence des champions régionaux.

- **Une présence hégémonique (dominente) des banques paneuropéennes**

C'est depuis le 20^{ième} siècle que les banques filiales d'origines occidentales existent en Afrique. Ayant leur siège dans les pays européens (France, Belgique, Portugal, Grande-Bretagne, etc,), ces filiales ont souvent constitué le prolongement des réseaux bancaires des métropoles exerçant des droits de contrôle, (Tioumagneng, 2018). Ces droits confèrent aux maison-mères suivant la logique d'expatriation, la possibilité de désigner les dirigeants de leurs filiales situées dans leurs anciennes colonies. Après les indépendances de la plupart des pays africains en 1960, les anciennes colonies vont maintenir leur présence dans certains pays. Alors que les banques d'origine africaines contribuent considérablement au développement du continent africain, (Léon et al, 2019), (Nembot Ndeffo et al, 2011) estiment en revanche que les banques d'origine occidentales durant la période postcoloniale se caractérisaient par une faible implication au développement économique des pays africains d'accueils. Bien plus encore, les maison-mères des filiales occidentales n'adoptaient pas les mêmes postures vis-à-vis des politiques de structuration bancaires, (Tioumagneng, 2020). La Grande-Bretagne à titre d'illustration, contrairement à la France permettait à ses colonies d'avoir un système bancaire. Les filiales d'origine occidentales faisaient également l'objet de débats idéologiques divergents.

- **L'empreinte des banques chinoises et indiennes**

Tamani (2019) fait savoir que si les banques étrangères présentes sur le continent africain ont été historiquement des banques européennes, on constate l'arrivée récente des banques en provenance d'économies émergentes telles que la Chine et l'Inde. L'auteur justifie cette percée par le changement d'ensemble des économies africaines. Ces pays investissent de plus en plus sur le continent et d'autre part, les pays africains privilégient désormais une coopération Sud-Sud. Plusieurs travaux de la CNUCED montrent justement que la plupart des IDE sud-sud ont été réalisés par les firmes multinationales, (Dzaka Kitouka, 2012), les banques multinationales

occidentales et panafricaines ayant particulièrement contribué à ce dynamisme, (Zanga Ongbwa, 2022) ; (Kabongo & al, 2019).

Relativement à la Chine, elle augmente de plus en plus ses flux d'IDE à l'étranger, (Zhang et al, 2021) et particulièrement en Afrique, (Nkoa, 2018). Alors que certaines banques occidentales (notamment françaises) font face à des difficultés induisant la cessation de leur activité en Afrique, (Mmnele, 2014), les banques chinoises a contrario affichent un important taux de croissance, (Jaidi et al., 2022) par sa domination au niveau de la construction et des prêts, (Chaponnière & Lautier, 2014). Ces banques envisagent par ailleurs de mettre en place des stratégies de filialisation dans l'optique d'accroitre leurs parts de marché sur l'ensemble du continent africain, (Chaponnière, 2014). En 2017, la Chine estimait leurs IDE à près de 158,29 milliards de dollars américains, soit 11,1 % du total mondial, se classant troisième mondial et deuxième en termes de stock d'IDE, (Ongo Nkoa et al. 2018). Le graphique suivant présente les 20 premiers pays africains ayant reçus le plus de flux d'IDE provenant de l'étranger entre 2000 et 2014. Ce graphique place par exemple en pole position le Nigéria comme étant le premier pays africain bénéficiant des investissements étrangers.

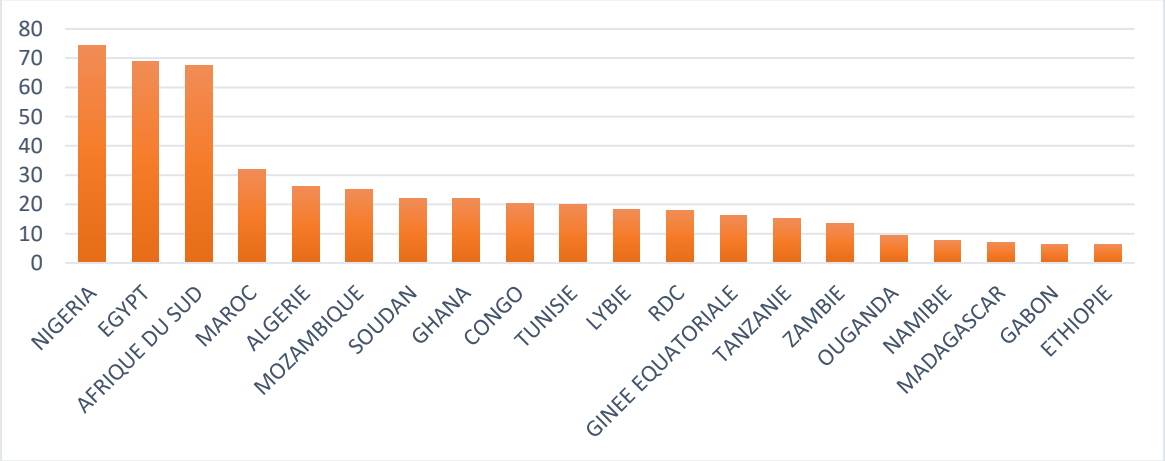


Figure 6. Évolution des plus importants pays d'accueil en termes d'IDE entre 2000-2014

Source : *Auteur à partir des données de la CNUCED (2015a)*

- **Les champions régionaux**

Les réformes bancaires engagées en Afrique visent à améliorer le climat des affaires, soutenir le secteur privé, promouvoir la microfinance et encourager le développement du Mobile Banking (Tamini, 2019). Les banques d'origine africaine jouent un rôle clé dans le développement économique du continent et sont perçues comme des « champions nationaux » capables de rivaliser avec les institutions occidentales (Léon et al, 2019 ; Nkontchou, 2013). (Imbert, 2014) montre que ce mouvement de « panafricanisme bancaire » se traduit par l'expansion régionale de groupes issus de divers pays africains tels que BGFI, Oragroup, Afriland First Bank ou NSIA Banque et par leur positionnement concurrentiel face aux banques des pays développés et émergents (Léon, 2016).

Des acteurs comme Ecobank ont significativement accru leur présence, atteignant une part importante des actifs bancaires dans plusieurs pays africains, alors que peu de banques occidentales y détiennent une influence similaire (Beck et al, 2014). Les banques africaines bénéficient d'un « double avantage » (Zins et al, 2018) : elles combinent l'expertise et les réseaux des banques étrangères avec une meilleure connaissance des marchés et du cadre institutionnel locaux. Elles participent à l'inclusion financière, élargissent l'accès au financement et s'adaptent aux standards internationaux (Bâle, IFRS) tout en améliorant leur gouvernance, leur gestion des risques et leur offre de produits orientés vers le retail (Ahouantchédé, 2016).

Pour renforcer leur compétitivité, ces banques adoptent des modèles intégrés et un usage intensif de nouvelles technologies (Ecobank, Attijariwafa Bank, UBA, BMCE Bank, etc.). La coexistence de banques locales, régionales et multinationales rend le secteur bancaire africain très concurrentiel (Amidu, 2020). Dans le contexte congolais, cette diversité peut devenir un atout stratégique pour stimuler innovation, concurrence et partage de bonnes pratiques, à condition de disposer d'une régulation adaptée conciliant normes internationales et spécificités nationales.

Le tableau suivant présente l'ensemble des filiales bancaires implantées en RDC en fonction de leur structure du capital, la nationalité de l'actionnariat et la nationalité de la filiale.

Tableau 24. L'actionnariat des groupes bancaires implantés en RDC

Banques	**1er actionnaire**	**2ième actionnaire**	**Autres**	**Pays d'origine**
SGC	Groupe société Générale: 58%	Etat Camerounais: 26%	AGF Cameroun : 16%	Française
Citibank	Citibank Na New York: 99,97%	Citibank Gabon SA : 0,03%	-	Américaine
Standard	Standard Chartered Holding (Africa): 99, 99%	Chukwuka Cyril Ugha: 0,01%	-	Britannique
BGFI	BGFI Holding Corporation SA: 70,69%	Etat Camerounais: 20%	-	Gabonaise
Ecobank	Ecobank Transnational Incorporated: 79,80%	Fotso André : 5,35% AXA Cameroun : 2% Colina Cameroun : 2%	10,9%	Togolaise
UBA	UBA Plc: 99,99%	Autres: 0,01%		Nigériane
SCB-C	Attijariwafa Bank: 51%	Etat Camerounais: 49%	-	Marocaine
UBC	Etat du Cameroun : 51%	49%		Camerounaise
BICEC	Groupe BCP: 68,50%	Etat Camerounais: 17,50%		Marocaine
BBC	Etat de Guinée Equatoriale (majoritaire)	Particuliers privés Camerounais (minoritaires)		Guinéenne
BAC	AFG Central and East Africa: 54,52%	Financial Risk International: 18%		Ivoirienne

Source : *auteurs à partir de l'exploitation des documents officiels et des sites internet de la COBAC et des banques.*

1. 1.9.3.14. Une expansion des banques multinationales sous fonds de crises de gouvernance

Les crises bancaires mondiales trouvent leurs origines dans divers facteurs macroéconomiques, microéconomiques et institutionnels (Goldstein et al, 1998 ; FMI, 2004 ; Honohan & al, 1997). Sur le plan macroéconomique, la volatilité des indicateurs clés (croissance, inflation, taux d'intérêt et de change) et les cycles d'expansion excessive du crédit accroissent la vulnérabilité des banques, surtout lorsque la valeur de leurs actifs et passifs se déséquilibre. Les afflux massifs de capitaux, suivis d'un retournement de conjoncture, peuvent précipiter des crises. Les régimes de change rigides ou instables amplifient également les risques en fragilisant le capital bancaire et la capacité de la banque centrale à intervenir.

Au niveau microéconomique, les défaillances de gouvernance (prêts liés, gestion imprudente, insuffisance des fonds propres et des provisions) ainsi que des failles réglementaires et comptables favorisent la prise de risques excessifs. Une supervision insuffisante et l'omniprésence des gouvernements dans le secteur bancaire, souvent utilisés comme instruments quasi-budgétaires, aggravent la probabilité de crises systémiques, surtout lors de chocs externes. Ces crises se manifestent sous trois formes principales : épidémies macroéconomiques liées aux cycles économiques, déficiences microéconomiques dues à une mauvaise gestion, et crises systémiques déclenchées par des chocs ou changements de régime (libéralisation, instabilité politique, privatisations). Dans le contexte congolais, des exemples récents illustrent ces vulnérabilités :

- La BIAC, fragilisée par des détournements internes, une mauvaise politique d'emploi et l'absence de mesures prudentielles (Somwe, 2006) ;
- Des problèmes de gouvernance et de contrôle au sein de la Rawbank malgré un cadre réglementaire conforme aux normes internationales (BCE, instructions 15, 17, 22) ;
- Des tensions de supervision et des détournements dans le groupe Ecobank (plusieurs millions USD en 2015 et incidents en 2021. L'ampleur de ces crises souligne la nécessité d'un diagnostic gestionnaire approfondi pour concevoir des solutions alignées sur les besoins des praticiens et capables de renforcer la résilience du secteur bancaire congolais.

1. 1.9.3.15. Les banques multinationales face à l'émergence de nouveaux acteurs

Si les mutations du secteur bancaire se caractérisent par les trois grandes tendances que nous avons présentées précédemment, on peut aussi observer une forte présence d'établissements et institutions de micofinances, des fintechs et opérateurs de téléphonie mobile et l'émergence récente des cryptoactifs.

1. 1.9.3.16. Les Etablissements de micro-finances

La microfinance, définie comme l'offre de services financiers aux populations à faibles revenus ou exclues du système bancaire classique, est exercée par des entités agréées n'ayant pas le statut de banque (Huschle et al, 2015 ; Beck et al, 2000 ; Afana Bidounga, 2021). Dans la zone CEMAC, elle est encadrée par la Convention du 17 janvier 1992, qui impose des normes de gouvernance, d'audit, de reporting et d'adhésion à des associations professionnelles (Attali, 2014). Ce secteur joue un rôle important dans l'inclusion financière et contribue positivement à la croissance économique. En RDC, la microfinance représentait en 2018 environ 4 % des actifs, crédits et dépôts du secteur financier. Elle a connu une forte expansion entre 2008 et 2011, mais reste marquée par une vulnérabilité structurelle. Bien que certaines institutions aient obtenu de bons résultats, beaucoup souffrent de faiblesses de gestion et de crises, comme en témoignent les exemples internationaux (Grameen Bank, Zakoura) et locaux.

Entre 2013 et 2016, le nombre d'institutions est passé de 119 à 81, en raison du renforcement des critères d'agrément et du retrait de licences pour pertes d'équilibres fondamentaux (BCC, 2016). Les mises en administration provisoire de grandes COOPEC comme Imara, Nyawera ou la MECRECO ont provoqué la méfiance des clients et gelé leurs épargnes. Ces difficultés illustrent la fragilité du secteur, mais aussi son potentiel concurrentiel vis-à-vis des banques, y compris des filiales de multinationales étrangères (Tioumagneng, 2018).

1. 1. 9.3.17. Gouvernance et crise de la microfinance

Pour faire face aux crises successives et maintenir l'équilibre entre performance sociale et financière, le secteur de la microfinance doit en identifier les causes profondes. Si Khan (1979), Greenwald et al. (1990) et Aleem (1990) expliquent les succès et échecs de la microfinance par l'asymétrie d'information et les imperfections de marché, d'autres, tels que Campion (1998), Campion et White (1999), Rock et al. (1998) et Doligez & al. (2005), insistent sur le rôle déterminant de la structure organisationnelle et des pratiques de gouvernance. En RDC, la Banque Centrale du Congo et divers rapports d'encadrement depuis 2009 confirment que l'inefficacité des mécanismes de gouvernance contribue aux crises institutionnelles. Nsabimana (2009), une gouvernance efficace est indispensable pour aligner et préserver la performance financière et sociale des IMF congolaises.

Section 2 : Le dispositif méthodologique de la recherche

Pour produire des connaissances valables, le chercheur doit clarifier sa posture épistémologique, qu'il s'agisse de recherches nouvelles ou de l'examen d'études existantes (Mbengue et al. 1997). Ce positionnement, essentiel pour légitimer les travaux, se situe au cœur des débats paradigmatique en sciences de gestion, notamment entre positivisme, interprétativisme et constructivisme (Rispal, 2002 ; Dumez, 2010).

Le modèle exploratoire intensif privilégie les données qualitatives et le cas par cas, tandis que le modèle de vérification repose sur des données quantitatives et des outils statistiques. Contrairement au positiviste, qui peut analyser objectivement la réalité indépendante de l'observateur, le chercheur adoptant une posture interprétative ou constructiviste considère la réalité comme subjective et interdépendante de son observation, soulignant la complexité et le contexte des objets étudiés (Allard-Poesi et al, 2014 ; Brechet, 2012). Ainsi, le choix épistémologique influence directement les méthodes, la nature et la valeur des connaissances produites.

Nous estimons que la méthodologie combine rigueur scientifique et adaptation au contexte, en adoptant une posture épistémologique justifiant le recours à des données qualitatives pour comprendre les pratiques locales et quantitatives pour évaluer les tendances globales. Elle illustre que la méthodologie n'est pas une formalité, mais un outil stratégique pour produire des connaissances fiables et pertinentes, en tenant compte des spécificités congolaises, telles que l'accès limité à l'information, la diversité culturelle et les contraintes institutionnelles.

2.1. L'orientation constructiviste de la recherche

Dans la littérature sur le contrôle des filiales étrangères, deux approches épistémologiques dominent : le courant hypothético-déductif, basé sur les données quantitatives (Chatzopoulou & al, 2021 ; Yeh, 2020 ; Matolcsy & al, 2017, etc.) et le courant constructiviste, privilégiant les approches qualitatives et la subjectivité des acteurs (Chang et al. 2009 ; Jaussaud et al. 2012 ; Grillat, 2006). Étant donné la complexité du contrôle au sein des filiales, le faible retour des questionnaires dans le management international et le caractère peu exploré des multinationales bancaires en Afrique, cette étude adopte une approche constructiviste. Celle-ci valorise l'intentionnalité des acteurs et le caractère réflexif de la recherche, en recourant notamment aux entretiens qualitatifs pour collecter les données auprès des responsables de siège et de filiales (Karsenti & al, 2011 ; Beddi, 2011, 2013). Le contrôle, concept multidimensionnel et complexe, justifie pleinement ce choix méthodologique dans le contexte congolais, encore largement inexploré (Brechet, 2012 ; Tioumagneng, 2020).

Dans le cadre congolais, marqué par une grande complexité institutionnelle, des styles de gestion diversifiés et un faible degré d'investigation scientifique, l'approche constructiviste de cette recherche me semble la plus appropriée. Elle permet de capturer la subjectivité et l'intentionnalité des intervenants engagés dans la supervision des filiales, tout en proposant une souplesse méthodologique ajustée à la situation locale. Cette intervention démontre que, dans ce cadre, l'analyse qualitative basée sur des entretiens est non seulement le meilleur moyen de rassembler des données adéquates, mais aussi un instrument stratégique pour créer des connaissances approfondies et contextualisées, aidant à réduire le manque de recherche sur les pratiques de contrôle des multinationales en RDC.

2.2. L'approche méthodologique constructive

Toute étude en sciences de gestion nécessite une approche méthodologique adaptée (Gauthier, 2003). Le choix se situe généralement entre une approche quantitative, basée sur les données chiffrées, et une approche qualitative, centrée sur la compréhension des comportements et des perceptions des acteurs (Duncan, 1979 ; Merriam, 1988). La recherche qualitative, apparue dans les sciences sociales dans les années 1960, inclut diverses méthodes telles que l'ethnographie, la phénoménologie ou l'interactionnisme interprétatif (Bodgan & al, 1992). Dans cette étude, nous adoptons une démarche hybride combinant méthodes quantitatives et qualitatives afin de bénéficier de leurs avantages complémentaires : la quantification permet de vérifier des liens de causalité et d'obtenir des orientations objectives, tandis que la qualitative fournit une compréhension approfondie des perceptions et comportements des acteurs, notamment dans l'étude des mécanismes de contrôle des multinationales bancaires en Afrique (Boubacar, 2010 ; Bryman et al., 2019). Cette intégration améliore la validité, la fiabilité et la profondeur analytique des résultats, conciliant rigueur statistique et interprétation contextuelle.

2.3. Le choix de méthode qualitative inductive

Dans les approches qualitatives, le raisonnement peut être déductif ou inductif. La problématique du contrôle des filiales étrangères, centrale en management international et supervisée par les autorités bancaires, reste peu explorée en Afrique malgré l'expansion rapide des multinationales et les crises de gouvernance observées (Boubacar, 2010 ; Tioumagneng, 2018). En raison de ce déficit de connaissances, cette étude adopte une démarche qualitative inductive, permettant de construire des théories à partir de l'observation de cas concrets et de données empiriques (Wacheux, 1996 ; Moscoso, 2013). Cette approche dynamique favorise la créativité du chercheur pour ordonner le réel et formuler des propositions visant à améliorer le contrôle des

filiales bancaires africaines. La précision méthodologique et la stratégie d'accès aux données sont essentielles pour réduire l'incertitude et garantir la pertinence des résultats (Gauthier, 2003).

Nous estimons que dans le contexte congolais, caractérisé par une gouvernance complexe et un manque d'études sur la supervision des filiales bancaires, une approche qualitative inductive apparaît la plus adaptée. Fondée sur les observations de terrain et les spécificités locales, elle permet de saisir de manière contextualisée les mécanismes de contrôle et constitue un outil stratégique pour produire des connaissances nouvelles et adaptées aux réalités congolaises.

2.4. L'étude des cas multiples comme stratégie de recherche

Notre étude envisage faire une analyse inductive basée sur une étude de cas multiples des banques multinationales implantées en RDC. Cette stratégie est largement reconnue en gestion. Elle est en effet appropriée pour l'étude empirique des phénomènes nouveaux et permet en outre d'analyser des phénomènes sous différents angles, (Yin, 2009). Beamish et al. (2019) et Hammerley, (2010) pensent qu'elle permet d'approfondir avec diligence les questions nouvelles ou relativement inexplorées en faisant justement des comparaisons de cas, (Yin, 2009). Cette stratégie s'inscrit dans le champ des recherches qualitatives, (Hlady-Rispal, 2002). L'idée de la complexité[5] du phénomène étudié revêt une forte connotation dans les études de cas, (Wacheux, 1996). D'après cet auteur, elle est appropriée lorsque la question de recherche commence par « pourquoi » ou « comment », ce qui cadre bien avec la problématique centrale de notre recherche. Glaser et al, (1967) disent que l'étude de cas fait partie d'une stratégie faisant partie intégrante du champ des recherches qualitatives. L'une des faiblesses de l'étude de cas réside néanmoins au niveau de sa validité externe, (Ayerbe et al, 2007). Différentes conceptualisations sont mobilisées pour classifier les études de cas, (Stake, 1995) ; Yin, 2003 et 2009). Nous nous interessons en particulier à la typologie qui est plus utilisée. (Stake, 1995) et (Yin (2003 et 2009).

Le tableau suivant illustre l'ensemble des élements que l'on retrouve dans chacune de ces classifications.

[5] La complexité au sens d'Edgar Morin (1996)

Tableau 25. Classification des types d'études de cas

Yin (2003, 2009)		
Explicatif (explanatory)	**Descriptive (descriptive)**	**Exploratoire (exploratory)**
Etude de cas qui adresse une problématique visant l'explication de liens causaux présumés entre phénomènes complexes.	Etude de cas utilisée pour décrire un phénomène et son contexte	Etude de cas qui explore un phénomène représentant un point d'intérêt pour le chercheur et qui vise la découverte de nouvelles causalités et/ou résultats.
Stake (1995)		
Intrinsèque (intrinsic)	**Instrumental (instrumental)**	**Collectif (collective)**
Approche qui vise tout d'abord une meilleure compréhension du phénomène incarné dans le cas, pour un cas particulier ou unique pour le chercheur, sans chercher a priori à en généraliser les résultats	Approche qui vise essentiellement à résoudre un problème ou contribuer à la théorie. Ici le cas est un accessoire, un instrument qui sert un objectif supérieur. Evidemment, le cas doit être analysé avec la rigueur nécessaire mais il sert avant tout à la poursuite d'un intérêt externe au cas lui-même.	Approche qui implique l'étude de plusieurs cas simultanément ou séquentiellement, afin de produire des résultats généralisables à une plus grande population.

Source : auteur sur base de la théorie empirique.

2.5. Justification du déploiement de l'étude de cas dans la thèse

Notre étude s'intéresse au contrôle des filiales bancaires en Afrique et envisage comprendre ce contrôle en fonction de l'origine culturelle des filiales bancaires étudiées. Son caractère inexploré en RDC, justifie l'étude de cas multiple, (Yin, 2014) comme stratégie de recherche adoptée. Son avantage est qu'il permet de comprendre et analyser un phénomène d'intérêt complexe en profondeur, dans une perspective plus « contextualisée » en recourant à la triangulation des sources de données multiples, (Dahl et al, 2014). Elle permet aussi de le faire sous différents angles, à travers des comparaisons de cas d'une part inter et intra cas, et d'autre part de dégager les ressemblances et les dissemblances, (Hlady-Rispal, 2002).

La littérature sur les questions de contrôle abonde d'approches quantitatives que qualitatives, alors que la recherche qualitative en revanche, est davantage appropriée pour des recherches de type exploratoire, (Brabet, 1988). Dans ces types de recherches, l'analyse des discours des acteurs à travers des entretiens semi-directifs en lieu et place des questionnaires, semblent plus appropriée, « le but visé par les verbatim (déclaration orale) est une description concrète et détaillée de l'expérience et des actes du sujet, qui soit aussi fidèle que possible à ce qui est arrivé tel qu'il l'a vécu », (Giorgi, 1997, p353). Le second quant à lui est qualifié de multi-sites

en ce sens qu'il fait entrer en jeux plusieurs site. Dans ce second cas, une expérience organisationnelle est mise en relation avec une seconde expérience qui peut ne pas coïncider avec la première. Cette mise en relation, en indiquant une similitude ou une différence, crée l'équivalence ou au contraire l'identité individuelle qui permet d'accroître la compréhension du phénomène étudié.

Notre étude fait justement recours à la méthode de cas des filiales multinationales exerçant dans le secteur bancaire en RDC. Dans le secteur concerné, il y'a une forte centralisation des décisions vers la capitale (Kinshasa), où sont implantées la plupart des sièges pays des filiales bancaires étudiées. Etant donnée notre lieu d'habitation (Goma), des entretiens avec les cadres des filiales étudiées dans les agences de Goma sont possibles. La réalisation de ces entretiens est néanmoins conditionnée par une autorisation délivrée par la direction (Kinshasa) pays des filiales ciblées pour notre étude.

2.6. La triangulation des sources de données

Il convient de rappeler que nous avons bénéficié d'une admission en thèse de doctorat en février 2023. Après 3 années et maximum 4 années, le thésard doit être prêt à défendre publiquement sa thèse selon la réglementation relative au calendrier académique de l'Université du Burundi. Tenant compte de cette réglementation académique, nous avons après validation de notre projet de thèse en fin 2023, entamé en février 2024, la collecte de nos données. De ce fait, nous avons effectué un déplacement dans la ville de Goma où nous avons fait un séjour de trois semaines pour justement déposer les lettres de recherche rédigées et adressées aux directeurs généraux pays des banques ciblées pour le travail. Lors du dépôt de ces lettres, nous a été remis des accusés de reception faisant office des preuves de notre déscente sur le terrain. Durant ce séjour dans cette ville de Goma, nous avons par ailleurs eu le soutien d'un ainé académique de l'Université de Goma qui nous a accordé la possiblité de partager les expériences academiques afin de pouvoir déposer l'ensemble de nos lettres. Il nous a donc fallu cinq jours pour déposer l'ensemble de nos lettres.

Nous avons eu l'idée d'envoyer des messages à certains cadres de banques avec qui nous avons gardé des relations amicales depuis la collecte de nos données de mémoire de master. L'un de ces cadres, travaillant dans une grande banque BOA, nous a répondu favorablement. L'aîné académique qui nous a également accueillis avait aussi négocié deux autres entretiens : un dans une banque RawBank et l'autre dans l'unique banque occidentale implantée à Goma. Pour donc réaliser ces trois entretiens, nous avons finalement mis une semaine, le dernier entretien s'étant réalisé le week-end. Pendant cette période de collecte, nous avons ciblé 3 banques occidentales et le reste panafricaines pour avoir suffisamment d'informations (nous ne recherchons

pas une représentativité statistique). Afin de recueillir les perceptions plurielles de la réalité, nous avons procédé à la triangulation des sources de données, (Denzin, 2012). L'objectif de notre recherche nous a ainsi conduit à consulter les journaux spécialisés, les sites internet officiels des banques ciblées, les rapports d'activités des banques ciblées et institutions nationale spécialisées comme la BOA et la First Bank of Nigerian.

Tableau 26. Tableau récapitulatif des sources d'informations consultées

Nature des données collectées	**Sources des données**
Statistiques sur le contrôle des multinationales	Rapport CNUCED (2009, 2007, 2011 et 2017)
Rapport sur le contrôle transfrontalier des filiales bancaires	Rapport RawBanque (2014)
Enquête exclusive sur les suites de l'affaire judiciaire de l'affaire Ecobank Asset	Publié sur www.financialafrik.com en juin 2021
RDC : Afriland First Bank : les accusations volent de toutes parts	Publiée sur www.jeuneafrique.com en juillet 2022
Afriland First Bank : Paul Kamogne Fokam se retire de Guinée équatoriale	Publiée sur www.jeuneafrique.com en Janvier 2021
Cession des filiales du groupe BNP Paribas en Tunisie, Gabon, Mali, Guinée et Burkina-Faso	Publiée sur www.lesechos.fr le 19 septembre 2019 ; www.jeuneafrique.com en décembre 2017
Promotion et application de la Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale en Afrique	Rapport de l'Organisation Internationale du Travail (OIT, 2015)
Les tops 30 premières banques selon le total bilan	Publié sur www.financialafrik.com en 2022
Entrée des IDE en Rdc	Rapport 2011 et 2014 de l'Ambassade de France au Cameroun
Une nouvelle banque chinoise pour financer les infrastructures de l'Afrique	Publié sur www.lemonde.com le 15 mars 2017
Rdc Renforcer la surveillance, la gouvernance et la maîtrise des risques budgétaires dans la gestion des entreprises publiques	Rapport 2021 du département des finances publiques du Fond Monétaire International
Règlement Bancaire-2016/04	Rapport sur les principes de gouvernance et du contrôle interne dans les établissements de crédits en Rdc
Données sur Société Générale Congolaise Rdc	Rapport annuel 2020 de Société Générale Cameroun (SGC)
L'intérêt des groupes bancaires panafricains pour la création des microfinances en Rdc	Publiée sur le site https://ecomatin.net en septembre 2023
Les multinationales et l'évasion fiscales	Journal de TV5-Monde du 19 juin 2021
La gouvernance des banques panafricaines	Rapport du Fond Monétaire Internationale (FMI, 2015)

Source : Auteur

Dans cette recherche, deux types d'entretiens ont été réalisés : en face-à-face et par téléphone (Bryman & al, 2019). Les entretiens téléphoniques ont été privilégiés pour certains répondants craignant la surveillance ou le respect du secret bancaire, durant entre 40 minutes et 1h23. Les entretiens en face-à-face, organisés hors du milieu professionnel (dans un snack) et souvent le weekend, ont duré entre 40 minutes et 1h30, certains ayant accepté l'enregistrement. La procédure formelle de demande d'entretien auprès des banques s'est révélée inefficace, imposant le recours à des canaux informels, soulignant l'importance des relations personnelles en Afrique subsaharienne et la forte réticence des banques à fournir des informations (Jackson, 2012). Cette stratégie relationnelle a permis de couvrir six banques multinationales sur onze, dont quatre panafricaines et deux occidentales, garantissant la collecte de données pertinentes pour l'étude du contrôle des filiales bancaires en RDC, tout en préservant l'anonymat des répondants. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des entretiens finalement réalisés pour la compréhension de notre problématique et les codes attribués aux différents répondants pour garder l'anonymat.

Tableau 27. Récapitulatif des entretiens réalisés

Code des répondants	Postes des interviewés	Expériences des répondants	Banques cibles	Durée des entretiens
BPIEICHEFDPCG	Chef Département contrôle de Gestion	15ans	BP1	55MIN
BP1E2CG	Contrôle de Gestion	4ans	BP1	35MIN
Code des répondants	**Postes des interviewés**	**Expériences des répondants**	**Banques cibles**	**Durée des Entretiens**
BP1E1CHEFDPCG	Chef Département Contrôle de Gestion	15 ANS	BP1	55 MIN
BP1E2CG	Contrôleur de Gestion	04 ANS	BP1	35 MIN
BP2EAIRSI	Auditeur Interne et Responsable des Systèmes d'Informations	05 ANS, 07 ANS	BP2	1H 07 MIN
BP3E1CG	Contrôleur de Gestion	04 ANS	BP3	01 H15 MIN
BP3E2CHEFDPCF	Chef Département Conformité	12 ANS	BP3	01 H 11 MIN
BP3E3AI	Auditeur Interne	08 ANS	BP3	01 H 30 MIN
BP3E4CTPER	Contrôleur Permanent	07 ANS	BP3	01 H 23 MIN
BP4ECOMP	Comptable	05 ANS	BP4	40 MIN
BOFESUPCPF	Superviseur Comptable filiales RDC	04 ANS	BFOF	55 MIN
BOFESF	Superviseur financier des filiales Afrique	08 ANS	BFOF	50 MIN

	Centrale et Afrique de l'Est			
BOAEDRFISC	Directeur Fiscal	10 ANS	BFOA	35 MIN
TOTAL DES ENTRETIENS	**Banques Filiales Panafricaines : 04**	**Banques Filiales Occidentales Françaises : 01**	**Banque Filiale Occidentale Anglo-Saxonne : 01**	

Source : Auteur

2.7. Les filiales explorées par la recherche

La présente étude a finalement couvert au total six (06) cas de banques multinationales implantées en République Démocratique du Congo. Dans l'ensemble de ces cas, quatre (04) sont d'origines panafricaines : BP1 (Camerounaise), BP2 (nigériane), BP3 (marocaines) et BP4 (ivoirienne) et deux sont d'origines occidentales : BOF (française) et une filiale britannique (BOA). Les cas étudiés individuellement ont également la particularité d'être parmi les plus anciennes de leur segment, qu'il s'agisse du segment des banques panafricaines ou occidentales. En revanche et de façon générale, les banques panafricaines sont plus récentes en termes d'âge que les banques occidentales étudiées. Relativement aux banques panafricaines, BP1 est la maison mère de la banque d'origine camerounaise créée en 1987 par des investisseurs camerounais. Elle a une vision panafricaniste et leader du secteur bancaire Congolais en 2021 en termes de crédit et dépôt. Elle est présente dans les 10 régions du pays et détient des filiales en Afrique, en Europe et en Chine. BP2 est une banque d'origine Nigériane créée en 1948.

Le secteur bancaire en RDC comprend des filiales de groupes africains et occidentaux. BP3, filiale française créée en 1962 et devenue BICEC en 1977, a été vendue au groupe marocain BCP entre 2018 et 2021 après un scandale financier ; le BCP est le sixième plus grand groupe bancaire d'Afrique, présent dans une trentaine de pays. BP4, banque ivoirienne créée en 1978, est classée septième en matière d'octroi de crédits en RDC avec 139 employés. Parmi les banques occidentales, BOF, filiale française issue de la Société Générale, emploie 117 000 personnes dans 66 pays et se classe dans le top 3 en Afrique subsaharienne avec 19 filiales. La banque britannique BOA, créée en 1853, dessert principalement les grandes entreprises, notamment dans le secteur pétrolier et gazier, et occupe la quatrième place pour l'octroi de crédits en RDC, malgré des menaces récentes de fermeture de son agence à Goma.

2.8. L'échantillonnage et les données

Le guide d'entretiens a été utilisé comme matériel de collecte des données qualitatives comme le préconise (Bryman et al, 2019). Celui-ci s'est structuré autour de quatre principaux thèmes dont : les mécanismes de contrôle de la filiale par la maison mère, les contraintes qui limitent l'efficacité des mécanismes de contrôle de la maison mère, la gouvernance interne de la filiale et le contrôle de la filiale dans le pays d'accueil. Chaque thème est également suivi d'un sous-thème. La méthode utilisée pour analyser nos données collectées est l'analyse de contenu thématique. Bell et al. (2022) disent que cette méthode est bien adaptée au traitement des données qualitatives. Le logiciel NVIVO 10 a servi d'outil de retranscriptions des discours, à travers la transformation du discours oral en texte et par l'encodage des unités d'analyse par une double opération de décontextualisation et de recontextualisation (Deschenaux, 2007). Ainsi, 17 nœuds dont quatre nœuds parents (catégories principales) et 13 nœuds enfants (catégories secondaires) ont été créés au total. Dans la stratégie des cas, le choix de l'échantillon est volontaire et réfléchie, privilégiant la représentativité théorique par rapport à celle statistique (Koho, 2020). Dans cette perspective, ce type d'échantillonnage privilégie la variété des cas étudiés, la sélection des cas riches dans le phénomène à étudier mais essentiellement l'objet de recherche, (Hlady-Rispal, 2000).

En RDC, les citoyens ont très peu accès au financement et aux institutions financières qui pourraient fournir des prêts pour leurs activités. La Banque mondiale a classé la RDC à la 152e place sur 190 pays pour la facilité d'accès au crédit dans ses évaluations annuelles et, pour la facilité de faire des affaires, le pays a été placé à la 183e place sur 190 économies. Relativement à cette structure, notre échantillon est constitué de six (06) banques multinationales dont une (01) filiale occidentale anglo-saxonne, une (01) filiale occidentale française et quatre (04) filiales panafricaines implantées en RDC. Le choix de ces cas s'est justement fait sur base de leurs variétés, richesses, tout en privilégiant l'objet de notre recherche au sens d' (Hlady-Rispal, 2000). Notre étude en revanche porte uniquement sur l'activité des filiales bancaires implantées en RDC, notre échantillonnage théorique ne pouvant obéir aux critères définis par les précédents auteurs. Toutefois, nous avons suivi les préconisations de Beddi (2013) en interrogeant les responsables des niveaux fonctionnels dans les filiales étudiées et en privilégiant des entretiens avec des cadres ayant des compétences expérientielles sur les problématiques liées au contrôle. Après 11 entretiens réalisés au total au niveau des filiales bancaires étudiées (08 entretiens dans les filiales panafricaines et 03 dans les filiales occidentales), nous n'avions plus de réponses nouvelles liées à notre question de recherche.

Afin de renforcer la validité des résultats, un processus de codage thématique a été mis en œuvre à partir des entretiens semi-structurés réalisés auprès des responsables des filiales et des agents de supervision. Ce codage a été effectué manuellement, puis vérifié à l'aide du logiciel NVivo. Les thèmes retenus ont été regroupés en cinq grandes catégories : mécanismes de contrôle internes, supervision externe, contraintes institutionnelles, performance organisationnelle et ajustements culturels. À titre illustratif, un extrait d'entretien anonyme figurant en annexe met en évidence la perception des dirigeants bancaires sur la dépendance stratégique vis-à-vis du siège. Les données ont ensuite été triangulées avec les rapports officiels de la BCC et les publications internes des groupes bancaires.

2.9. Approche quantitative.

La méthodologie quantitative mesure l'impact des mécanismes de contrôle des maisons mères sur la performance des filiales bancaires en RDC à travers une analyse économétrique basée sur le modèle ARDL, appliqué à des données annuelles de 2010 à 2022 concernant huit banques commerciales. La rentabilité des fonds propres (ROE) constitue la variable dépendante, tandis que le capital de base (FPB), les crédits octroyés (CBit)**,** le ratio de levier (RLF), les dépôts (DBit) et le taux d'inflation (TI) servent de variables explicatives. Le choix du modèle ARDL découle de la nature mixte des séries temporelles, confirmée par le test d'Augmented Diskey Fuller (ADF), permettant d'analyser simultanément les effets de court et de long terme. Pour une explication détaillée de la démarche et des justifications liées à l'utilisation de l'approche quantitative, le lecteur est invité à se référer à la section 4 du premier chapitre.

Bref, cette recherche s'inscrit dans un paradigme post-positiviste, dans la mesure où elle reconnaît à la fois l'existence d'une réalité objective observable à travers les indicateurs financiers et prudentiels et la nécessité de comprendre les logiques subjectives et institutionnelles qui sous-tendent les mécanismes de contrôle entre maisons mères et filiales. Ce positionnement épistémologique justifie le recours à une approche mixte, combinant analyses quantitatives et qualitatives, afin de saisir la complexité du contrôle bancaire en contexte congolais.

Le chapitre que nous clôturons visait à présenter le protocole de recherche de cette étude articulé en deux volets principaux. Le premier a proposé une analyse globale de l'environnement bancaire, en mettant en lumière ses mutations historiques et contemporaines. Il en ressort que la colonisation et les crises des années 1980 ont façonné la structure actuelle du secteur bancaire africain, tandis que l'arrivée de nouveaux acteurs (téléphonie mobile, cryptomonnaies, banques multinationales) a intensifié les problématiques de gouvernance et questionné l'efficacité du contrôle.

Le second volet a détaillé le design de la recherche, précisant le positionnement épistémologique constructiviste et le choix d'une démarche qualitative adaptée à la complexité de la banque multinationale et à la subjectivité du concept de contrôle. Les données seront collectées via des entretiens guidés et des recherches documentaires, puis analysées avec le logiciel NVIVO pour restituer fidèlement les perceptions des acteurs concernés.

Conclusion partielle du Troisième Chapitre

Ce troisième chapitre consacré aux aspects méthodologiques et à l'environnement bancaire congolais, met en évidence la rigueur du dispositif de recherche mis en place pour analyser le contrôle des filiales de banques multinationales en République Démocratique du Congo. Ce chapitre a permis de justifier le choix d'une approche mixte, combinant méthodes qualitatives et quantitatives, afin de saisir à la fois la profondeur des pratiques managériales et la mesure de leurs effets sur la performance. La présentation du contexte institutionnel et macroéconomique du secteur bancaire a montré un environnement marqué par une forte dépendance aux standards internationaux, une régulation en mutation et des défis structurels liés à la stabilité financière. Les instruments méthodologiques retenus, notamment les entretiens semi-directifs, les analyses documentaires et les modèles économétriques ARDL, ont été conçus pour garantir la validité et la fiabilité des résultats. Ainsi, ce chapitre établit le cadre empirique et analytique nécessaire à l'exploration des mécanismes de contrôle entre maisons mères et filiales, préparant la voie à l'examen des résultats et à leur interprétation dans le chapitre suivant.

QUATRIEME CHAPITRE : ANALYSE CRITIQUE DES MECANISMES DE CONTRÔLE DES FILIALES EN RDC.

Le chapitre précédent a présenté le protocole de recherche choisi pour cette étude, tout en offrant une vue d'ensemble de l'environnement bancaire et en soulignant les transformations récentes qu'il a connues. L'analyse de l'écosystème bancaire s'avère historique et riche d'enseignements pour notre étude. La colonisation s'est révélée être l'un des facteurs explicatifs de la reconfiguration actuelle de cet écosystème, les crises des années 1980 ayant joué un rôle déterminant dans son évolution. Cela explique l'émergence des opérateurs de téléphonie mobile, des cryptomonnaies et la rapide expansion des banques multinationales sur le continent. Cependant, la croissance des banques multinationales présentes en RD Congo a également entraîné une recrudescence des crises de gouvernance et des problèmes de contrôle au sein de leurs filiales. À l'issue des développements théoriques, deux propositions de recherche ont été élaborées. La première concerne le contrôle exercé par la maison mère, tandis que la seconde se concentre sur le contrôle dans le pays d'accueil. Ces propositions s'inscrivent dans la deuxième partie, dédiée à l'expérimentation des activités de contrôle des filiales, et seront soumises à une évaluation empirique dans le contexte de la République Démocratique du Congo.

La première proposition postule qu'il existe un lien entre les mécanismes de contrôle utilisés par les maisons mères des filiales bancaires et les contraintes contextuelles qui rendent ces instruments de contrôle inefficaces. La deuxième proposition de recherche postule une corrélation entre les activités de contrôle exercées par les pays d'accueil, la représentation du siège dans la gestion de la filiale, et l'efficacité de la gouvernance interne des filiales bancaires. Ce chapitre a pour but de présenter et d'analyser les résultats empiriques obtenus après avoir soumis nos propositions de recherche à une validation empirique dans le contexte congolais. Il se divise en deux sections : la première aborde le contrôle des filiales par la maison mère dans la pratique, tandis que la seconde présente et discute des résultats concernant le contrôle des filiales dans le pays hôte.

Section 1 : Le contrôle des filiales par la maison mère dans la réalité

La présente section présente d'une part les résultats et leur discussion d'autre part.

1.1. Les résultats de l'étude empirique

Cette sous-section a pour objectif de confronter notre première proposition de recherche (P1), qui avance que les maisons mères des banques multinationales exercent un contrôle sur leurs filiales à travers des instruments formels (tels que le contrôle du capital, des ressources, des résultats et le transfert de technologies) et informels (comme le contrôle par expatriation, la socialisation des cadres de la filiale et la formation de ces derniers). Cependant, l'utilisation de ces instruments de contrôle se fait souvent sans tenir compte de plusieurs paramètres, parmi lesquels l'adaptation culturelle et la distance institutionnelle se révèlent être des facteurs majeurs rendant ces contrôles inefficaces. La présentation des résultats repose sur diverses sources discursives, notamment des verbatims issus d'entretiens et des documents qui illustrent nos conclusions. Les résultats obtenus mettent en lumière une spécificité dans la manière dont les maisons mères exercent leur contrôle sur les filiales bancaires, en tenant compte de la diversité des instruments de contrôle utilisés. En effet, ces maisons mères combinent des processus de contrôle précis tout en élargissant leur champ d'action pour inclure le contrôle des services et des métiers stratégiques des filiales bancaires en République Démocratique du Congo. De plus, elles emploient des outils de contrôle comme moyen de coordonner les activités de leurs filiales.

1.2. Les instruments et les processus du contrôle

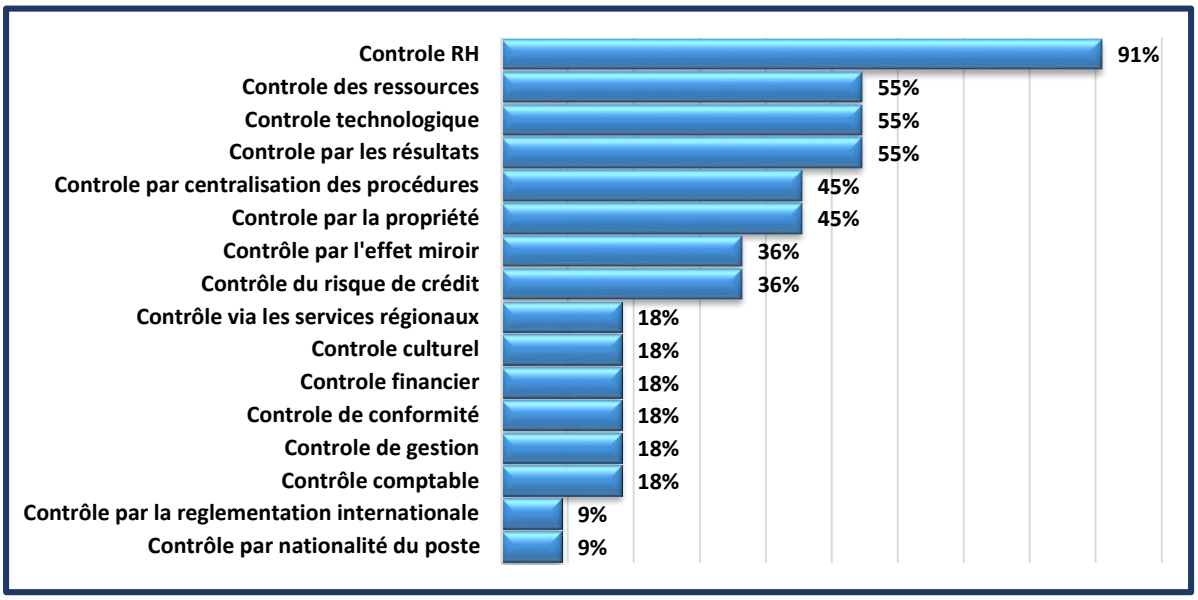
La figure 28 montre les différents types de contrôles appliqués par les maisons mères des banques multinationales analysées. Elle met en avant une panoplie (16) de mécanismes, allant du contrôle des ressources humaines, le plus fréquemment utilisé, au contrôle basé sur la nationalité du poste, qui est le moins courant. De plus, les maisons mères en question mettent en place un processus spécifique pour chaque type de contrôle.

1.3. Synthèse des principaux mécanismes de contrôle identifiés

L'analyse empirique a permis d'identifier seize (16) mécanismes de contrôle utilisés par les sociétés mères, regroupés en quatre catégories : contrôles formels : reporting, audit interne, conformité, ratios prudentiels ; contrôles informels : socialisation organisationnelle, expatriation, culture du siège ; contrôles hybrides : contrôle technologique, suivi numérique, assistance technique et enfin contrôles de performance : objectifs financiers, indicateurs d'efficacité et rentabilité. Ces dispositifs s'exercent particulièrement sur les départements d'audit, de gestion des

risques et de conformité, traduisant une volonté d'aligner la gouvernance locale sur les standards internationaux.

Tableau 28. Typologies des contrôles déployés par les sièges des banques multinationales



Source : *Auteur, traitement Excel à partir des données importées du logiciel NVIVO 10*

Afin de mettre en lumière les sources et les encodages ayant contribué à l'élaboration de la figure précédente, les tableaux 28 et 29 permettent d'associer aux statistiques de chaque pratique de contrôle utilisées par les maisons mères des banques multinationales analysées, le nombre de banques (dans le tableau 28), ainsi que le nombre de sources et d'encodages (dans le tableau 29) qui leur sont associés.

Tableau 29. Statistiques descriptives sur l'échantillon

Pratiques de contrôle	Nature du contrôle	Nombre de banques	% des banques
Total	**15**	**06**	**-**
Contrôle du risque de crédit	Formel	03	50%
Contrôle comptable	Formel	04	67%
Contrôle de gestion	Formel	02	33%
Contrôle de conformité	Formel	06	100%
Contrôle financier	Formel	02	33%
Contrôle culturel	informel	02	33%
Contrôle par les résultats	Formel	05	83%
Contrôle technologique	Formel	05	83%
Contrôle RH	informel	04	67%
Contrôle par la propriété	Formel	06	100%
Contrôle des ressources	Formel	05	83%
Contrôle par l'effet miroir	Formel	01	17%
Contrôle des entités régionales	Formel	02	33%
Contrôle par centralisation des procédures	informel	02	33%
Contrôle par la réglementation internationale	Formel	02	33%

Source *:* Auteur à partir de l'analyse des discours

Le tableau 29 fournit des statistiques descriptives sur les pratiques de contrôle utilisées par les différentes catégories de banques multinationales de notre échantillon : BP1, BP2, BP3, BP4, BOF et BOA. À partir de ce tableau, quatre observations principales peuvent être faites. Tout d'abord, les pratiques de contrôle les plus fréquemment adoptées par les banques multinationales analysées sont le contrôle de conformité, le contrôle de la propriété, suivi du contrôle technologique, du contrôle des résultats et du contrôle des ressources. En effet, en ce qui concerne le contrôle de conformité et le contrôle de la propriété, toutes les banques examinées, soit les six sur six, l'appliquent pour superviser leurs filiales en RD Congo. Deuxièmement, le tableau indique que cinq banques sur six (soit environ 83 % de l'échantillon) recourent au contrôle technologique, au contrôle des résultats et au contrôle des ressources en tant qu'outils de gestion. Troisièmement, les données révèlent que seulement 17 % des banques de l'échantillon adoptent le contrôle par effet miroir, ce qui représente une seule banque sur les six composants l'échantillon total.

Quatrièmement, les outils de contrôle utilisés par les maisons mères sont davantage de nature formelle qu'informelle.

Tableau 30. Types de contrôle mobilisés par les maisons mères des banques.

Types de contrôle de la maison mère	Nombre de sources	% des sources	Nombre de références	% des références
Total des sources	**11**	**Total des références**	**122**	
Contrôle du risque de crédit	4	36%	6	5%
Contrôle comptable	2	18%	3	2%
Contrôle de gestion	2	18%	3	2%
Contrôle de conformité	2	18%	2	2%
Contrôle financier	2	18%	2	2%
Contrôle culturel	2	18%	5	4%
Contrôle par les résultats	6	55%	15	12%
Contrôle technologique	6	55%	16	13%
Contrôle RH	10	91%	29	24%
Contrôle par la propriété	5	45%	8	7%
Contrôle des ressources	6	55%	9	7%
Contrôle par l'effet miroir	4	36%	9	7%
Contrôle des entités régionales	2	18%	5	4%
Contrôle par nationalité du poste	1	9%	2	2%
Contrôle par centralisation des procédures	5	45%	6	5%
Contrôle par la réglementation internationale	1	9%	2	2%

Source *:* *Auteur, traitement Excel à partir des données importées du logiciel NVIVO 10*

À la lumière de la figure du tableau 30, il apparaît que le contrôle des ressources humaines (comprenant le contrôle culturel, le contrôle par expatriation, le contrôle par la formation des cadres de la filiale et le contrôle par la socialisation des cadres de la filiale) est l'instrument de contrôle le plus fréquemment utilisé par les maisons mères. Ce constat a été souligné par 10 répondants, représentant 91 % de l'ensemble des sources et 24 % du total des encodages. Toutefois, l'analyse statistique ne permet pas d'identifier les types de contrôle appliqués par chaque catégorie

de banque dans notre échantillon. En revanche, l'analyse des discours recueillis auprès des acteurs interviewés sur le terrain a permis de préciser les types de contrôle utilisés par chaque catégorie de filiale bancaire étudiée.

1.4. La diversité des mécanismes de contrôle

Les résultats de notre étude indiquent que les multinationales bancaires utilisent à la fois des outils formels et informels pour superviser leurs filiales en RD Congo et en Afrique en général. Certaines d'entre elles privilégient des méthodes de contrôle formelles, telles que le contrôle du capital, la gestion des ressources, le transfert de technologies, l'évaluation des performances, le contrôle par effet miroir, la gestion des risques de crédit, le contrôle de gestion, la comptabilité et la conformité aux réglementations internationales. Par ailleurs, d'autres maisons mères optent pour des approches de contrôle plus informelles, telles que l'expatriation, la socialisation et la formation des cadres de la filiale. Ces méthodes informelles peuvent être regroupées sous les mécanismes de contrôle liés aux ressources humaines.

Chaque type d'instrument de contrôle sélectionné est suivi d'un processus de mise en œuvre. En ce qui concerne la figure 3.4 et le tableau 23 précédemment présentés, il est à noter que le contrôle par les ressources a été souligné par 6 répondants, représentant 55 % de l'ensemble des sources et 7 % du total des encodages. En revanche, le contrôle des résultats a également été mentionné par six répondants, soit 55 % des sources et 12 % du total des encodages. Concernant la mise en œuvre du contrôle des ressources, les résultats montrent que la maison mère de la banque panafricaine d'origine camerounaise (BP1), ainsi que celles nigériane (BP2) et ivoirienne (BP4), tendent à fournir davantage de ressources à leurs filiales, notamment sous forme de fonds d'investissement. En plus de ces résultats, le contrôle par la centralisation des décisions et le contrôle technologique se classe au troisième rang des mécanismes de contrôle les plus fréquemment employés par les maisons mères concernées. Le contrôle par la centralisation des décisions au niveau du siège a été souligné par 5 répondants, représentant 45 % de l'ensemble des sources et 5 % du total des encodages. En ce qui concerne le contrôle technologique, six répondants, soit 55 % de l'ensemble des sources et 13 % du total des encodages, ont été pris en compte.

Nos résultats indiquent que certaines maisons-mères des banques multinationales analysées recourent à un contrôle par effet miroir pour superviser leurs filiales. Le tableau 23 illustre que ce mode de contrôle a été mentionné par 4 répondants, représentant 36 % de l'ensemble des sources et 7 % du total des encodages. Ce type de contrôle consiste à transposer les structures organisationnelles du siège au sein des filiales à l'étranger. Pour mettre en œuvre ce contrôle, les répondants soulignent la similarité entre la structure organisationnelle de la maison mère et celle

de la filiale. De plus, ils ont noté que le temps de traitement d'un dossier est une caractéristique clé de ce type de contrôle. Un autre type de contrôle fréquemment utilisé par les banques panafricaines est le contrôle du risque de crédit. Ce type de contrôle a été mentionné par quatre répondants, représentant 36 % de l'ensemble des sources et 5 % du total des encodages. Pour sa mise en œuvre, les répondants citent trois principaux moyens : la cartographie des risques, l'établissement de comités de risques et l'élaboration de plans de contrôle. Le contrôle de gestion, le contrôle comptable, le contrôle financier, le contrôle culturel et le contrôle de conformité se classent au deuxième niveau des types de contrôle employés par les maisons mères des banques multinationales panafricaines.

Le contrôle culturel a été souligné par deux répondants, soit 18 % des sources et 4 % du total des encodages. Le contrôle de gestion et le contrôle comptable ont été évoqués par deux répondants, représentant 18 % des sources et 2 % du total des encodages. Par ailleurs, le contrôle financier et le contrôle de conformité ont également constitué 2 % du total des encodages. Parmi ces méthodes de contrôle, le contrôle culturel est particulièrement apprécié par les maisons mères des banques nigérianes (BP2) et marocaines (BP3). En revanche, la banque panafricaine d'origine camerounaise et marocaine étudiées privilégie davantage le contrôle de gestion, qui s'applique à travers le suivi des indicateurs financiers et de gestion.

1.5 Les schémas de gestion des multinationales panafricaines et le modèle proposé par Perlmutter et Harzing.

Le modèle de contrôle des ressources humaines des banques panafricaines s'appuie sur les théories de (Perlmutter et Hennan, 1979) ainsi que (d'Harzing, 2001). Le premier modèle met en avant une centralisation des décisions au niveau du siège, caractéristique de l'ethnocentrisme. À ce sujet, un représentant de la banque nigériane déclare : « *La politique établie s'applique à toutes les filiales de notre groupe, peu importe leur localisation, que ce soit en RD Congo ou en Centrafrique, elle est définie par Lagos » (BP2E1)*. En ce qui concerne les outils de contrôle utilisés par les maisons mères des banques panafricaines, un interlocuteur de la banque d'origine ivoirienne précise : *« Les applications que nous utilisons proviennent déjà de leur système, le core banking que nous avons ici est celui du siège » (BP4E1).* Dans le contexte de la centralisation du contrôle et du contrôle technologique révélé par les résultats, (Grillat, 2011) met en avant qu'un niveau élevé de contrôle et de standardisation est appliqué aux filiales étrangères afin d'assurer l'application des normes d'évaluation.

1.6. Les objectifs de performance et l'expatriation au cœur du contrôle

Comme mentionné précédemment, l'expatriation et le contrôle des résultats jouent un rôle important au sein des banques panafricaines, comme l'ont souligné les interviewés des banques marocaines et nigérianes examinées. Le premier type de contrôle fait référence au contrôle personnel direct selon le modèle (d'Harzing, 2001). Cela constitue en effet un levier de contrôle pour les maisons mères des banques marocaines : « *Au niveau organisationnel, auparavant, il y avait un directeur général français, mais désormais, le groupe marocain, en acquérant la filiale de la RD Congo, a opté pour un directeur général marocain » (BP3E1).* En accord avec ce modèle, la banque nigériane de l'échantillon formalise ses procédures de travail : *« Aucune de nos activités ne se déroule en dehors des procédures » (BP3E2).* La définition des objectifs de performance constitue également une manifestation du contrôle des résultats au sein des banques panafricaines d'origine camerounaise et nigériane étudiées, comme le montrent ces témoignages : *« il est nécessaire de fixer une certaine limite aux filiales pour éviter des taux de crédits en souffrance trop élevés » (BP2E1) ; « Le siège détermine, en fonction des charges de la filiale de la RD Congo, des objectifs de performance afin de rentabiliser l'investissement réalisé en RD Congo » (BP1E2).* Le contrôle par les résultats s'inscrit dans la catégorie de contrôle que (Harzing, 2001) qualifie d'impersonnel direct.

1.7. La dépendance des filiales bancaires panafricaines aux ressources des maisons mères

Le contrôle des ressources, un mécanisme largement documenté dans la littérature, (Peng et Beamish, 2014) illustrent la dépendance des filiales étrangères vis-à-vis des ressources stratégiques de leur siège, a été éclairé par les témoignages des répondants des banques panafricaines interrogées. La littérature indique que les filiales étrangères s'appuient particulièrement sur leurs maisons-mères pour le capital, la technologie et l'expertise managériale, (Mat Nor et Sulong, 2007). Cette dépendance peut également s'étendre aux actifs, aux capacités managériales, aux attributs, ainsi qu'aux informations et aux connaissances, (Barney, 1991). Dans le contexte des banques panafricaines analysées, certaines filiales dépendent de leurs maisons mères pour les outils utilisés au sein de la filiale : « *Les applications que nous utilisons proviennent de leur système, le core Banking que nous utilisons ici vient du siège » (BP4E1*). En plus de la dépendance liée aux outils employés, les participants interrogés dans d'autres filiales panafricaines ont mis en avant une dépendance vis-à-vis du capital du siège : *« Pour démarrer, le siège met à la disposition de notre filiale de la RD Congo un fonds d'investissement afin que nous puissions fonctionner » (BP2E1).*

1.8. La résonnance de l’effet miroir dans les filiales des multinationales panafricaines et occidentales

Le contrôle par l’effet miroir, qui permet de synchroniser les processus organisationnels entre le siège et les filiales à l'étranger, El Mouden, (2007), repose principalement sur une logique de reporting ou de centralisation des processus de travail vers le siège. Dans l'une des banques panafricaines de l'échantillon, un répondant, BP3E4, souligne que *« maîtriser la composition d'une maison permet de mieux la contrôler. Cela permet, par exemple, de suivre le parcours d'un dossier et de connaître toutes les directions qu'il peut emprunter avant d'être traité* ». Dans la filiale française examinée, le répondant a indiqué que la structure organisationnelle de la filiale congolaise lui semblait être un « *copier-coller* » de celle du siège : « *Pour anecdote, de nombreux expatriés français de la maison mère affirment que lorsqu'ils pénètrent dans une agence de la filiale en RD Congo, ils ne perçoivent aucune différence avec l'organisation du siège en France. En réalité, le groupe a veillé à ce que la structure organisationnelle du siège soit identique à celle de ses filiales à l'étranger » (BOFE1).*

Afin de corroborer cette affirmation, le processus de triangulation des sources de nos données collectées nous a permis d'analyser les rapports d'activité de la filiale Congolaise de BOF pour l'année 2020 ainsi que le rapport financier 2023 du Groupe Français étudié. L'examen de ces rapports met en évidence, comme le montre le tableau 30, l'application du contrôle par effet miroir entre les deux entités composant la filiale et le siège de la banque analysée.

Tableau 31. Traits d'un contrôle par effet miroir.

	Structure organisationnelle entre la filiale BOA RDC et Groupe marocain SCB-C
Métiers : Banque de détail, Banque pour grandes entreprises et solutions pour investisseurs, Banque de détail et services financiers internationaux.	**Identique**
Organe du CA : Comité des risques, Comité d'audit et de contrôle interne, Comité des rémunérations, Comité des nominations, Comité de gouvernance d'entreprise.	**Identique**
Organigramme : Un PCA, un DG et deux DGA	**Identique**

Source : *Auteur à partir du rapport 2020 de BOA RDC et du rapport 2023 de* SCB-

1.9. La fonction du contrôle de gestion et la supervision comptable.

Le contrôle comptable et le contrôle de gestion constituent les principaux dispositifs de supervision utilisés par les banques panafricaines. Le contrôle de gestion, selon Boubacar (2010), est privilégié par les banques multinationales pour encadrer leurs filiales étrangères, notamment via la planification stratégique définissant des objectifs de performance (coûts, chiffre d'affaires, production) et impliquant fortement le siège dans les choix stratégiques (Levan, 2000 ; Puyou, 2017 ; Fruitticher et al, 2005). Il répond également à une logique de centralisation (Justin, 2004). Les entretiens menés dans le cadre de cette recherche confirment cette pratique : les responsables du contrôle de gestion d'une banque panafricaine marocaine et ceux d'une banque nigériane insistent sur le suivi rigoureux, par le siège, des indicateurs financiers et de gestion (SIG) de leurs filiales, spécialement en RDC.

1.10. La supervision par le biais de l'expatriation au sein des multinationales britanniques.

Parmi les recherches portant sur le contrôle des multinationales britanniques, les travaux d'Harzing (1999) montrent que les sociétés mères de ces entreprises privilégient les contrôles personnels directs. En complément, Gomez et Werner (2004) soulignent que ces multinationales tendent par ailleurs à favoriser des contrôles formels et informels. En se basant sur les études d'Harzing (2001), on constate que la supervision directe des opérations, la centralisation

des décisions au niveau du siège et l'expatriation constituent des éléments clés des mécanismes de contrôle des multinationales britanniques. Contrairement aux études précédentes sur les multinationales britanniques, nos résultats concernant le groupe bancaire britannique établi en RDC révèlent que la centralisation des décisions au siège, plutôt que l'expatriation, constitue le principal mécanisme de la maison mère de cette multinationale : *« En réalité, les procédures sont centralisées au sein du groupe, pour le dire simplement. C'est le groupe qui met en place les programmes, détermine les types de machines à utiliser, etc. » (BOAE1).*

Alors que des recherches antérieures, Harzing, (2001) affirment que l'expatriation est un moyen de contrôle personnel direct caractéristique des multinationales britanniques, nos résultats semblent plutôt contredire cette affirmation : *« L'expatriation chez nous n'est pas un moyen de contrôle » (BOAE1).* L'expatriation est souvent envisagée dans le cadre de la Gestion Internationale des Ressources Humaines (Grillat et Merignac, 2011), comme un outil de promotion ou de sanction pour les cadres. Un exemple illustratif est donné par un professionnel : *« L'expatriation est principalement utilisée pour promouvoir les cadres et leur offrir de nouvelles opportunités. Par exemple, si je suis en RD Congo et qu'un poste se libère à Libreville, je vais postuler. Étant le plus performant pour le poste, je suis alors promu à Libreville » (BOAE1).*

Dans cette dynamique de sanction ou de promotion, un interviewé d'une filiale Marocaine à Goma souligne : *« L'expatriation peut également être perçue comme une sanction. On peut être retiré d'un marché important pour être affecté à un marché moins significatif, tout comme on peut être déplacé d'un petit marché vers un marché plus important » (BOAE1).*

1.11. La gestion par expatriation et la résolution des conflits au sein des filiales Marocaine.

Concernant les mécanismes de contrôle employés par les maisons mères des banques occidentales d'origine française, le répondant interrogé au sein de la filiale Congolaise souligne la présence notable de cadres expatriés ainsi qu'une forte centralisation des décisions au niveau de la maison mère située au Maroc. Selon ce répondant, *« Le groupe envoie des cadres expatriés chaque trimestre pour une durée d'environ trois semaines, incluant des directeurs financiers et commerciaux, afin de réaliser des séminaires dans les filiales de chaque pays où le groupe est présent » (BOAE1).* Cela correspond effectivement à ce qu'Abdellatif (2011) appelle le « commuting », qui consiste pour les cadres expatriés du groupe à effectuer des missions de courte ou longue durée dans les filiales étrangères, dans le but de favoriser la socialisation des cadres.

Le répondant a également mentionné que le siège envoie un nombre croissant de cadres expatriés français dans la filiale congolaise pour occuper des postes de direction clés : « *En réalité, lorsque des multinationales françaises comme ORANGE ou NESTLE, présentes en RD Congo, souhaitent négocier un contrat, elles préfèrent avoir un Français en face d'elles. Dans ces*

entreprises, ce sont les Marocains qui gèrent les services commerciaux » (BOFE1). D'après le même répondant interrogé, l'expatriation permet aussi de résoudre les problèmes de conflits en cas de mésentente lors de la validation de la candidature d'un cadre de nationalité locale au poste de directeur général : *« Pour revenir par exemple sur le cas du directeur Marocain qui assure aujourd'hui le contrôle de filiale Congolaise (RDC), celui-ci occupe ce poste en raison d'un contexte de crise de gouvernance. Lorsque l'ancienne DG qui a géré la filiale congolaise entre 2017 et 2020 est nommé directrice régionale de l'entité pour l'Afrique Centrale, la Sénégalaise Mareme Diaye, il était question de nommer un nouveau DG » (BOFE1).* Pour aborder le conflit lié à la nationalisation de la filiale BOA, un représentant d'une banque française explique : *« Lorsque Mareme Diaye a quitté son poste, le groupe a envisagé de nationaliser le poste de directeur général. Cependant, les cadres ne s'y attendaient pas, et la maison mère a finalement désigné un Marocain » (BOFE1).* Selon lui, « *des tensions internes ont émergé, car chaque cadre revendiquait le poste en raison de son ancienneté au sein de la filiale. Ce manque d'accord sur le choix du candidat pour diriger la filiale à partir de 2021 a poussé la maison mère à opter pour un expatrié français du siège afin de résoudre le conflit ».*

1.12. Le suivi par le biais des technologies de l'information au sein des filiales des multinationales occidentales.

Les maisons mères des banques françaises recourent largement aux technologies de contrôle pour superviser leurs filiales africaines, y compris en RDC. *« Un premier répondant (BOFE2) souligne l'investissement accru en TI et l'usage massif des NTIC, permettant des réunions en visioconférence et remontées instantanées d'informations, rendant le contrôle sur la filiale indéniable. Le premier répondant de la banque analysée (BOFE1) précise que le siège supervise le service comptable via l'outil « Magnitude Conso » pour le reporting IFRS, et la gestion RH grâce à un Système d'Information de Gestion des RH.* Ces pratiques confirment les travaux de Berger et al. (2006, 2011) et Mayrhofer et al. (2011), qui montrent que les banques internationales utilisent des technologies sophistiquées pour améliorer la coordination et l'échange d'informations avec leurs filiales. *Enfin, un autre témoignage (BOFE1) précise que l'implémentation des logiciels est souvent assurée par des consultants envoyés par le siège, notamment pour uniformiser les remontées comptables dans toutes les filiales africaines. Le contrôle exercé par le capital dans les filiales d'origine française.*

La détention majoritaire du capital par les maisons mères de banques françaises en RDC, comme le confirment les données de notre recherche documentaire (tableaux 13.3 et 15.3), illustre leur contrôle sur les filiales congolaises. *Un premier répondant (BOFE1) précise que, malgré la participation de l'État congolais, le groupe conserve 58 % des parts. Un second*

(BOFE2) insiste sur le fait qu'une majorité d'actions permet de contrôler les politiques de sécurité, d'environnement et de RSE, et offre la possibilité de vendre la filiale à un autre actionnaire local. Ces observations rejoignent les analyses de (Child & al. 1999) et (Matolcsy & al. 2017), selon lesquelles une participation majoritaire renforce l'influence de la maison-mère sur le conseil d'administration, facilite la nomination des dirigeants et l'occupation de postes stratégiques dans la filiale.

1.13. Les organismes régionaux de supervision et le reporting au sein des multinationales occidentales.

Nos résultats indiquent également que les maisons mères des banques occidentales analysées exercent un contrôle sur leurs filiales en Afrique, notamment en République Démocratique du Congo, par le biais de la création d'entités régionales. Ces entités sont établies en fonction des zones géographiques où la banque est présente et agissent comme des intermédiaires entre les filiales nationales et le siège. Elles facilitent une meilleure coordination des opérations en recevant quotidiennement des rapports (financiers, comptables, ressources humaines, etc.) qui sont ensuite transmis aux maisons mères. Dans le cas de la multinationale britannique examinée, un répondant de la filiale Congolaise souligne que : « Tout d'abord, le groupe est organisé par fonctions. » *La maison mère organise des divisions géographiques, désignées sous le terme de régions : Asie, Afrique et Moyen-Orient, Europe et Amérique, Inde, Pakistan, etc. Par exemple, chaque pays disposera d'un Directeur Administratif et Financier (DAF) qui transmettra ses informations au DAF de sa région, comme l'Afrique de l'Ouest ou l'Afrique Centrale. De plus, chaque région sera dotée d'un DAF régional qui fera rapport au DAF du groupe, c'est-à-dire au DAF de la maison-mère. (BOAE1).*

Nos résultats ont également révélé que l'établissement d'entités régionales dédiées au reporting constitue un élément central des mécanismes de contrôle de la multinationale française analysée. « *Depuis un certain temps, le groupe a décidé de créer des HUB régionaux en fonction des zones où se situent ses filiales, afin d'améliorer la visibilité sur leurs activités. Ces HUB sont responsables du contrôle des filiales présentes en Afrique centrale, y compris celles de la RDC, du Nigeria, du Gabon, de la RCA, de la Guinée et du Togo. Chaque filiale nationale doit transmettre ses informations à ce HUB régional. La majorité des dirigeants de ces HUB régionaux sont des expatriés envoyés par la maison mère » (BOFE1).* Ce type de contrôle est en quelque sorte similaire au contrôle ethnocentrique décrit par Perlmutter (1969), car l'objectif de la création de ces entités est de centraliser les décisions au niveau du siège.

Tableau 32. Résumé des différents types de contrôle des maisons mères et de leurs processus de mise en œuvre

Type de contrôle et processus de mise en place par les maisons mères	**Maison mères des banques concernées**						
	BP1	**BP2**	**BP3**	**BP4**	**BOF**	**BOA**	**BP1**
Contrôle du risque de crédit	Cartographie des risques		X	X			
	Comité de risque	X					
	Plan de contrôle			X			
Contrôle comptable	Reporting comptable			X	X		
	Comptabilité informatisée				X		
Contrôle de gestion	Suivi des indicateurs financiers	X					
	Suivi des indicateurs de gestion			X			
Contrôle de conformité	Règlementation	X					
Contrôle financier	Reporting financier				X		X
Contrôle culturel	Langue		X	X			
Contrôle par les résultats	Reporting des résultats			X			X
	Fixations d'objectifs de performance	X	X	X		X	X
	Reporting des domaines d'activités			X			
Contrôle technologique	Formalisation des procédures		X	X		X	X
	Utilisation des logiciels et applications		X	X	X	X	X
	Standardisation						X
Contrôle RH	Formation	X	X				
	Rémunération			X	X		
	Expatriation	X	X	X		X	
Contrôle par propriété	Détention majoritaire du capital	X	X	X	X	X	X
Contrôle des ressources	Le fond d'investissement	X	X				
	Le conseil	X					
	La technologie				X	X	X

	Les immobilisations corporelles		X				
	Prestation de service					X	
Contrôle par l'effet miroir	Organisation de la structure					X	
	Nombre de direction de la structure			X			
	Parcours et délais de traitement d'un dossier			X			
contrôle par des entités régionales						X	X
Contrôle par la centralisation	-					X	X
Le contrôle par la réglementation internationale						X	X

Source : *Auteur, à partir des données d'entretiens*

1.14. L'étendue du contrôle des maisons mères : des services et activités sous haute surveillance

Dans le cadre de la supervision des filiales à l'étranger, il est possible de distinguer, en fonction de l'étendue du contrôle exercé par les maisons mères, l'objet, le degré et les mécanismes de ce contrôle, (Geringer et al, 1989). Mjoen et al (1997) définissent l'objet du contrôle comme l'étendue des activités sur lesquelles une maison mère exerce son autorité, tandis que le degré de contrôle se réfère à l'intensité de cette supervision. Les mécanismes de contrôle, quant à eux, désignent les outils et instruments qui permettent à la maison mère d'exercer un contrôle effectif sur les opérations et les résultats de la filiale, (Jaussaud et al, 2012). Concernant l'objet de contrôle évoqué précédemment, nos résultats relatifs à la supervision des banques multinationales opérant en RD Congo indiquent que les sociétés mères des banques analysées se focalisent sur les services et les activités de leurs filiales implantées dans le pays. Par ailleurs, nos conclusions révèlent l'utilisation de divers outils (instruments).

1.15. Le contrôle des services des filiales

Le tableau 33 ci-dessous présente les divers services des filiales bancaires soumis au contrôle du siège.

Tableau 33. Services bancaires sous haute surveillance par le siège

Services sous contrôle du siège	Sources	% des sources	Références	% des références
Service des engagements	1	6%	1	4%
Service juridique	1	6%	1	4%
Service informatique	1	6%	1	4%
Services des comités de contrôle	1	6%	1	4%
Service de recouvrement	1	6%	1	4%
Service commercial	1	6%	1	4%
Service comptable	1	6%	1	4%
Service contrôle de gestion	1	6%	1	4%
Service conformité	2	12,5%	4	17%
Service audit	4	25%	8	33%
Service de la gestion des risques	1	6%	3	13%
Service de la DAF	1	6%	1	4%
Total des sources	**16**		**24**	**100%**

Source : *Auteur, à partir des données importées du logiciel NVIVO 10*

Selon le tableau 33, les répondants ont particulièrement souligné trois services clés sur lesquels les maisons mères des banques multinationales étudiées exercent un contrôle significatif. Il s'agit des services d'audit et de conformité, qui, d'après les statistiques présentées, sont considérés comme stratégiques pour le siège. En se référant aux données du tableau 26, le service d'audit a été mentionné par 4 répondants, ce qui représente 25 % des sources et 33 % du total des encodages. Le service de conformité a été évoqué par 2 répondants, représentant 12,5 % des sources et 17 % du total des encodages. Bien que le service de gestion des risques soit inclus dans la même catégorie que les autres services du tableau, il affiche des pourcentages de sources (6%) et d'encodages (4 %) plus faibles, représentant 13 % du total des encodages de cette unité d'analyse. L'évaluation réalisée sur les divers services indiqués dans le tableau 25 précédent est également influencée par l'origine africaine ou occidentale des banques multinationales analysées.

1.15.1. Le cas des succursales des banques panafricaines.

Les maisons mères des banques africaines d'origine nigériane (BP2) et marocaine (BP3) exercent un contrôle particulier sur le service d'audit de leurs filiales en RD Congo. Un des répondants de la banque nigériane décrit le rôle du service d'audit en ces termes : *« L'audit se penche sur l'évaluation des risques potentiels et de leurs conséquences, puis établit une cartographie générale des risques de la banque avant d'envoyer son rapport à la maison mère » (BP2E1).* Dans le même esprit, BP3E1 ajoute : *« La maison mère effectue également des audits de ses filiales via le service d'audit, afin de prévenir certains risques tels que les risques opérationnels et le détournement de fonds ».* Le service de conformité se classe comme le deuxième service le plus surveillé, comme l'indique le tableau 25.4. Deux répondants, représentant 29 % des sources et 17 % du total des encodages, ont mis en lumière ce service. Dans le cadre des banques panafricaines analysées, un représentant de la banque d'origine marocaine a déclaré : *« la conformité effectue, par exemple, un contrôle sur les opérations significatives et lutte contre le blanchiment d'argent ; le logiciel signale en rouge pour alerter le responsable de la conformité sur la nécessité de vérifier l'origine des fonds du client » (BP3E2).*

Les raisons de ce contrôle sont principalement liées à l'obligation de respecter les normes de conformité, dont le non-respect pourrait avoir des conséquences néfastes pour le siège. Dans ce contexte, le quatrième répondant interrogé au sein de la banque marocaine étudiée a déclaré : *« En matière de conformité, la maison mère veille à ce que la filiale respecte les normes réglementaires de son pays d'accueil, car le risque de non-conformité peut entraîner des sanctions, allant jusqu'au retrait de l'agrément, ce qui serait préjudiciable pour la maison mère » (BP3E4).* Le service chargé de la gestion des risques s'est révélé être le troisième service le plus surveillé par les maisons mères des banques panafricaines analysées. Un répondant a souligné ce point, représentant 6 % des sources et 13 % du total des encodages relatifs à cette unité d'analyse. Selon le répondant de la banque nigériane, *« Ce qui importe avant tout pour le contrôleur ou l'utilisateur du système de contrôle, c'est d'évaluer le niveau de risque. C'est pourquoi, pour accorder un crédit, un certain nombre d'éléments sont exigés du client pour le contenir » (BP2E1).* Le service informatique est également supervisé depuis le siège, comme l'indique un représentant de la banque marocaine interrogé : *« En ce qui concerne les systèmes informatiques, la maison mère exerce un contrôle afin de prévenir la fraude » (BP3E4).*

Ce même interlocuteur souligne que le service juridique est fortement surveillé depuis le Maroc : *« Pour le service juridique, la maison mère oblige des rapports sur le nombre d'affaires en cours contre la banque, le nombre d'affaires où la filiale de la RD Congo a été condamnée, ainsi que le nombre d'affaires gagnées, etc. » (BP3E4).* Le service commercial, les engagements et les comités de contrôle sont également soumis à une surveillance rigoureuse de la part des maisons mères des banques panafricaines. En ce qui concerne le contrôle commercial, un représentant de la banque marocaine indique : « *Étant donné qu'il s'agit des activités de la maison mère, celle-ci exerce un contrôle normal sur les politiques de ressources humaines, les paiements et les augmentations de salaires » (BP3E4).* Concernant le contrôle du service des engagements, un autre participant indique que : « En matière d'engagements, des reportings sont demandés sur le nombre de crédits accordés, le nombre de crédits impayés, le nombre de crédits à passer en pairs, ainsi que des reportings financiers à chaque niveau » ; « *Pour ce qui est du transfert d'informations, c'est à travers les différents comités de contrôle opérationnels que la direction générale communique les informations à la maison mère » (BP3E4).* De plus, les résultats révèlent que le contrôle du service de gestion est au cœur des stratégies de contrôle de la banque ivoirienne analysée : « *En ce qui concerne le contrôle de gestion, le siège met également en place des outils tels que des tableaux de bord pour faciliter l'analyse de ses indicateurs de performance » (BP4E1).*

1.15.2. Le cas des filiales des banques occidentales

Les résultats indiquent de plus que les maisons mères des banques occidentales d'origine britannique (BOA) exercent un contrôle plus important sur les services liés à la gestion des risques et à la direction des affaires financières (DAF). En revanche, la maison-mère de la banque occidentale française étudiée (BOF) supervise le service commercial de sa filiale Congolaise ainsi que la direction des ressources humaines (DRH). Concernant le contrôle du service de gestion des risques, un représentant de la banque britannique précise : *« Pour aller encore plus loin, vous constaterez que le groupe a attribué à chaque région un département des risques, chargé de veiller à ce que les procédures de gestion des risques de crédit soient respectées conformément aux normes établies par le groupe » (BOAE1).*

Concernant le contrôle exercé par la direction des affaires financières (DAF), le représentant de la banque britannique analysée déclare : « *Au sein du groupe, il existe généralement un DAF au niveau du groupe. Chaque région dispose également d'un DAF régional qui rend compte au DAF du groupe, c'est-à-dire au DAF de la maison mère » (BOAE1).* Pour la multinationale bancaire française étudiée, le représentant de la filiale congolaise indique que la maison mère supervise les services des ressources humaines et commerciaux. Il précise : *« Dans le domaine des ressources humaines, le groupe a numérisé les processus en mettant en place un*

Système d'Information de Gestion des RH, permettant ainsi de gérer les données et de traiter les processus de la direction des ressources humaines » (BOFE1).

1.16. Les métiers des filiales

Le deuxième répondant de cette filiale a indiqué que, conformément aux exigences du règlement COBAC-R-2016/04 qui stipule l'établissement d'organes de contrôle interne au sein de la banque, la maison mère effectue un contrôle au niveau de l'inspection générale de la filiale. Il a précisé : « L'inspection générale du groupe vient donc régulièrement évaluer l'efficacité du contrôle interne instauré selon les dispositions du règlement COBAC-R-2016/04 » (BOFE2).

Tableau 34. Principaux métiers des filiales bancaires placés sous contrôle

Métiers contrôlés depuis le siège	**Sources**	**% des sources**	**Références**	**% des références**
Le commercial	1	17%	2	15%
La rémunération des dépôts	1	17%	1	8%
Le traitement des alertes	1	17%	1	8%
La gestion des risques	1	17%	1	8%
L'ouverture d'un compte client	2	33%	2	15%
Les opérations douteuses	3	50%	3	23%
Le traitement des données RH	1	17%	1	8%
L'octroi des crédits	1	17%	2	15%
Total des sources	**6**	**Total des références**	**13**	**100%**

Source : *auteur à partir des données importées de Nvivo 10*

En examinant attentivement le tableau 34, il apparaît que les opérations douteuses figurent en tête des activités des filiales les plus surveillées par les maisons mères. Il est important de rappeler que, dans le cadre de l'analyse financière des établissements de crédit, le portefeuille à risque de ces entités est défini, selon la comptabilité bancaire, par les crédits impayés, les crédits immobilisés et les créances douteuses. Nos résultats montrent que les opérations douteuses ont été signalées par trois répondants des filiales bancaires panafricaines, ce qui représente 50 % de notre échantillon et 23 % du total des enregistrements. En deuxième position, on trouve l'ouverture de comptes clients, qui sont également l'une des activités les plus contrôlées par les maisons mères concernées.

1.16.1. Les métiers des filiales des banques panafricaines

Les résultats indiquent que, de manière générale, les opérations suspectes et l'ouverture de comptes clients sont les domaines les plus surveillés par les maisons mères des banques panafricaines. Plus particulièrement, les maisons mères des banques marocaines effectuent des contrôles sur divers secteurs d'activité de leurs filiales. Un représentant de la filiale marocaine, souligne en ce qui concerne le traitement des alertes : *« Il s'assure que la pertinence et l'efficacité des outils utilisés par la filiale pour le filtrage des transactions, la détection des opérations suspectes et la vérification du traitement des alertes générées permettent de couvrir les risques » (BP3E4).* En ce qui concerne l'engagement des dépenses, un autre répondant fait la déclaration suivante : *« Lorsqu'il s'agit d'engager des dépenses d'investissement, la maison mère exerce un contrôle accru, notamment en ce qui concerne la construction d'une nouvelle agence » (BP3E1).*

Un participant a souligné que le faible classement des banques marocaines en RD Congo en matière de crédits s'explique par la prudence du siège dans ce domaine : *« En ce qui concerne l'octroi de crédits, les banques marocaines sont devenues beaucoup plus strictes » (BP3E1).* Un autre répondant, issu de la filiale marocaine, a également mis en avant la sensibilité du siège concernant les activités liées à la rémunération des dépôts : *« Si la société mère considère que la rémunération des dépôts représente une perte, elle peut demander à sa filiale de suspendre l'acceptation des dépôts pendant une période déterminée » (BP3E4).* Par ailleurs, ce répondant ajoute également : « *En ce qui concerne la ligne commerciale, la société mère fixe des objectifs à la filiale, comme atteindre un chiffre d'affaires de cinq milliards, et vérifie à la fin de l'année si cet objectif a été réalisé.* »

1.16.2. Les métiers des filiales d'origine occidentales

Concernant la supervision des filiales bancaires occidentales, la maison mère de la banque française de l'échantillon exerce principalement son contrôle sur le département commercial de sa filiale en RD Congo ainsi que sur la gestion des données des ressources humaines : « *en ce qui concerne les ressources humaines, comme je l'ai mentionné précédemment, le siège a instauré un Système d'Information de Gestion des RH qui permet de gérer les données et de traiter les processus de la direction des ressources humaines » (BOFE1).* Ce répondant a également indiqué que la maison mère supervise l'octroi de crédits aux particuliers : *« Depuis 2017, le groupe Société Générale a équipé ses filiales d'un logiciel de digitalisation des processus d'octroi de crédits, dans le but de réduire les délais d'approbation des crédits pour ses clients particuliers.» Concernant la banque britannique étudiée, le répondant de sa filiale en RD Congo souligne deux principaux domaines d'activité supervisés par le siège en Grande-Bretagne. Il s'agit*

notamment de la gestion des risques et de l'éthique : « Pour aller encore plus loin, tu constateras que le groupe a mis en place un département des risques dans chaque région, chargé de s'assurer que les procédures de gestion des risques de crédit sont respectées conformément aux normes établies par le groupe. » En ce qui concerne l'éthique, le répondant précise : « La politique de standard est très axée sur le risque, la réputation et, en somme, sur l'éthique » (BOAE1).

1.17. Les outils de coordination des activités des filiales

Lorsque les maisons mères exercent un contrôle sur les services et les activités de leurs filiales à l'étranger, les résultats indiquent qu'elles recourent également à des outils spécifiques pour ce faire. Le tableau 35 ci-dessous illustre les outils soulignés par les répondants lors des entretiens.

Tableau 35. Outils de coordination des activités des filiales

Outils mobilisés par le siège	**Sources**	**% des sources**	**Références**	**% références**
Les normes	1	17%	2	5%
Les Reportings financiers	1	17%	1	3%
Les rapports	1	17%	3	8%
Les livrables	1	17%	1	3%
La documentation	1	17%	2	5%
Les tableaux des risques	1	17%	1	3%
Les caméras de surveillance	1	17%	1	3%
Les plans de contrôle	2	33%	2	5%
Le serveur	1	17%	1	3%
Le tableau de bord	3	50%	4	11%
Excel	3	50%	7	19%
Les valeurs	3	50%	5	14%
Les logiciels	5	83%	7	19%
Total des sources	**6**	**Total des références**	**37**	**100%**

Source : *auteur à partir des données importées du logiciel Nvivo 10*

Comme le montre le tableau 35, les maisons mères privilégient l'utilisation de logiciels pour contrôler leurs filiales bancaires en RD Congo. Ces outils ont été mentionnés par cinq répondants, ce qui représente 83 % des sources et 19 % du total des encodages. D'autres moyens de contrôle, tels que les tableaux de bord, Excel et les valeurs, sont également utilisés par le siège. Chacun de ces outils représente 50 % de l'échantillon, avec respectivement 19 % du total des encodages pour Excel et pour les tableaux de bord et les valeurs respectivement 14 et 11%.

1.17.1. La coordination en phase embryonnaire des activités des filiales des banques panafricaines

Parmi les outils de contrôle mentionnés dans le tableau 35, plusieurs sont utilisés par les banques panafricaines. Les banques marocaines, en particulier, recourent davantage à des logiciels informatiques pour gérer les activités quotidiennes liées aux risques. *« Cela concerne principalement les contrôles de niveau 1 effectués au sein des agences et des régions, avec l'utilisation d'un logiciel appelé Totem, mis à disposition par la maison mère pour superviser les activités (BP3E2).* Bien que ces logiciels de contrôle servent à coordonner les opérations des filiales panafricaines, un répondant de la filiale bancaire marocaine a néanmoins exprimé que les outils de contrôle utilisés par ces filiales manquent de maturité par rapport à ceux employés par les maisons-mères des banques occidentales pour gérer leurs filiales en RD Congo. » D'après le premier répondant interrogé au sein de la banque marocaine, « Le groupe actuel ne dispose pas vraiment d'outils de contrôle.

Les Français, par exemple, avaient un système de remontée d'informations au format IFRS pour faciliter la consolidation des comptes. En revanche, les Marocains sont un peu en retard en ce qui concerne les outils » (BP3E1). Toutefois, un autre répondant souligne que les serveurs permettent aux maisons mères marocaines d'avoir une vue d'ensemble sur toutes les opérations de la filiale congolaise : « en revanche, la maison mère peut disposer d'un serveur qui lui permet de suivre toutes les opérations effectuées dans le circuit de la banque » (BP3E3). Les maisons mères de ces banques intègrent également, parmi leurs outils, des plans de contrôle qui facilitent la réalisation d'audits au sein de la filiale bancaire d'origine marocaine étudiée. *« Une fois le plan de contrôle élaboré, il est soumis au siège pour approbation. Après validation, il est déployé, ce qui implique sa diffusion dans toutes les agences de notre filiale en RD Congo » (BP3E4). Par ailleurs, les banques marocaines recourent à des fichiers Excel automatisés, qui servent d'outils pour la remontée d'informations vers le siège : « Pour la remontée d'informations, nous utilisons simplement des fichiers Excel bien structurés » (BP3E1).* Les banques marocaines s'appuient aussi sur des livrables pour superviser leurs filiales.

Ces livrables, selon les cadres interrogés dans les filiales concernées, sont considérés comme des éléments de preuve que les filiales doivent fournir pour se défendre contre des accusations. Un représentant d'une filiale marocaine a expliqué : *« Ce sont les constats que nous prouvons généralement, mais le siège peut demander des preuves de ces constats, ce qui peut entraîner un audit de notre part » (BP3E3).* De plus, ce même représentant souligne l'importance des rapports écrits que le siège exige des filiales en tant qu'outils de contrôle : *« toute mission doit d'abord être approuvée par le siège par le biais de l'élaboration d'un rapport » (BP3E3).* Dans le

cas de la banque nigériane analysée, les résultats indiquent que la filiale privilégie la cartographie des risques pour gérer le risque de non-remboursement d'un emprunteur. Selon un représentant de la filiale camerounaise : « *pour accorder un crédit, nous exigeons un certain nombre d'éléments de la part du client » (BP2E1).* Ce dernier précise qu'une méthode de cartographie des risques au sein de la filiale de la RDC consiste à installer des caméras de surveillance dans divers services : « *Par exemple, ce sont les responsables des systèmes d'information qui suggèrent dans quels secteurs de la banque, il serait pertinent d'installer des caméras de surveillance, et ils informent les services d'audit des dysfonctionnements potentiels » (BP2E1).*

1.17.2. La coordination en phase de maturité des activités des filiales d'origine occidentales

En ce qui concerne les banques occidentales, la filiale bancaire d'origine française et britannique analysée font un usage plus important de logiciels informatiques pour coordonner leurs activités. Comme l'indique le tableau 28 précédent, ces logiciels constituent 83 % des outils utilisés par les maisons mères. En effet, selon le témoignage du représentant de la filiale britannique, *« Les outils tels que les logiciels, les ordinateurs, les badges et les écouteurs utilisés par toutes les filiales de notre groupe sont développés par la maison mère, ce qui lui permet également de superviser ses filiales » (BOAE1). Le même répondant affirme : « Tu constateras que toutes les filiales de notre groupe utilisent les mêmes types de machines, les mêmes badges, les mêmes écouteurs, et même la base Excel que nous utilisons ici, c'est la maison-mère qui nous l'envoie » (BOAE1).* De plus, le répondant de la banque d'origine française étudiée (BOF) indique : « *Notre groupe dispose, par exemple, d'un outil spécifique pour la consolidation des comptes selon les normes IFRS, appelé Magnitude Conso, qui facilite le reporting des informations comptables » (BOFE1).*



Figure 7. Nuage de concept sur l'utilisation des logiciels dans la filiale française en RD Congo.

***Source** : Nvivo 10 à partir des données d'entretiens*

La fréquence des termes « Excel », « utilisons », « tableau » et « fichier » reflète le degré d'utilisation des logiciels informatiques au sein des multinationales bancaires d'origine panafricaine et occidentale.



Figure 8. Nuage de concept du « reportings » au niveau des filiales bancaires

Source *: Nvivo 10 à partir des données d'entretiens*

La fréquence du terme « Reporting » reflète également le degré de demande exprimée par les maisons mères des banques multinationales analysées envers les divers services stratégiques des filiales occidentales et panafricaines en RD Congo.

1.18. Les maisons mères et le contrôle sous contraintes

Alors que les sociétés mères renforcent leurs outils technologiques pour superviser leurs filiales bancaires en RD Congo, les résultats de l'étude mettent en évidence plusieurs contraintes qui pourraient restreindre les capacités de contrôle de ces sociétés.

Tableau 36. Contraintes qui limitent le contrôle du siège

Contraintes	Nombre de sources	Pourcentage des sources	Nombre de références:	Pourcentage des références
La distance institutionnelle	6	67%	12	22%
Le non maitrise de l'environnement des affaires	2	22%	2	4%
Les problèmes d'adaptation	6	67%	17	31%
L'inadaptation des outils de contrôle	2	22%	3	5%
Les problèmes administratifs	1	11%	1	2%
Le risque du pays d'accueil	1	11%	1	2%
L'inexpérience du groupe dans le contrôle	3	33%	7	13%
Les problèmes d'agences	1	11%	1	2%
Le facteur humain	1	11%	1	2%
Les lois et règlements du pays d'accueil	2	22%	2	4%
La corruption	2	22%	2	4%
Les problèmes culturels	1	11%	2	4%
L'assistance technique	1	11%	1	2%
La nationalisation du poste de directeur général	1	11%	1	2%
La difficulté de maitriser le risque	1	11%	2	4%
Total des sources	**9**	**Total des références**	**55**	**100%**

Source : *auteur, à partir des données importées du logiciel NVIVO 10*

Le tableau 36 met en évidence trois contraintes majeures relevées par les répondants : la distance institutionnelle (6 répondants, 67 % des sources, 22 % des encodages), les problèmes d'adaptation (6 répondants, 67 %, 31 %) et l'inexpérience du groupe en matière de contrôle (3 répondants, 33 %, 13 %). Ces constats s'inscrivent dans les analyses de Beamish et al. (2019) et Bartlett & al (1989), selon lesquelles les filiales pour survivre à l'international, subissent des pressions internes et externes. À la lumière de la théorie néo-institutionnaliste (DiMagio et al. 1983), ces contraintes peuvent être reliées aux pressions coercitives (Saussois, 2007), normatives et mimétiques (Renaud, 2013). Les résultats montrent ainsi que ces facteurs freinent la capacité des maisons mères des banques panafricaines et occidentales à contrôler efficacement leurs filiales en RDC.

1.19. L’adaptation comme défi des filiales des banques panafricaines

La première contrainte soulignée par les répondants des banques panafricaines est le défi de l'adaptation, qui se manifeste de manière croissante. Pour certains, cette adaptation concerne principalement le cadre réglementaire : *« En ce qui concerne le respect des réglementations, lorsque Lagos envoie sa procédure en RD Congo, ce dernier accuse réception. Les autorités congolaises vont alors se réunir et expliquer à Lagos qu'elles n'ont pas les mêmes procédures. Cher Lagos, nous allons adapter vos procédures, c'est-à-dire les rédiger selon les normes en vigueur en RD Congo » (BP2E1).* Cette adaptation concerne principalement le respect des normes locales, comme l'ont souligné les deux répondants de la banque Congolaise de notre échantillon : *« Toutefois, pour la présentation des états financiers du groupe, la filiale doit se conformer aux normes du pays où elle est établie » (BP1E1) ; « Notre siège est situé dans la zone CEMAC, tandis que certaines de nos filiales se trouvent en Afrique Centrale, ce qui les oblige à respecter les normes de la zone impliquée » (BP1E2).*

De plus, les répondants de la banque marocaine de l’échantillon ont également évoqué des problèmes d’adaptation, en mettant particulièrement en avant que cette question se pose surtout pour les cadres marocains expatriés : *« Actuellement, la question de l'expatriation se pose dans un contexte commercial, notamment en ce qui concerne la compréhension de l'environnement local. Par exemple, notre directeur commercial pour les grandes entreprises dans notre filiale en RD Congo, qui est marocain, rencontre des difficultés pour développer l'activité, car il ne maîtrise pas les spécificités de la RD Congo » (BP3E1).* À ce sujet, un cadre interrogé estime que certains professionnels Congolais devraient occuper des postes au sein de la banque nigériane de l'échantillon afin de pallier les problèmes de compréhension du milieu des affaires auxquelles sont confrontés les cadres nigérians en RD Congo : *« Si la banque souhaite, par exemple, négocier un terrain à Kinshasa ou à Goma, il ne serait pas judicieux d'envoyer un nigérian pour cela. Pour des négociations avec des personnes comme Kalambayi, il serait préférable de faire appel à un Mpiana qui saura s'adapter et utiliser des expressions locales » (BP2E1).*

1.20. La question de la distance institutionnelle

En plus du problème d’adaptation mentionné précédemment, la dualité institutionnelle constitue une contrainte qui restreint le contrôle des maisons mères panafricaines. Kostava (1999) pense que cette dualité se manifeste par des différences dans les profils institutionnels de deux pays. Elle entrave ainsi la capacité des maisons mères panafricaines à superviser efficacement leurs filiales en RD Congo. Un répondant l'illustre en déclarant : *« En matière de comptabilité, le siège opère dans un environnement dans lequel le FC est utilisé, tandis qu'en Guinée Équatoriale,*

cette monnaie n'est pas en vigueur, et la filiale doit se conformer à la réglementation guinéenne » (BP1E1). Pour étayer ce problème, un autre répondant d'une banque marocaine a souligné : *« Les deux réglementations sont parfois contradictoires. Par exemple, à Kinshasa, il n'est pas exigé qu'un individu transporte un montant précis, alors qu'au Maroc, il y a un montant minimum à respecter. » (BP3E3).*

1.21. Le risque politique et la corruption

Henisz et al, (2010) et Okpara et al, (2011) disent que dans le cadre de leurs opérations à l'international, les multinationales sont confrontées à divers risques, qui limitent non seulement leur capacité de contrôle, mais aussi la coordination des activités de leurs filiales à l'étranger. Parmi ces risques, nos résultats ont mis en lumière les enjeux culturels, le risque politique et la corruption. Concernant le risque politique, un des répondants a déclaré : *« Le risque politique demeure tangible. Dans un pays d'accueil en proie à une crise politique, comme c'est le cas dans le pays comme la RD Congo, le contrôle peut s'en trouver affaibli » (BP3E4).* En outre, le répondant a également souligné le problème de la corruption : « *Dans un pays d'accueil où la corruption est présente, le contrôle peut être diminué, car la filiale, soumise à certaines contraintes administratives, peut être amenée à corrompre les autorités, ce qui entrave le contrôle exercé par la maison mère » (BP3E4).* Le répondant de la filiale marocaine opérant en RD Congo a également évoqué un problème culturel : *« La principale contrainte à laquelle la maison mère fait face est le contexte culturel arabo-congolais » (BP3E1).*

1.22. Les problèmes d'agences dans les multinationales

Boubacar (2016) met en avant que les dirigeants des filiales étrangères tirent parti de la distance géographique qui les sépare du siège pour adopter des comportements particuliers, dans le but de favoriser leurs propres intérêts. Cette affirmation est étayée par les propos d'un des répondants de la filiale panafricaine étudiée : *« Bien que la maison mère puisse approuver la nomination d'un directeur central de l'audit, garant du système de contrôle interne de la banque, ce dernier peut changer, car il s'agit d'un individu capable de privilégier ses intérêts personnels au détriment de ceux du siège » (BP3E2).* Alors que les problèmes d'agence observés dans les banques panafricaines sont souvent attribués à des comportements intéressés, un répondant d'une banque occidentale française estime que ces conflits découlent des asymétries d'information entre la maison-mère et sa filiale en RD Congo. *« La maison mère établit des objectifs de performance pour la filiale, mais le directeur général estime parfois que ces objectifs, définis par le siège, sont irréalistes en raison des conditions du pays d'accueil. Cela engendre généralement des tensions entre le siège et la filiale. (BOFE1)*

1.23. Les groupes français et la problématique de l'assistance technique

Selon le répondant de la banque française, *« La seule contrainte que je peux identifier au sein de la Société Générale concerne l'assistance technique. Plus précisément, une filiale peut rencontrer un projet nécessitant une expertise technique pour sa résolution et le problème le plus fréquent est souvent lié au dépannage des distributeurs automatiques de billets (DAB) » (BOFE1).* Le répondant souligne que cette problématique d'assistance est généralement exacerbée par les conflits qui surgissent lors du choix de l'expert chargé de résoudre ce type de problème : *« Lorsque la filiale soulève la question auprès du siège, celui-ci impose un prestataire externe. Cependant, lorsque la filiale analyse la rentabilité du service, elle constate que faire appel à un prestataire externe coûte plus cher que de choisir un prestataire local. (BOFE1)*

1.24. Le conflit sur la nationalité du dirigeant de la filiale

Song, (2015) estime que les cadres locaux peuvent occuper des postes de direction à la place des cadres expatriés. Un répondant de la banque française de l'échantillon a d'ailleurs signalé des tensions liées à la volonté du siège de nationaliser le poste de directeur général de la filiale française en RD Congo : *« La deuxième contrainte provient de la nationalité du directeur général de la filiale Congolaise. De nombreux Congolais souhaitent qu'un cadre local soit recruté, car des compétences sont disponibles. Cependant, le groupe a toujours exigé qu'il s'agisse d'un expatrié. Il existe même une certaine pression pour favoriser la nomination d'un cadre autochtone. » (BOFE1).*

1.2.5. Quelques conditions de l'efficacité du contrôle exercé par le siège

Le tableau 37 ci-dessous présente les éléments jugés essentiels par les répondants pour assurer l'efficacité du contrôle des filiales bancaires établies en RD Congo par leurs maisons mères. Ces derniers ont identifié six (06) conditions susceptibles d'optimiser ce contrôle. Comme l'illustre le tableau, ces conditions incluent la maturité du groupe bancaire dans le pays d'accueil, la maîtrise de l'environnement des affaires, la maturité des stratégies de contrôle mises en œuvre par les maisons mères, leur caractère éthique, le respect des principes de séparation des fonctions, ainsi que le renforcement du système de contrôle des filiales bancaires concernées.

Tableau 37. Piliers de l'efficacité du contrôle des filiales bancaires en RD. Congo

Facteurs d'efficacité des mécanismes de contrôle	Sources	% des sources	Références	% des références
L'ancienneté de la filiale dans le pays d'accueil	1	33%	1	5%
La maitrise de l'environnement des affaires	2	67%	3	16%
La maturité des stratégies de contrôle du groupe	2	67%	9	47%
Le caractère éthique du groupe bancaire	1	33%	1	5%
Le respect des principes de séparation des fonctions	1	33%	2	11%
Le renforcement du système de contrôle	1	33%	3	16%
Total des sources	**3**	**Total des références**	**19**	**100%**

Source : *auteur à partir des données importées du logiciel Nvivo 10*

Selon le tableau 37, précédent, la maturité du groupe bancaire dans le pays d'accueil, la maîtrise de l'environnement des affaires, la maturité des stratégies de contrôle mises en place par les maisons mères, leur caractère éthique, le respect des principes de séparation des fonctions, ainsi que le renforcement du système de contrôle des filiales bancaires, sont des conditions indispensables pour garantir un contrôle plus efficace sur les filiales bancaires établies en RD Congo. Cependant, d'après les informations fournies dans le tableau, la maturité des stratégies de contrôle adoptées par le groupe et la maîtrise de l'environnement des affaires ont été principalement perçues par les acteurs interrogés comme des éléments clés de l'efficacité des mécanismes de contrôle du siège. Ces deux facteurs ont été soulignés par quatre répondants (deux pour chaque facteur), représentant respectivement 47 % et 16 % du total des réponses.

1.2.5.1. L'ancienneté des filiales des groupes bancaires occidentaux dans le pays d'accueil

Dans le cadre de nos résultats, le responsable interrogé au sein de la filiale d'origine française a surtout souligné l'adaptabilité des cadres expatriés au contexte congolais : « À mon avis, l'expatriation constitue aujourd'hui un mécanisme efficace pour notre groupe, car les cadres français ont réussi à s'adapter à la réalité de la RD Congo grâce à leur ancienneté dans ce pays » (BOFE1). Il met en avant que cette ancienneté permet aux entreprises françaises de mieux s'intégrer au milieu congolais : « Actuellement, même sur le plan politique, ils sont déjà très influents dans les filiales. On peut même entendre certains cadres Congolais affirmés qu'ils préfèrent avoir un Français comme supérieur plutôt qu'un Congolais. Sur le plan culturel, notre groupe est déjà bien ancré, et en ce qui concerne les ressources humaines, de nombreux employés s'identifient à notre entreprise en raison de leur engagement à bien accomplir leurs tâches. *« En ce*

qui concerne le respect des droits des employés et des droits du travail, notre groupe y accorde une grande importance. » (BOFE1).

1.2.6. L'ancienneté et les outils de contrôle

Certains répondants indiquent que les banques occidentales possèdent une expertise en matière de contrôle supérieure à celle de la plupart des banques panafricaines, qui sont encore relativement jeunes sur le continent et dont les stratégies de contrôle manquent de maturité. Cet avis a été exprimé par un cadre interrogé dans la filiale panafricaine étudiée, qui a également une expérience de quatre ans dans la filiale française. Ce cadre a déclaré : *« Le groupe actuel ne dispose pas vraiment d'outils de contrôle. Par exemple, les Français avaient un système de remontée d'informations au format IFRS pour la consolidation des comptes. Les Marocains, en ce qui concerne les outils, sont un peu en retard » (BP3E1).* Un répondant d'une filiale française a déclaré : *« Cela s'explique aussi par la maturité de notre groupe dans ces régions. Si l'on établit un lien entre la durée de présence des différents groupes dans un territoire, on constate que ceux qui sont les plus établis disposent d'une stratégie de contrôle plus efficace, ce qui est lié à leur ancienneté dans la région, contrairement aux groupes plus récents, tels que les groupes panafricains » (BOFE1).*

Cette maturité est principalement expliquée par les répondants par la révision des stratégies de contrôle des groupes bancaires occidentaux : *« Pour aller encore plus loin, tu constateras que le groupe a attribué à chaque région un département des risques, dont la mission est de s'assurer que les procédures de gestion des risques de crédit sont appliquées conformément aux directives établies par le groupe » (BOAE1).* À ce sujet, le représentant de la filiale française souligne que : « *Ce que le groupe a mis en place depuis un certain temps, dans le but d'améliorer la visibilité sur les activités des filiales, est la création de HUBs régionaux en fonction des zones où se trouve Société Générale. Ces HUBs sont chargés de rassembler les informations de chaque filiale et de les transmettre au siège » (BOFE1).*

1.2.7. La séparation des fonctions et le contrôle dans les filiales de banques panafricaines

Un des principes essentiels en sciences de gestion pour le contrôle d'une organisation est la séparation des tâches ou des fonctions. Un des participants interrogés dans la filiale bancaire d'origine française a révélé que le scandale financier survenu dans l'ancienne filiale française BICEC (aujourd'hui acquise par des investisseurs marocains) était attribuable à un manquement aux principes de séparation des fonctions. Le participant a déclaré : *« Dans ce scandale, le directeur de la comptabilité exerçait également la fonction de directeur de la trésorerie, ce qui est prohibé par le code de contrôle, car cela implique de mélanger la fonction de détention avec celle*

d'enregistrement»(BOFE2). Nous avons précédemment démontré que le contrôle des multinationales bancaires analysées se concentre sur les services et les activités stratégiques des filiales bancaires établies en RD Congo. Concernant le scandale mentionné, le répondant de la filiale française a souligné une insuffisance tant dans l'étendue que dans la fréquence du contrôle, cette dernière étant liée à l'intensité du contrôle (Jaussaud et al, 2012).

Selon ses propos : *« Les causes de ces dysfonctionnements sont également attribuables à un champ de contrôle trop restreint et à une fréquence de contrôle insuffisante » (BOFE2). En revanche, pour la filiale bancaire d'origine britannique, le répondant de la filiale congolaise a indiqué que la qualité du système de contrôle du groupe britannique est efficace, car elle permet de gérer les risques : « le système de contrôle mis en place permet de maîtriser le risque ».*

1.3. L'expérience et le renforcement des outils de contrôle.

La maturité des outils de contrôle des multinationales bancaires d'origine occidentale mentionnée précédemment permet de soutenir l'efficacité de leurs mécanismes de contrôle. En revanche, certains répondants soulignent l'inexpérience des groupes bancaires panafricains comme une explication à l'inefficacité des mécanismes de contrôle des maisons-mères concernées. Concernant la filiale d'origine marocaine étudiée, un répondant a déclaré : *« Depuis 2018, ce groupe a choisi de s'internationaliser en Afrique en créant des filiales. Cette récente internationalisation soulève un point important. Les outils de contrôle utilisés par la maison mère ne sont pas aussi pertinents ou robustes que ceux de la Société Générale, car cette filiale est la deuxième banque française du groupe BPCE la plus ancienne en Afrique » (BP3E2)*. Le répondant justifie ainsi l'efficacité des mécanismes de contrôle des groupes bancaires français par leur répondant de la filiale bancaire d'origine marocaine déclare : *« Ce groupe était présent avant l'arrivée des Marocains et utilisait déjà des outils de contrôle sophistiqués » (BP3E2).* Contrairement aux stratégies de contrôle des multinationales occidentales, dont l'efficacité repose sur l'expérience et la maturité, les résultats indiquent que l'inefficacité des mécanismes de contrôle des maisons mères panafricaines s'explique par la faiblesse des systèmes de contrôle instaurés au sein des filiales : *« on peut également évoquer les dysfonctionnements constatés dans les outils de contrôle de la SCB, qui s'est retrouvée avec un excédent de liquidités. Certains cadres ont ainsi pu s'allier avec certains clients de la banque pour détourner des fonds des caisses » (BOFE2).*

1.4. Discussion sur le contrôle des filiales par la maison mère

Cette étude cherche à comprendre comment les managers de maisons mères perçoivent le contrôle exercé sur les banques multinationales et leurs filiales, en s'appuyant sur la problématique centrale : Comment s'opère le contrôle au sein des banques multinationales *?* Le premier objectif spécifique vise à montrer que ce contrôle néglige souvent des paramètres essentiels, tels que l'adaptation culturelle et la distance institutionnelle, limitant l'efficacité des instruments utilisés. La première proposition de recherche (P1) postule que les maisons mères recourent à des instruments formels (contrôle du capital, des ressources, des résultats, transfert technologique) et informels (expatriation, socialisation et formation des cadres), mais que leur mise en œuvre se fait souvent sans prendre en compte les spécificités culturelles et institutionnelles locales. L'analyse des résultats en lien avec la première proposition s'articule autour de quatre dimensions : le contrôle exercé par le siège, la coordination entre filiales, l'influence de l'environnement du pays d'accueil et l'efficacité globale du contrôle.

1.4.1. Le contrôle du siège

L'étude empirique révèle que les maisons mères de banques multinationales, qu'elles soient africaines ou occidentales, recourent à une combinaison d'instruments formels (contrôle du capital, évaluation des performances, transfert de technologies) et informels (expatriation, formation, socialisation) pour superviser leurs filiales en RDC, conformément aux classifications proposées par Matolcsy et al. (2017), Farah et al. (2022), Ouchi (1977), Puyou (2017) pour les outils formels, et par Chakroum et al. (2015), Pelletier (2018), Edström et Galbraith (1977), Peng et Beamish (2014), Chatzopoulos et al. (2021), Siyou et al. (2024), Abdellatif (2007), Grillat et Mérignac (2011) et Jaussaud et al. (2012) pour les outils informels.
Au total, seize instruments de contrôle ont été identifiés, confirmant les observations de Jaussaud et Shapper (2006) sur les filiales françaises et japonaises en Chine : les maisons mères adoptent une approche intégrée, mêlant contrôle personnel et impersonnel.

Les résultats confirment la prédominance des contrôles formels dans les filiales étudiées : capital, ressources, gestion des risques, contrôle comptable et de gestion, centralisation décisionnelle et effet miroir. Cette orientation rejoint les modèles de Perlmutter et Heenan (1974) et d'Harzing (2001). Les banques marocaines, nigérianes et ivoiriennes observées adoptent des pratiques similaires aux multinationales occidentales, validant les analyses de Jaussaud et al. (2012) et Grillat (2011) sur la standardisation et la centralisation. L'expatriation et le contrôle des performances sont particulièrement marqués dans les banques panafricaines, en cohérence avec les travaux de Beddi (2004), Puyou (2017) et Lovett et al. (2009).

L'étude souligne l'importance stratégique du contrôle des ressources humaines et du contrôle des ressources stratégiques (Peng et Beamish, 2019 ; Child et Yan, 1999), notamment pour le capital, les fonds, les conseils, les technologies et les actifs immobilisés. Les banques panafricaines recourent également au contrôle comptable et de gestion (Puyou, 2017), mais la distance géographique joue un rôle limité grâce aux technologies de communication. Les outils tels que tableaux de bord, indicateurs et rapports financiers renforcent la supervision, en cohérence avec Flamholtz (1996), Boubacar (2010) et Malmi et Brown (2008).

Concernant les banques occidentales, l'expatriation prend des usages variés : outil de promotion (Grillat, 2006) mais aussi de sanction, spécialement dans les groupes britanniques. La maison mère française étudiée centralise l'information via des « HUB régionaux » dirigés par des expatriés, en accord avec les observations de Belizon (2012) sur le reporting RH. Les tensions relevées entre le siège et la filiale congolaise autour des objectifs de performance et de la nationalisation des postes clés trouvent écho dans la théorie de l'agence (Jensen et al, 1976) mais révèlent aussi des conflits liés au manque de prise en compte des réalités locales, rejoignant les conclusions de Song (2015) sur le potentiel des cadres locaux. Le contrôle technologique, avec investissements en systèmes d'information, s'inscrit dans les dynamiques relevées par Grillat (2011) et Berger et al. (2006), bien que limité par la faiblesse des infrastructures africaines (NEPAD, 2014). L'effet miroir observé dans la banque française étudiée, en ligne avec Dimaggio et al. (1983), renforce la synchronisation organisationnelle et la centralisation, soutenue par la détention majoritaire du capital (Child et al, 1999), bien que celle-ci ne garantisse pas toujours un contrôle total (Killing, 1983).

En définitive, l'originalité de cette recherche réside dans l'éclairage inédit qu'elle apporte sur les mécanismes hybrides de contrôle dans le secteur bancaire africain, montrant que les maisons mères africaines tendent à adopter et parfois adapter les outils historiquement associés aux multinationales occidentales, tout en intégrant des spécificités liées au contexte institutionnel et technologique de la RDC.

1.4.2. La coordination des filiales

Dans un contexte de mondialisation, la coordination efficace des opérations des filiales étrangères est essentielle (Boubacar, 2010 ; Mayrhofer et Urban, 2011). La littérature distingue quatre modes de coordination (Beddi, 2013), répartis entre mécanismes formels coordination par les individus, bureaucratique et basée sur les résultats et mécanismes informels, circulation et socialisation du personnel par l'expatriation et l'impatriation (Chevrier et al, 2011) ; (Schaaper, 2005). Bien que certains auteurs, tels que Jaussaud et al. (2012) et Beddi (2013), différencient contrôle et coordination, Follet (1932) considère que contrôler revient à coordonner.

Les résultats de cette étude montrent que la coordination dans les banques analysées repose sur des outils technologiques et organisationnels : logiciels, serveurs, bases de données Excel, caméras de surveillance, tableaux de bord, etc., conformément à la vision de (Chevrier et al, 2011) sur les dispositifs de gestion partagée. La banque britannique étudiée applique des outils informatiques uniformes pour le reporting comptable et financier et des normes éthiques homogènes dans toutes ses filiales africaines, y compris en RDC. De même, la banque française observée harmonise ses outils de consolidation comptable (normes IFRS) et de gestion des données RH avec les standards internationaux du siège.

En revanche, pour les banques panafricaines, la coordination demeure à un stade précoce comparé à celle de leurs homologues occidentaux, corroborant les analyses de Mayrhofer et al. (2011) sur le rôle des technologies dans l'amélioration des échanges maison-mère/filiales. Selon la théorie de l'apprentissage organisationnel (Argyris et al, 1978), ce décalage s'explique par un manque d'expérience des multinationales panafricaines dans la mise en œuvre de moyens sophistiqués de coordination.

1.4.3. L'environnement dans le pays d'accueil

La littérature identifie plusieurs contraintes susceptibles de limiter l'efficacité du contrôle exercé par les maisons mères sur leurs filiales étrangères : difficultés d'adaptation culturelle (Boussebaa, 2015 ; Rubino, 2022), méconnaissance de l'environnement local (Yongsun et al. 2004), distance géographique (Beddi et al. 2011) et enjeux éthiques (Cournac, 2015). Ces obstacles peuvent restreindre le transfert des pratiques de gestion, notamment en matière de ressources humaines (Adanhounme, 2016). La première proposition de recherche anticipait que les banques multinationales exercent leur contrôle via des moyens formels (capital, ressources, performances, technologies) et informels (expatriation, socialisation, formation), mais que leur efficacité est entravée par l'adaptation culturelle et la distance institutionnelle. Les résultats

empiriques en RDC confirment ces deux facteurs et mettent en évidence quinze contraintes spécifiques**.**

Contrairement à certaines études antérieures la distance géographique ne constitue plus une limite majeure, grâce aux NTIC (visioconférence, Zoom, WhatsApp) qui permettent un suivi rapproché. En revanche, les résultats confirment les travaux de Bergling et Tranefalk (2022), Kostova (1999) et Rosenzweig & al. (1991) sur les difficultés d'adaptation culturelle et réglementaire, particulièrement marquées dans les banques panafricaines d'origine marocaine et nigériane. Les expatriés peinent à s'intégrer dans le contexte congolais, corroborant les observations de (Yongsun et al (2004), (Yeh, 2020) et (Siyou et al. 2024). Ces derniers soulignent que la réussite d'une mission dépend de la collaboration avec les locaux, ce qui appuie la recommandation de (Song, 2015) d'attribuer davantage de postes stratégiques à des cadres nationaux, mieux intégrés au contexte (Argyris & al, 1978). Kostova, (1999), montre que la distance institutionnelle marquée par des écarts réglementaires et politiques, est élevée entre la RDC et les pays d'origine des banques panafricaines étudiées, bien qu'ils soient géographiquement proches. Comme l'a relevé Abdellatif (2007, 2011) et Conti et al. (2016), les risques majeurs identifiés sont culturels, politiques et liés à la corruption. Ces deux derniers freinent fortement le contrôle, confirmant les conclusions de Mayrhoffer (2011) sur les multinationales dans les pays émergents.

Les entretiens révèlent également des problèmes d'agence dans certaines banques panafricaines : les directeurs de l'audit interne envoyés par les sièges marocains privilégient parfois leurs intérêts personnels (Jensen & al, 1976). Toutefois, dans le cas de la banque française étudiée, les tensions avec la maison-mère ne relèvent pas d'intérêts personnels (Boubacar, 2016), mais de désaccords sur des objectifs jugés irréalistes au regard des spécificités du marché congolais (Langevin & al, 2014 ; Kim & al, 1991).

Enfin, la filiale française rencontre des difficultés techniques avec les DAB en raison d'une obligation imposée par le siège de recourir à un prestataire étranger, alors que la direction locale plaide pour des solutions nationales plus rentables. Ce constat illustre la position de Boussebaa et Morgan (2008) : les pressions institutionnelles du pays d'accueil peuvent amener les dirigeants locaux à percevoir les méthodes de contrôle du siège comme inadaptées.

1.4.4. L'efficacité du contrôle de la maison mère

L'analyse menée auprès de six banques multinationales opérant en RDC révèle que l'efficacité du contrôle exercé par les maisons mères sur leurs filiales repose sur six conditions essentielles : la maturité des stratégies de contrôle**,** la maîtrise de l'environnement des affaires**,** l'expérience accumulée dans le pays d'accueil**,** l'éthique organisationnelle**,** le respect des principes de séparation des fonctions**,** et le renforcement des systèmes de contrôle interne**.**

Les résultats de terrain confirment que l'ancienneté du groupe bancaire dans le pays d'accueil joue un rôle central dans cette efficacité. Dans le cas du groupe bancaire français étudié, la longue présence sur le marché congolais a favorisé l'intégration des cadres expatriés et leur adaptation à l'environnement local, corroborant les observations de Nohria et al. (1994), Harzing (1995) et Yungson & al. (2004). De plus, la taille importante des filiales occidentales, souvent supérieure à celle des filiales panafricaines, rejoint les conclusions de Peng (2009) et de (Peng & al. 2019) sur l'âge des filiales comme indicateur clé d'apprentissage organisationnel.

Les interviewés ont souligné que cette expérience historique se traduit par des outils de contrôle plus sophistiqués dans les banques occidentales (informatique, gestion des risques, technologies de crédit), en cohérence avec Pelletier (2018), qui attribue cet avantage à des modèles de contrôle centralisé. Toutefois, même ces groupes expérimentés peuvent rencontrer des difficultés, comme les problèmes d'assistance technique relevés dans la filiale française. Pour les banques panafricaines, les résultats montrent que l'efficacité du contrôle repose principalement sur le développement de la maturité des outils**,** le respect des principes de séparation des fonctions et le renforcement des systèmes internes, confirmant la pertinence de la première proposition de recherche. Celle-ci stipule que le contrôle des filiales combine instruments formels (capital, ressources, résultats, transfert de technologies) et instruments informels (expatriation, socialisation, formation). Cependant, l'efficacité réelle de ces instruments reste conditionnée par des facteurs contextuels majeurs, notamment l'adaptation culturelle et la distance institutionnelle déjà identifiés par la littérature comme déterminants.

Le terrain a permis de dresser une liste d'environ quinze contraintes supplémentaires, allant de la méconnaissance de l'environnement local à la corruption, en passant par des problèmes administratifs, humains et réglementaires. Ces obstacles montrent que, même avec un dispositif de contrôle élaboré, la réussite dépend d'une combinaison de capacités techniques, d'expérience, d'intégration culturelle et d'adaptation stratégique. En définitive, les résultats empiriques démontrent que l'ancienneté et la taille des filiales, l'expérience accumulée en RDC et la sophistication des outils de contrôle confèrent un avantage aux groupes bancaires occidentaux. Toutefois, l'efficacité durable du contrôle requiert une prise en compte active des réalités institutionnelles et culturelles locales, confirmant ainsi la validité et la complexité de la première proposition de notre recherche.

Section 2 : Le contrôle dans le pays d'accueil : résultats et discussion

Cette deuxième section commence par exposer les résultats, suivis d'une discussion à leur sujet.

2.1. Les résultats de l'analyse

L'étude révèle que le contrôle des filiales bancaires en RDC est fortement influencé par des enjeux de pouvoir entre l'État congolais et les maisons mères. Les interviewés confirment que cette dynamique se traduit par une double influence : celle des représentants de l'État d'accueil sur la gestion quotidienne et stratégique des filiales, et celle de la maison mère sur la cohérence globale du Groupe. Ce rapport de forces façonne le style de gouvernance propre à chaque catégorie de filiales analysée. Les résultats montrent que l'État Congolais exerce un contrôle sur toutes les banques multinationales étudiées, motivé par plusieurs raisons : participation au capital de certaines filiales, présence de représentants étatiques (président du conseil d'administration, directeur général adjoint) influençant directement les décisions stratégiques et intervention d'institutions nationales telles que le ministère des Finances, les douanes et l'administration fiscale.

Ces observations confirment la deuxième proposition de recherche, selon laquelle les filiales des banques multinationales sont soumises à un contrôle étatique combinant leviers capitalistiques et influence politique directe. Elles rejoignent également les travaux de Nohria et al. (1994) sur l'impact des relations de pouvoir dans la gouvernance des filiales, ainsi que ceux de Peng (2009) sur le rôle des acteurs institutionnels dans la régulation stratégique. Les interviewés soulignent que cette configuration crée un environnement de gouvernance hybride, où la logique de contrôle de l'État coexiste avec les impératifs de rentabilité et d'harmonisation imposée par la maison mère. Ce système bien qu'orienté vers une gouvernance efficace, est aussi marqué par des tensions et des négociations constantes, confirmant l'importance des facteurs institutionnels dans l'efficacité du contrôle au niveau local.

2.2. Les enjeux de pouvoir

Les résultats indiquent que pour appréhender la gouvernance des filiales bancaires, il est essentiel d'examiner d'abord l'impact des représentants de l'État d'accueil sur la gestion de la filiale, puis de considérer le pouvoir exercé par les représentants du Groupe au sein de celle-ci. Ces influences déterminent en effet le type de gouvernance applicable à chaque catégorie de filiales bancaires.

2.3. L'influence de l'Etat

Dans le contexte de la supervision des filiales bancaires établies en RDC, l'État peut exercer une influence sur leur gestion opérationnelle à divers niveaux, comme le montre le tableau 38 ci-après.

Tableau 38. Moyens d'influence de l'Etat Congolais dans les filiales bancaires

Facteurs d'influence de l'Etat dans le management de la filiale	Nombre de sources : 9	Pourcentages des sources	Nombre d'encodages 20	Pourcentages d'encodages
Le rôle du directeur général adjoint	3	33%	5	25%
Le rôle du président du conseil d'administration	5	56%	5	25%
Blocage d'une nomination	1	11%	2	10%
L'Etat et l'infusion (sa participation) des logiques administratives de gestion	1	11%	1	5%
L'Etat et l'efficacité financière des filiales	2	22%	2	10%
				100%

Source : *auteur, à partir de notre base Nvivo 10*

Le tableau 38 ci-dessus indique que les participants interrogés dans les filiales bancaires panafricaines et occidentales ont particulièrement souligné l'importance du président du conseil d'administration et du directeur général adjoint en tant qu'acteurs clés, défendant les intérêts de l'État au sein des instances de gouvernance des filiales bancaires analysées. En ce qui concerne le rôle du président, son influence a été mentionnée par 5 répondants, ce qui représente 56 % des sources et 25 % du total des encodages. L'impact du directeur général adjoint a été souligné par trois répondants, représentant 33 % des sources et 26 % du total des encodages.

Par ailleurs, les résultats indiquent que l'État exerce une influence sur l'efficacité financière des filiales bancaires analysées, comme l'ont révélé deux répondants, soit 22 % des sources et 10 % du total des encodages. D'après le tableau précédent, les résultats montrent que le président du conseil d'administration a une influence plus marquée dans les banques d'origine panafricaine par rapport à celles d'origine occidentale.

2.4. Les banques panafricaines et la présidence du conseil d'administration

Les participants interrogés au sein des filiales bancaires panafricaines de notre échantillon ont souligné l'importance de l'influence du Président du Conseil d'Administration (PCA), qui représente les intérêts de l'État Congolais dans ces établissements. Le premier répondant de la banque marocaine a déclaré : *« Le groupe marocain a conservé le PCA qui était en place à l'époque des Français, qui est camerounais. L'État l'a en fait imposé au Groupe Marocain afin d'avoir un contrôle sur la banque » (BP3E1). De son côté, le répondant de la banque d'origine nigériane a mis en avant l'impact relationnel du PCA : « Bien qu'il détienne une faible part d'actions, le PCA représente l'État depuis longtemps, et le groupe a choisi de le garder en raison de son réseau d'influence bénéfique pour notre banque.*

2.5. Le rôle du directeur général adjoint

En plus de l'influence du président du conseil d'administration (PCA), les personnes interrogées ont indiqué que la nomination d'un directeur général adjoint (DGA) de nationalité congolaise est une décision stratégique : *« C'est stratégique, car les Marocains ont finalement compris qu'il était nécessaire d'avoir un Congolais pour relancer les activités commerciales. Il fallait donc une personne qui maîtrise le contexte des affaires en RD Congo » (BP3E1).* Ainsi, le directeur général adjoint est perçu comme un atout pour surmonter les défis d'adaptation au milieu des affaires congolaises. Pour le troisième répondant interrogé dans la banque marocaine étudiée, il est clair que *« c'est le DGA qui maîtrise la réglementation Congolaise, contrairement au directeur général marocain, qui est là uniquement parce que le groupe l'a désigné pour gérer les chiffres » (BP3E3).* Cependant, ce même répondant souligne que le DG exerce principalement une influence politique : *« C'est politique, car cette DGA est la fille d'un ancien haut responsable du régime. Elle peut aider la banque à surmonter certaines situations grâce à son réseau.*

C'est pourquoi, pour devenir DGA dans une banque comme la nôtre, il est essentiel d'appartenir au régime. Les personnes sans relations ont du mal à s'imposer, même si elles sont compétentes, cela ne passe pas » (BP3E3). Lors de la nomination d'un directeur général adjoint, un participant a mentionné que son pouvoir lui permet de s'opposer à une telle nomination. Un autre intervenant de la banque marocaine a affirmé que : *« Bien que la maison mère puisse désigner un dirigeant de son choix, l'État d'accueil a la possibilité de contrecarrer cette nomination en exigeant qu'un citoyen du pays d'accueil soit nommé directeur général adjoint de la filiale » (BP3E2).*

2.6. L'Etat et l'infusion des logiques administratives de gestion

Pour certains des répondants interrogés, la présence de l'État peut influencer le style de management au sein de leur filiale. Un représentant d'une banque marocaine a ainsi noté que l'implication de l'État Congolais dans leur filiale entraîne un passage vers un modèle de gestion plus administratif : *« Environ 75 % des cadres de notre banque adoptent un comportement de fonctionnaire, ce qui est lié à la participation de l'État dans le capital. Contrairement à des banques concurrentes telles qu'Afriland et BGFI, nos cadres ne manifestent pas le même dynamisme professionnel, ce qui s'explique par l'influence significative de l'État, qui fait que notre banque opère comme une entreprise parapublique. » (BP3E1).*

2.7. L'Etat et l'efficacité financière des filiales

En complément de ce qui a été mentionné, le représentant de la filiale bancaire d'origine britannique interrogé souligne que *l'influence de l'État se fait particulièrement sentir lors de la participation à un marché public : désormais, étant donné que le marché a été établi en RD Congo, la filiale joue un rôle dans le processus pour simplifier la procédure, et une partie des revenus est reversée à l'État d'accueil » (BOAE1).* De manière similaire, le représentant de la filiale bancaire d'origine marocaine fait remarquer que la présence de l'État contribue à faciliter l'octroi d'emprunts obligataires : *« L'État est également un partenaire stratégique pour le succès de certains marchés, comme celui des emprunts obligataires » (BP3E1).*

2.8. La représentation du siège dans les filiales

Bien que les représentants de l'État aient une forte influence sur la gestion des banques multinationales présentes en RD Congo, les résultats de cette étude soulignent aussi le pouvoir exercé par les représentants de la maison mère au sein des filiales bancaires analysées.
Le tableau 39 ci-après offre un aperçu du rôle prépondérant de ces acteurs.

Tableau 39. Moyens d'influences des représentants du siège dans les filiales

L'influence des représentants du groupe dans la filiale bancaire	Nombre de sources 5	% sources	Nombre de références 14	% des encodages
Présence d'administrateur du groupe	1	20%	1	7%
Présence de présidents des comités du groupe	1	20%	1	7%
Présence d'un PCA servant les intérêts du groupe	2	40%	3	21%
L'affectation des cadres locaux servant les intérêts du groupe	1	20%	2	14%
Présence d'un DG expatrié représentant le groupe	5	100%	6	43%
La nomination des supers directeurs et directeurs de pôles aux postes clés de direction	1	20%	1	7%
TOTAL				**100%**

Source : *auteur à partir des données d'entretiens*

Le tableau 39 ci-dessus montre que les répondants des filiales bancaires de notre échantillon ont particulièrement souligné l'importance du directeur général expatrié, du président du conseil d'administration du groupe, des administrateurs et présidents des comités, ainsi que des cadres locaux qui défendent les intérêts du siège. De plus, les super directeurs et directeurs de pôles des filiales occupent des postes clés dans la direction des établissements bancaires étudiés. Il est à noter que la présence d'un directeur général expatrié a été mentionnée par 5 répondants, ce qui représente 100 % des sources pour 43 % du total des encodages. Le rôle influent du Président du Conseil d'Administration (PCA) a été souligné par deux répondants, représentant 40 % des réponses, dont 21 % du total des encodages. Un répondant a également mis en avant l'affectation de cadres locaux au service des intérêts du groupe, ce qui représente 20 % des réponses, dont 14 % du total des encodages. Par ailleurs, la présence d'administrateurs du groupe, le comité de groupe, ainsi que la nomination de directeurs et super-directeurs aux postes de direction des filiales bancaires, notamment panafricaines, ont été mentionnés par un répondant, représentant 20 % des sources, dont 7 % du total des encodages.

2.9. L'influence du siège dans le management de la filiale

Comme le montre le tableau 39, les maisons mères des filiales bancaires analysées exercent une influence significative sur la gestion de ces dernières, notamment par le biais de leur conseil d'administration. Les répondants ont souligné l'emprise du conseil d'administration du groupe sur la sélection des acteurs clés de la filiale, tels que le directeur général, le président du conseil d'administration, les présidents des comités, ainsi que les directeurs et super directeurs des différents pôles. De plus, l'affectation de cadres locaux talentueux, formés au siège des maisons mères de certaines banques étudiées, est également sous leur contrôle. En ce qui concerne la banque française (BOF) analysée, cette influence se manifeste à travers le comité des nominations et de gouvernance d'entreprise du Groupe.

Si l'État Congolais d'accueil exerce une influence sur les banques occidentales en désignant le Président du Conseil d'administration (PCA), comme le souligne le deuxième répondant interrogé dans la filiale concernée : *« Vous remarquerez qu'en zone Afrique de l'Est bien que les groupes bancaires internationaux détiennent un contrôle majoritaire sur leurs filiales, il existe toujours, dans le cas de la RD Congo, un actionnaire que l'on appelle l'État Congolais, qui a le pouvoir de décider qui sera le PCA » (BOFE2). À l'inverse de ce que l'on pourrait attendre, le répondant de la banque britannique interrogé affirme que le PCA défend plutôt les intérêts de la maison mère française plutôt que ceux de l'État Congolais d'accueil : les actions restantes sont des actions symboliques au nom du DG et du PCA. » Comme je le souligne souvent, ce sont eux qui incarnent le groupe ! C'est pourquoi je dis que le groupe détient 100 % des actions » (BOAE1).* Selon le représentant de la banque française interrogé, le choix d'un expatrié pour le poste de directeur de la filiale congolaise s'explique par l'influence considérable que le groupe exerce sur la filiale lors des négociations avec le pays d'accueil : *« L'accord signé entre le groupe et l'État de la RD Congo stipule que le directeur général de la filiale doit être français, tandis que les deux directeurs généraux adjoints sont Congolais » (BOFE1).*

2.10. Le directoire et la prééminence des intérêts du siège

Au cours de nos entretiens, plusieurs participants ont souligné la distance qui existe entre la nationalité du président du conseil d'administration, du directeur général et du directeur général adjoint, qu'ils soient de nationalité locale ou étrangère. En effet, la majorité de ces répondants indiquent que le facteur politique tend à masquer les véritables intérêts des acteurs impliqués. Par exemple, bien que le directeur général soit de nationalité locale et que son directeur adjoint soit un impatrié (originaire d'un autre pays africain), un répondant de la banque ivoirienne a déclaré : *« Le directeur général est congolais, mais cela ne sert qu'à des fins politiques, car il*

défend principalement les intérêts du siège » (BP4E1). Bien que le directeur général adjoint soit de nationalité locale, l'objectif est de mettre en place une politique qui utilise la nationalité comme un outil au service du siège. En effet, l'un des répondants interrogés au sein de la banque marocaine indique que c'est une question politique, car cette DGA est la fille d'un ancien haut responsable du régime, ce qui peut aider la banque à surmonter certaines situations grâce à son réseau » (BP3E1).

Comme le montre le tableau 32 ci-dessous, la majorité des directeurs généraux adjoints, qu'ils soient PCA ou DG, bien que parfois de nationalité congolaise, sont désignés par les maisons mères des banques panafricaines pour défendre leurs intérêts. La nationalité Congolaise affichée par le directeur général de la banque marocaine étudiée s'inscrit dans une stratégie politique visant à assurer un climat des affaires favorables au sein de la filiale. Le tableau 40 ci-après illustre la structure de gouvernance des filiales bancaires d'origine panafricaine examinée. Une analyse de ce tableau révèle que la nationalité ainsi que la désignation du directeur général, du directeur général adjoint et du président du conseil d'administration sont déterminée par l'État Congolais ou par le pays d'origine de la filiale.

Tableau 40. Structure de gouvernance des filiales bancaires panafricaines étudiées

La structure du conseil d'administration et du comité de direction des filiales bancaires panafricaines étudiées							
Banque	**Natio DG**	**Nom DG**	**Natio DGA 1**	**Natio DGA 2**	**Nom DGA**	**Natio PCA**	**Nom PCA**
BP 1	Cong	Etat Cong	Cong	Cong	Etat Cong	Cong	Etat Cong
BP2	Nig	Siège	Nig	Nig	Siège	Nig	Siège
BP3	Mar	Siège	Cong	Absent	Siège	Cong	Siège
BP4	Cong	Etat Cong	Burkina	Absent	Siège	Ivoir	Siège

Source : *auteurs à partir des entretiens ;*

Légende : Cong =Congolais (e) *;* Natio=Nationalité *;* Nom=Nomination ; Nig=Nigériane ; Mar=Marocaine ; Ivoir=Ivoirienne.

2.11. L'impatriation et la confiance dans les filiales

Le discours de certains répondants des banques panafricaines étudiées tend à considérer le cadre impatrié comme une personne à qui le siège accorde davantage de confiance, le rendant ainsi plus facilement manipulable : *« Au sein de la direction générale, le groupe a choisi de nommer un Marocain au poste de directeur général afin de mieux contrôler la filiale, car la*

question de la confiance se pose, et le groupe préfère un Marocain qu'il considère comme plus fiable qu'un de ses propres ressortissants » (BP3E2). De plus, cette dernière précise : je souhaite également souligner qu'au niveau de la direction générale, il existe un comité exécutif, ainsi que des directeurs de pôles et des super directeurs. Ici, chez nous, les principaux super directeurs et directeurs de pôles qui gèrent l'activité de la banque sont tous des Marocains » (BP3E2).

2.12. Un management des filiales bancaires occidentales qui suscite des controverses

Selon le représentant de la filiale française que nous avons interrogé, la maison-mère de cette filiale adopte une stratégie consistant à affecter des cadres congolais ayant étudié en France et ayant commencé leur carrière au siège à des postes stratégiques, tels que celui de Directeur Général Adjoint (DGA) de la filiale Congolaise. Il a précisé : *« De plus, si un cadre congolais a effectué ses études en France et a commencé sa carrière au siège, le groupe facilite son retour au pays pour qu'il occupe un poste clé dans la filiale Congolaise, ce qui permet au siège de réduire considérablement l'asymétrie d'information entre lui et la filiale congolaise » (BOFE1).* Le tableau 41 illustre une structure du conseil d'administration et du comité de direction des filiales bancaires occidentales, qui est paradoxalement composée de Directeurs Généraux Adjoints (DGA) et de Présidents du Conseil d'Administration (PCA) de nationalité Congolaise. Cependant, selon les témoignages des répondants des filiales concernées, ces dirigeants semblent plutôt défendre les intérêts du siège. Par exemple, un répondant a déclaré : *« Le PCA de notre filiale a toujours été d'origine Congolaise. Cela dit, cela ne signifie pas qu'il défend les intérêts du Gouvernement Congolais ; il privilégie plutôt ceux du groupe. Il est important de comprendre que cela fait également partie de la politique » (BOAE1).*

Tableau 41. Structure du conseil d'administration et du comité de direction des filiales

Banque	Nation DG	Nom DG	Nation DGA 1	Nation DGA 2	Nom DGA	Nation PCA	Nom PCA
BOF	Exp	Siège	Cong	Cong	le premier par Cong et le second par le groupe	Cong	Etat Cong
BOA	Exp	Siège	Absent	Absent	Absent	Cong	Siège

Source : *auteurs à partir des entretiens*

2.13. La nationalité des filiales et la contingence des modèles de gouvernance

L'impact des représentants de l'État dans les filiales bancaires, ainsi que celui des dirigeants des maisons mères, a permis d'analyser les dynamiques de pouvoir qui influencent le style de gouvernance adopté par certaines banques panafricaines et occidentales que nous avons

examinées. Ces dynamiques mettent en lumière, au sein de ces filiales, des styles de gouvernance qui peuvent être regroupés en trois parties constitutives, comme le montre le tableau 42 ci-dessous.

Tableau 42. Modèles de gouvernance appliqués dans les filiales bancaires

Modèles de gouvernance appliqués dans les filiales bancaires	Nombre de sources 8	Pourcentage des sources	Nombre d'encodages 13	Pourcentage d'encodages
Gouvernance décentralisée	5	62,5%	5	38%
Gouvernance centralisée	2	25%	2	15%
Gouvernance centralisée et décentralisée	1	12,5%	1	8%
				100%

Source ***:*** *auteur à partir des données d'entretiens*

Le tableau 42 présente trois styles de gouvernance. Le premier est un style décentralisé, choisi pour sa capacité d'adaptation, et se distingue de celui appliqué au siège, surtout lorsque les pressions des Autorités Congolaises et des Représentants de l'État sont particulièrement fortes. Le deuxième style, qui peut être qualifié à la fois de centralisé et décentralisé, intègre le modèle de gouvernance mondial du siège tout en l'ajustant aux réalités locales du contexte congolais. Enfin, le dernier style de gouvernance évoqué par les répondants est de nature centralisée, impliquant que la filiale adopte un mode de gouvernance similaire à celui de la maison mère, dans un souci de contrôle, (selon Shuller, 2003).

Ce tableau illustre que, de manière générale, le style de gouvernance des filiales bancaires diffère de celui de la maison mère, qui est souvent décentralisé afin de s'adapter aux spécificités du contexte congolais. Ce mode de gouvernance a été souligné par 5 répondants, représentant 63 % des sources et 38 % du total des encodages. En revanche, le second style de gouvernance a été évoqué par 1 répondant, ce qui correspond à 13 % des sources et 8 % du total des encodages. Par ailleurs, 25 % des sources, représentant 15 % du total des encodages, montrent une certaine similitude entre le style de gouvernance des filiales et celui du siège, qui est centralisé.

2.14. Les modèles centralisés et décentralisés en tension dans les filiales de banques panafricaines

Les résultats concernant les filiales bancaires panafricaines étudiées montrent que le modèle de gouvernance adopté est hybride, combinant décentralisation pour s'adapter aux spécificités congolaises et centralisation pour maintenir la cohérence stratégique avec les maisons mères. Cette dualité reflète la double contrainte institutionnelle entre la RDC et les pays d'origine des filiales (Meyer et al. 2009 ; Kostova & al. 2002).

Les interviewés illustrent cette adaptation par des exemples concrets : *« Pour BP1E2, certaines exigences du siège (ex. début du travail à 07h15) peuvent entrer en conflit avec la réglementation congolaise (début à 08h). BP2E1 (banque nigériane) insiste sur l'impossibilité de reproduire intégralement le style de gouvernance du siège en raison des réalités locales, ce qui impose une adaptation. BP4E1 (banque ivoirienne) confirme que, même si la maison mère exige ses objectifs globaux, il est nécessaire de les ajuster au contexte congolais. BP3E3 (banque marocaine) dénonce un traitement salarial inégal entre cadres locaux et expatriés, soulignant que des attentes identiques devraient s'accompagner de conditions équitables. BP3E4 (même banque marocaine) précise que la taille et la nature des activités (banque d'affaires en RDC vers banque commerciale au Cameroun) influencent directement le style de gouvernance adopté ».*

Si la majorité des répondants privilégient la décentralisation, certains, notamment dans les banques nigérianes et camerounaises, insistent sur l'importance d'une vision unifiée à l'échelle du Groupe : BP1E2 rappelle que « peu importe la filiale, la vision recherchée est celle d'être la banque du millénaire », vision qui doit être uniformément partagée. BP2E1 souligne que l'alignement stratégique avec le siège, par exemple à Lagos, est indispensable, quel que soit le pays d'affectation ». Ces observations confirment les analyses de (Bartlett & al. 1989) sur les modèles de gouvernance transnationale, où l'équilibre entre adaptation locale et intégration globale est essentiel, ainsi que les travaux de Harzing (2000) sur la nécessité d'une vision partagée pour maintenir la cohésion organisationnelle dans les multinationales.

2.15. Les filiales des banques occidentales et la similarité des modèles de gouvernance avec les sièges

Alors que la majorité des banques panafricaines étudiées adopte un style de gouvernance plus décentralisé pour mieux s'adapter au contexte congolais, certaines banques panafricaines, notamment celles d'origine occidentale, affichent une dynamique différente. Pour une banque d'origine française, le style de gouvernance est en effet aligné sur celui de sa maison mère, la filiale s'inspirant d'un modèle de gouvernance global défini par le code de gouvernement

d'entreprise des sociétés cotées. Un des premiers répondants interrogés dans cette banque en RD Congo a d'ailleurs souligné la parfaite similitude entre les deux entités : *« Oui, le groupe a veillé à ce que son mode de fonctionnement soit identique dans toutes ses filiales. Certains cadres du siège affirment que lorsqu'ils se rendent dans la filiale Congolaise de notre groupe, c'est du copier-coller avec le siège » (BOFE1).*

Le deuxième répondant de cette banque souligne que le style de gouvernance de la filiale congolaise est fortement centralisé autour du siège. L'envoi de cadres expatriés pour occuper des postes stratégiques dans la filiale est une pratique courante : *« C'est le groupe qui établit sa politique de gouvernance. Certains privilégient l'expatriation, tandis que d'autres font confiance aux cadres locaux. Dans notre cas, nous optons pour l'expatriation afin de faciliter la centralisation des décisions » (BOFE2).*

2.16. Les motifs explicatifs du contrôle étatique

Cette sous-section vise à souligner les motivations qui incitent les pays d'accueil à surveiller les activités des filiales bancaires. Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrons sur les filiales bancaires établies en RD Congo. Les résultats ont révélé plusieurs raisons, comme l'indique le tableau 43 ci-dessous.

Tableau 43. Raisons du contrôle gouvernemental des banques multinationales

Motifs du contrôle des filiales bancaires par le pays d'accueil	Nombre de sources 8	Pourcentage des sources	Nombre d'encodages 30	Pourcentage encodages
Préserver la stabilité du système bancaire	5	63%	6	20%
Garder la minorité de blocage	1	13%	2	7%
Eviter le rationnement du crédit	1	13%	1	3%
Sauvegarder l'épargne publique	3	38%	3	10%
Eviter la faillite des banques d'importance systémique	2	25%	2	7%
Protéger les cadres locaux contre les injustices	2	25%	5	17%
Protéger la souveraineté de l'Etat	2	25%	2	7%
Eviter le phénomène d'optimisation fiscale	2	25%	2	7%
Sécuriser l'enseigne des banques	1	13%	1	3%
Prévenir le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme	3	38%	3	10%
Orienter le choix des projets de développements	1	13%	1	3%
Eviter les conflits socio-culturels	1	13%	1	3%
Juguler les effets de la crise de 1980	1	13%	1	3%
TOTAL				**100%**

Source : *auteur à partir des données d'entretiens*

Le tableau 43 met en évidence plusieurs raisons justifiant le contrôle exercé par l'État sur les activités des filiales bancaires. Les cadres interrogés dans les banques panafricaines et occidentales ont souligné que la priorité est de garantir la stabilité du système bancaire. Cet objectif majeur a été mentionné par 5 des répondants des banques panafricaines, ce qui représente 63 % des sources et 20 % du total des encodages.

2.17. La stabilité du système bancaire

Une des raisons évoquées concerne la sensibilité du secteur bancaire et son caractère systémique, qui sont liés aux risques de contagion. *« En effet, en comparaison avec d'autres secteurs d'activité tels que le commerce, les télécommunications ou l'agriculture, le secteur financier est le plus régulé en raison de sa vulnérabilité » (BP3E4).*

Dans le même esprit, le deuxième répondant de la banque marocaine étudiée a souligné, en plus de la sensibilité du secteur bancaire, son aspect systémique : *« L'activité bancaire est sensible. Si les banques rencontrent des difficultés, cela impacte l'ensemble de l'économie » (BP3E2).*

2.18. La protection de l'épargne et les sanctions de sécurité

Une des préoccupations majeures exprimées par les participants à l'entretien concerne la nécessité pour l'État de protéger les fonds des épargnants, ainsi que de prévenir le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme. Dans le cadre de l'étude sur la banque marocaine, un répondant a souligné l'importance de la protection de l'épargne publique en déclarant : *« C'est un moyen pour l'État de préserver les économies des clients » (BP3E4). Dans le même esprit, un autre participant de cette banque a ajouté : « Si les banques font faillite, l'État ne pourra plus rémunérer les fonctionnaires qui risquent de perdre leurs économies » (BP3E2).* D'autres répondants issus des filiales panafricaines et occidentales ont également noté la vigilance de l'État face aux activités de blanchiment d'argent et de financement du terrorisme. *« En soutenant l'économie, l'État cherche à garantir que les banques ne financent pas des terroristes susceptibles d'attaquer leurs propres citoyens, ni des activités illégales. Cela vise de plus à prévenir les sorties de capitaux et à lutter contre le blanchiment d'argent » (BP3E4).*

Le deuxième répondant de la banque d'origine française de notre échantillon a souligné que leur groupe bancaire accorde une attention particulière aux problématiques de blanchiment d'argent : *« Notre groupe fait partie des banques signataires du Groupement d'Action Financière (GAFI), une organisation internationale qui formule des recommandations pour combattre le blanchiment de capitaux et le financement du terrorisme » (BOFE2).* Le représentant de la banque britannique a aussi souligné : *« La politique de notre groupe se situe à l'intersection du respect de la réglementation, de la lutte contre la fraude et du blanchiment d'argent » (BOAE1).*

2.19. L'optimisation fiscale

Deux répondants issus des filiales des banques panafricaines étudiées ont souligné l'importance pour l'État de surveiller la comptabilité des Groupes bancaires, en raison des pratiques fréquentes d'optimisation fiscale observées au sein des multinationales. L'un d'eux a déclaré : *« L'État doit également s'assurer que les filiales bancaires ne participent pas à des processus*

d'évasion fiscale ou de fraude fiscale » (BP3E2). Un autre répondant a ajouté que de telles pratiques contribuent à la fuite des capitaux, ce qui souligne la nécessité pour l'État de réexaminer les conventions d'assistance technique signées avec les groupes bancaires lors de leur implantation, afin de mieux encadrer la comptabilité de ces entreprises. *« Cela constitue également un moyen de garantir la sécurité de la comptabilité des groupes, qui présente des caractéristiques particulières en raison de montages financiers non conventionnels, susceptibles de favoriser la fuite des capitaux et les pratiques d'optimisation fiscale. Le cadre interrogé a profité de l'occasion pour appeler l'État congolais à réguler la comptabilité des groupes bancaires afin de prévenir les phénomènes d'évasion fiscale. Il est donc essentiel que l'État mette en place des mécanismes pour contrôler de telles situations et s'assurer que les services que nous offrons sont conformes aux normes établies » (BP4E1).*

2.20. La souveraineté, l'intégration et le bien-être des cadres locaux

Lorsque les groupes bancaires s'implantent dans un pays d'accueil, il est essentiel que l'État puisse affirmer son autorité afin de garantir que sa souveraineté ne soit jamais compromise. De plus, il est crucial que les citoyens, notamment les cadres locaux recrutés par ces groupes, soient traités avec le même respect que les cadres expatriés. Un représentant de la banque marocaine interviewé a particulièrement souligné l'importance de préserver la souveraineté de la RD Congo ainsi que le bien-être des cadres locaux, en déclarant : *« C'est également une manière de sauvegarder sa souveraineté ; ce n'est pas parce qu'un investisseur vient chez vous qu'il doit vous dicter sa loi » (BP3E3).* Le même répondant a d'abord souligné l'importance pour l'État de protéger les cadres Congolais contre toute forme de marginalisation, en assurant : *« L'État souhaite prévenir la marginalisation des Congolais, veiller au respect de leurs droits et devoirs, et ne pas considérer que les cadres expatriés sont plus compétents que les cadres Congolais » (BP3E3).*

2.21. La minorité de blocage et le contrôle de la politique financière des filiales

Un participant interrogé au sein d'une des banques panafricaines de notre échantillon a souligné que le contrôle exercé par l'État sur les activités des filiales bancaires au Congo lui permet d'éviter un rationnement du crédit qui pourrait paralyser l'économie. Il a déclaré : *« L'État exige d'être actionnaire, car à un moment donné, les acteurs nationaux pourraient tenter un coup, entraînant un rationnement du crédit, ce qui bloquerait l'économie » (BP1E1).* De plus, le répondant a précisé que, sur le plan juridique, la détention par l'État d'une minorité de blocage de 20 % dans tous les groupes bancaires contribue à prévenir tout rationnement du crédit. *« Sur le plan juridique, la participation de 20 % de l'État représente une minorité de blocage, ce qui lui confère le droit d'intervenir en cas de désaccord avec une banque pour empêcher certaines*

décisions » (BP1E1). En ce qui concerne la politique financière des filiales, un représentant de la banque marocaine souligne que le contrôle exercé par l'État a pour objectif principal d'influencer les politiques de crédit de la banque, facilitant ainsi le financement des projets d'infrastructure dans le pays d'accueil : « *Lors de l'approbation de la politique de crédit de la banque, l'État, en tant qu'actionnaire, peut orienter cette politique en faveur des initiatives de développement du pays, en demandant par exemple aux administrateurs de valider les projets de développement considérés comme essentiels pour la RD Congo » (BP3E2).*

2.22. La prévention des crises

Certains participants ont indiqué que, en raison du caractère systémique de certaines institutions bancaires, l'État doit exercer un contrôle accru sur les groupes bancaires afin d'éviter de revivre les crises bancaires qui ont marqué l'Afrique dans les années 1980. Un répondant a déclaré : *« L'État a effectivement tiré des leçons de cette crise et s'efforce de prévenir sa récurrence » (BP3E2).* Un autre participant, issu d'une banque ivoirienne présente en RD Congo a appuyé cette idée en affirmant : *« Lorsque l'autorité de régulation constate qu'une banque est en difficulté financière, elle privilégie le sauvetage de cette banque plutôt que d'accorder une licence à une nouvelle. L'État s'engage d'abord à soutenir celle qui est en péril, surtout si elle est classée comme banque systémique, car sa faillite pourrait entraîner un effet domino sur les autres établissements » (BP4E1).*

2.23. La diversité des pratiques de contrôle dans les pays hôtes

Après avoir exposé les motifs qui incitent l'État à surveiller les filiales bancaires établies en RD Congo, nos résultats ont mis en lumière divers mécanismes mis en œuvre par les institutions nationales et régionales de régulation. Le tableau 44 ci-dessous répertorie les huit institutions que les répondants considèrent comme influentes dans le contrôle des filiales bancaires panafricaines et occidentales présentes en RD Congo.

Tableau 44. Pratiques de contrôle des institutions du pays d'accueil

Types de contrôle déployés par les institutions du pays d'accueil	Nombre de sources 5	Pourcentage des sources	Nombre d'encodages 29	Pourcentage des encodages
L'administration douanière	2	40%	2	7%
Contrôle MINEFI	4	80%	4	14%
Banque Centrale du Congo	4	67%	7	24%
Contrôle fiscal	2	33%	4	13%
Association Congolaise des Banques	4	67%	8	28%
Contrôle du ministère du travail	1	17%	1	3%
Fonds Monétaire International	1	17%	1	3%
Contrôle de la présidence de la République	1	17%	1	3%
T**OTAL**				**100%**

Source : *auteur à partir des données d'entretiens*

Le tableau 44 montre que les participants à l'étude ont identifié trois institutions majeures exerçant un contrôle sur les filiales bancaires en RD Congo : le MINEFI, la BCC et l'Association Congolaise des Banques. Ces institutions ont obtenu les taux de pourcentage les plus élevés lors de l'analyse des discours des interviewés. En effet, quatre répondants ont souligné l'impact de ces trois entités sur les filiales bancaires présentes au Congo. Par exemple, le ministère des Finances représente 80 % des sources et 14 % du total des encodages, tandis que la BCC compte pour 67 % des sources et 24 % du total des encodages. Enfin, l'Association Congolaises des Banques représente également 67 % des sources, mais avec 28 % du total des encodages.

2.24. Le rôle du Ministère des Finances

Dans le cadre de la supervision exercée par l'autorité de tutelle, plusieurs répondants ont souligné l'importance de son rôle dans le paiement des taxes imposables par les filiales bancaires, notamment la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), en particulier pour celles qui pratiquent la retenue à la source. Un répondant a précisé : *« Le MINFI effectue également des contrôles concernant le paiement des taxes imposables pour chaque banque. Par exemple, l'État vérifie votre compte fiscal pour s'assurer que nous payons la TVA, etc. » (BP2E1).* Un autre a mentionné que la supervision de l'autorité de tutelle se concentre sur le respect des grilles tarifaires : *« En tant que ministère de tutelle, le MINFI veille à ce que les tarifs bancaires soient respectés et s'assure qu'il n'y a pas de surfacturation pour les clients » (BP3E1).* Selon un autre répondant, le ministère des Finances s'assure également que les salaires sont versés uniquement à un seul

matricule : *« Si deux fonctionnaires possèdent le même compte, des sanctions seront appliquées » (BP3E3).*

2.25. La banque centrale et les demandes de reporting des données prudentielles

Les répondants soulignent que la Banque Centrale du Congo (BCC) accorde une importance primordiale au respect des normes réglementaires. « *Dans ce cadre, elle exige des filiales bancaires qu'elles soient étrangères, panafricaines ou nationales la transmission régulière de rapports mensuels, trimestriels et annuels, portant notamment sur les ratios prudentiels et la rentabilité » (BP3E4).*

« Le contrôle de la BCC se déploie à la fois sur pièces et sur site : les rapports qu'elle soumet au Comité de Bâle s'appuient sur ces deux formes de vérification » (BP2E1). Les inspections sur site visent également à s'assurer que les filiales disposent des structures de gouvernance prévues par le règlement COBAC-R-2016/04 relatif au contrôle interne. Comme le rappelle BP3 (banque marocaine), l'agrément bancaire ne peut être délivré si ces structures ne sont pas en place.

2.26. Le contrôle fiscal et douanier des filiales

Outre le ministère de tutelle et les autorités de régulation, les filiales bancaires en RD Congo sont également contrôlées par l'administration fiscale et le service des douanes. Les répondants des banques panafricaines soulignent que l'administration fiscale surveille particulièrement le compte taxes des filiales pour s'assurer du paiement correct des obligations fiscales, notamment la TVA et les taxes retenues à la source. En cas de manquement, un redressement fiscal peut être appliqué : *« L'État va par exemple vérifier notre compte taxes, pour s'assurer que nous payons la TVA… et que les taxes retenues sont bien reversées » (BP2E1). Le service des douanes, quant à lui, intervient pour certifier les biens et services importés par les banques, via la Société Générale de Surveillance (SGS), chargée de la vérification, de l'analyse et de la certification dans les domaines de la commercialisation et du transport (BP2E1).*

2.27. L'Etat et les personnes politiquement exposées

En raison du nombre élevé de Personnes Politiquement Exposées (PPE) au Congo et des scandales financiers les impliquant, les répondants des banques panafricaines ont signalé que la Présidence de la République surveille de près les comptes de ces individus, sous l'autorité du MINFI. Par exemple, le deuxième répondant d'une banque marocaine a déclaré : *« Il existe des contribuables sensibles et des comptes dissimulés que l'État surveille attentivement » (BP3E2).* Ce même répondant a également précisé : *« Chez nous, nous parlons des PPE, c'est-à-dire des*

Personnes Politiquement Exposées, sur lesquelles la Présidence de la République demande parfois des informations » (BP3E2).

2.28. Le code du travail et le contrôle des expatriés

La présence des cadres expatriés en RD Congo est soumise à des cartes de séjour dont le contrôle est exercé par le ministère du Travail. Un interlocuteur a en effet indiqué que l'État a la capacité de refuser à tout moment le renouvellement de ces cartes, notamment lorsque les filiales bancaires se trouvent en désaccord avec l'État congolais : *« L'influence de l'État demeure significative, car l'État d'accueil peut décider de maintenir ou non un dirigeant d'une filiale, en fonction de l'approbation ou du refus de son titre de séjour par le ministère du Travail. » (BP3E2).*

2.29. Les instruments du contrôle étatique

En plus des différents types d'autorités de contrôle récemment présentés, qui constituent les principaux acteurs du contrôle étatique sur les filiales bancaires au Congo, les résultats mettent également en évidence plusieurs autres outils employés par le pays d'accueil pour superviser les activités de ces filiales. Le tableau 45 ci-après offre un aperçu de ces autres instruments de contrôle étatiques.

Tableau 45. Instruments de contrôles Etatiques en RD Congo

Instruments de contrôle	Nombre de sources 7	Pourcentage des sources	Nombre d'encodage 18	Pourcentage des encodages
La réglementation	6	86%	8	44%
Pression fiscale	1	14%	1	6%
Le respect des normes RSE à l'égard du pays d'accueil	3	43%	7	39%
Les conventions internationales	1	14%	1	6%
Le code du travail	1	14%	1	6%
TOTAL				**100%**

Source : *auteur à partir des données d'entretiens*

Les répondants interrogés ont souligné que la réglementation constitue le principal outil de contrôle employé par l'État sur les filiales bancaires en République Démocratique du Congo. Cela inclut également le respect des normes de Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) en rapport avec le pays. Parmi les moyens utilisés par l'État pour exercer ce contrôle, on trouve les pressions fiscales, les conventions internationales et le code du travail.

2.30. La réglementation

Pour plusieurs répondants, la réglementation constitue le principal outil de contrôle utilisé par l'État à l'égard des entreprises implantées sur son territoire, notamment dans le secteur bancaire. Comme l'explique un participant d'une banque nigériane : *« Le premier mécanisme de contrôle que l'État utilise est la réglementation » (BP2E1)*. Un répondant d'une banque marocaine souligne quant à lui le rôle déterminant des autorités nationales et sous-régionales dans l'élaboration de ces règles : *« L'État congolais exerce une influence sur notre filiale, étant donné que nous sommes soumis à des institutions telles que la BCC, la COBAC et le MINFI » (BP3E3).*

2.31. La politique de responsabilité sociale de l'entreprise.

Lors de leur implantation en RD Congo, les filiales bancaires doivent respecter des normes de responsabilité sociale des entreprises (RSE)**,** particulièrement en gestion des ressources humaines (GRH)**.** « *Un répondant d'une banque nigériane précise que l'État impose des obligations, telles que l'affiliation du personnel et la désignation des cinq premiers cadres supérieurs par le pays d'accueil, les trois autres étant nommés par le siège » (BP2E1*). Ces exigences, encadrées par le code du travail congolais et la loi du MINET, fixent également un quota de recrutement entre cadres expatriés et locaux, tout en réservant certains postes clés comme le Président du Conseil d'Administration et le Directeur Général Adjoint à des nationaux.

2.32. Les conventions internationales et le contrôle des filiales

En plus des autorités institutionnelles responsables de la supervision des filiales bancaires, plusieurs répondants ont noté que les pays d'accueil collaborent généralement avec des organismes supranationaux tels que le FMI, via des accords internationaux qui facilitent le contrôle des filiales bancaires. Un participant a déclaré : *« En plus des institutions sous régionales comme la BCC et la COBAC qui assurent notre supervision, il existe également des conventions internationales que chaque État signe avec le FMI et la Banque mondiale, qui constituent des outils pour exercer un contrôle sur les filiales bancaires » (BP4E1).*

2.33. La politique fiscale

Comme toute entreprise, les filiales bancaires doivent s'acquitter de leurs obligations fiscales dans le pays où elles opèrent. Un des participants à l'enquête a souligné que l'État utilise des pressions fiscales, pouvant aller jusqu'à des redressements fiscaux, comme un moyen de contrôler ces filiales : *« Par exemple, si tu arrives en RDC et que tu exerces une activité lucrative soumise à imposition, tu dois payer les impôts correspondants » (BP1E2).* En plus des instruments déjà mentionnés, les répondants ont également noté que ces mécanismes incitent l'État à exercer diverses pressions sur les filiales bancaires, sujet qui sera abordé dans la sous-section suivante.

2.34. La diversité des pressions institutionnelles sur les filiales

Les autorités du pays d'accueil, mentionnées précédemment pour renforcer le contrôle de leurs filiales bancaires, imposent des pressions significatives sur celles-ci. Le tableau 46 ci-après présente l'ensemble des pressions jugées par les répondants comme étant largement appliquées.

Tableau 46. Types de pressions exercées par les autorités Congolaises sur les filiales

Les pressions exercées sur les filiales bancaires	**Nombres de sources 5**	**Pourcentage des sources**	**Nombre de références 13**	**Pourcentage d'encodage**
Les Conventions collectives	2	40%	2	15%
Les mouvements syndicaux	2	40%	2	15%
Les politiques d'africanisation	2	40%	3	23%
Les pressions normatives et réglementaires	3	60%	5	38%
Les pressions politiques	1	20%	1	8%
TOTAL				**100%**

Source : auteur à partir des données d'entretiens

2.35. Les pressions normatives et réglementaires

D'après le tableau 46, les pressions normatives et réglementaires sont les plus fréquemment citées par les répondants (60 % des sources, 38 % des encodages). *« Les pressions normatives incluent, par exemple, le règlement R-2016/04 sur le contrôle interne, qui impose aux filiales bancaires de disposer d'une structure de gouvernance, condition indispensable à l'agrément délivré par la BCC » (BP3E2). « Les pressions réglementaires peuvent également influencer la stratégie des groupes, comme l'illustre le retrait d'Afriland de sa filiale zambienne après l'augmentation du capital minimum exigé par l'État » (BP1E1).*

2.36. Les conventions collectives

Certains répondants considèrent que les conventions collectives entre l'État congolais et les filiales bancaires constituent un instrument de contrôle, notamment dans le cadre de la protection des écosystèmes. *« Les représentants de la banque d'origine marocaine indiquent que ces accords, intégrés aux politiques de RSE, imposent des contributions financières annuelles importantes, telles que 15 millions pour la préservation des écosystèmes et 20 millions pour le développement agricole » (BP2E1).*

2.37. Les politiques d'africanisation

Dans le cadre de la supervision des filiales bancaires, l'État Congolais exerce des pressions visant à accroître l'influence des cadres nationaux sur leur fonctionnement. *« Des réglementations, telles que celles du ministère du Travail ou du MINEFOP (2022), imposent que la majorité des postes de direction soient occupés par des nationaux et que les compétences requises soient équivalentes entre cadres locaux et expatriés. Ces mesures entraînent parfois la résiliation de contrats d'expatriés au profit de cadres locaux » (BP2E1, BP1E2, BP3E4).*

2.38. Le pouvoir des syndicats

Dans les filiales bancaires, les mouvements syndicaux jouent un rôle clé dans la défense des droits des employés, notamment lors de conflits avec l'employeur. *« Soutenus par l'État, ils disposent d'un pouvoir d'influence important, pouvant saisir le ministère du Travail pour faire appliquer les sanctions nécessaires. Ce pouvoir, reconnu et renforcé par les autorités, empêche que les employés soient facilement sous-estimés dans leurs interactions avec la direction » (BP3E3, BP1E2).*

2.39. Le contrôle politique informel

Les nominations à des postes stratégiques dans les filiales bancaires sont souvent influencées par des pressions politiques. « *L'accès à certaines fonctions, comme celle de DGA, peut dépendre de l'appartenance au régime en place, indépendamment des compétences » (BP3E1).* « *L'État peut également s'opposer aux choix des maisons mères, comme dans le cas où il a refusé le remplacement du président du conseil d'administration d'une filiale afin de maintenir un candidat qu'il soutenait » (BP3E2).*

2.40. La discussion des résultats

La deuxième proposition de recherche (P2) de cette étude stipule que les filiales des banques multinationales en RD Congo sont soumises à un contrôle exercé par l'État hôte, notamment par sa participation au capital et l'influence de ses représentants sur les décisions

stratégiques. L'efficacité de ce contrôle est renforcée par l'intervention des institutions nationales telles que le ministère des Finances, les douanes, l'administration fiscale, ainsi que par les organismes de régulation, à savoir la Banque Centrale du Congo (BCC) et la Commission bancaire de l'Afrique centrale (COBAC). Cette proposition découle du deuxième objectif spécifique de la recherche, qui consiste à analyser les actions mises en œuvre par le pays d'accueil pour réguler les filiales étrangères. L'analyse des résultats s'articule autour de six axes principaux : la gouvernance des filiales bancaires, le style de gouvernance des groupes bancaires, les motifs du contrôle exercé par l'État, les instruments de contrôle utilisés, les types de contrôle appliqués par les institutions locales, et les pressions exercées sur les filiales.

2.41. L'influence politique du siège dans les filiales

Les travaux classiques de Berle et Means (1932) et Pfeffer et Salancik (1978) soulignent que le pouvoir au sein des entreprises est généralement exercé par les actionnaires majoritaires, qui utilisent notamment la composition du conseil d'administration pour renforcer leur autorité. Nos résultats confirment que les représentants des maisons mères, qu'elles soient panafricaines ou occidentales, influencent fortement la gouvernance des filiales au Congo, notamment grâce à leur participation au capital et à l'expatriation des cadres, un mécanisme reconnu comme efficace (Peng, 2012 ; Farah et al. 2022).

Une originalité de nos observations est que certaines maisons mères adoptent des stratégies politiques pour institutionnaliser leur pouvoir (Pfeffer et Salancik, 1978). Dans les banques panafricaines, cette stratégie se traduit paradoxalement par la nomination de cadres locaux aux postes de PCA et DGA, plutôt que d'expatriés, ce qui illustre l'interaction entre intérêts du siège et de l'État Congolais. Ces résultats contrastent avec Tioumagneng (2018), pour qui l'« africanisation » favorise uniquement les intérêts du pays hôte, et montrent l'opportunisme possible des représentants, en lien avec la théorie de l'agence et les questions de confiance (Herlar et al. 2009).

Les études antérieures (Bebenroth et Froese, 2019 ; Farah et al. 2022) notent que l'adaptation des cadres expatriés constitue un obstacle à la gouvernance. Cependant, nos résultats montrent que les cadres expatriés des banques occidentales françaises parviennent à surmonter ces difficultés grâce à l'ancienneté des Groupes en RDC et à l'apprentissage organisationnel (Argyris et al, 1978), ce qui confirme que l'efficacité de l'expatriation dépend de la capacité des cadres à s'adapter à l'environnement local (Yungsun et al, 2004). Pour les banques panafricaines, l'expatriation renforce surtout le contrôle du siège et la confiance dans la gouvernance des filiales.

Enfin, bien que le pouvoir reste majoritairement détenu par la maison mère, il peut être transféré à l'État (Kapfer, 2006), notamment lorsque ce dernier détient des liens de propriété avec la filiale (Rodrigues et Dieleman, 2017). L'État influence alors la nomination du PCA et du DGA, surtout dans les filiales stratégiques, orientant ainsi les financements vers les entreprises publiques ou l'administration, même en cas de participation minoritaire (Salameh, 2013). Ces résultats confirment l'idée que l'État joue un rôle actif dans la gouvernance interne des filiales bancaires au Congo (Rodrigues et al, 2017 ; Tioumagneng, 2018).

2.42. Le style de gouvernance interne de la filiale

La littérature souligne la complexité de la gestion des multinationales, confrontées à la tension entre adaptation aux spécificités locales et intégration globale (Cardenas et al. 2003 ; Ghoshal et Nohria, 1989 ; Galbraith et Kazanjian, 1986 ; Kostova, 1999 ; Rosenzweig et Singh, 1991). Cette dualité soulève la question du modèle de gouvernance à adopter pour des filiales de nationalités diverses, dont la gestion devient d'autant plus complexe.

Nos résultats montrent que les filiales bancaires occidentales (Françaises et Britanniques) en RD Congo adoptent une gouvernance comparable à celle de leurs maisons-mères (Shuller, 2003). Contrairement aux conclusions de Vuering (1964) sur l'impact des politiques de nationalisation en Afrique, nous observons que ces filiales sont dirigées par des cadres locaux désignés par le siège, plutôt que par des expatriés ou l'État, permettant au siège d'exercer une influence directe et de réduire l'asymétrie d'information (Kim et al. 2005).

Pour les banques panafricaines, la gouvernance alterne entre un modèle décentralisé, adapté aux réalités congolaises, et un modèle centralisé, calqué sur celui du siège. Ces résultats confirment que l'ajustement du modèle de gouvernance au contexte institutionnel du pays d'accueil est crucial pour la performance et la survie des filiales (Farah et al, 2022).

2.43. Les motifs du contrôle gouvernemental des filiales

Pour justifier le contrôle exercé par le pays d'accueil sur les filiales bancaires, nos résultats mettent en lumière plusieurs raisons. On observe des similitudes avec des études antérieures. Parmi ces raisons, on trouve la volonté de protéger un système bancaire jugé sensible et systémique, (Taktak, 2010) ; (Richard et al, 2010) ainsi que de sauvegarder la souveraineté politique de l'État, (Raymond et al, 1971) et (Steinbockova, 2007), qui, dans le contexte Congolais, est mise en péril par la présence de groupes bancaires. De plus, il s'agit d'orienter les politiques de crédit des filiales bancaires occidentales et panafricaines vers le développement de projets structurants en RDC.

En ce qui concerne ces projets, bien que les banques panafricaines contribuent au développement du continent africain, (Léon et al, 2019), (Nembot Ndeffo et al, 2011) soulignent en revanche une faible implication des banques occidentales. Contrairement aux recherches précédentes, nos résultats s'efforcent de s'éloigner des approches conventionnelles en mettant en lumière plusieurs aspects novateurs. La première de ces originalités réside dans le fait que nos résultats indiquent que la sécurisation de la comptabilité des groupes bancaires constitue un moyen pour l'État Congolais de lutter contre les pratiques d'optimisation fiscale, en raison du manque de transparence fiscale observé chez les multinationales en Afrique (UA, 2020). Ce phénomène est d'ailleurs fréquent parmi les banques multinationales d'origine occidentale selon (Fontanel, 2016), dont les pratiques de fraude et d'optimisation fiscale entraînent un manque à gagner préjudiciable pour les recettes fiscales des États à travers le monde, (Laffitte et al, 2021).

2.44. Les instruments du contrôle public

La littérature antérieure identifie plusieurs leviers par lesquels les pays d'accueil exercent un contrôle sur les multinationales, notamment la réglementation, le pouvoir des syndicats locaux et l'influence de l'opinion publique (Ghauri et Mayrhofer, 2016 ; Whittington et Yakis-Douglas, 2020 ; Andreff, 1990, 1992). Dans le cadre de la deuxième proposition de recherche (P2) de cette étude, il était postulé que les filiales des banques multinationales sont régulées par la participation de l'État hôte dans leur capital et par l'influence de ses représentants (PCA et DGA) sur les décisions stratégiques, ainsi que par l'intervention des institutions nationales (MINFI, douanes, administration fiscale) et des organismes de régulation (BCC et COBAC) pour renforcer la gouvernance.

Nos résultats montrent que, contrairement aux attentes initiales, le contrôle exercé par l'État congolais s'opère de manière plus diversifiée. Cinq instruments de contrôle et huit institutions exercent des pressions sur les filiales bancaires en RD Congo. Les principaux instruments identifiés incluent : la réglementation, les pressions fiscales, le respect des normes de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), les conventions internationales et le code du travail. Les institutions impliquées comprennent : la BCC, la COBAC, la direction nationale de la BEAC, le ministère des Finances, le ministère du Travail, les services des douanes, les impôts et la présidence de la République.

Concernant la Responsabilité Sociale d'Entreprise, les répondants soulignent que « *l'État impose aux filiales de respecter des normes de bonnes pratiques en ressources humaines » (BP2E1),* ce qui s'inscrit dans les recherches récentes sur la responsabilité sociale des multinationales bancaires en Afrique (Apitsa et al. 2020 ; Trottier, 1986). Les résultats révèlent également que l'État exerce des pressions fiscales sur les filiales, pouvant entraîner des

redressements, afin de contrôler les flux commerciaux et accroître la transparence de la fiscalité (Andreff, 1996 ; UA, 2020).

Enfin, certaines conventions internationales, notamment avec le FMI, constituent des instruments complémentaires de contrôle, assurant la supervision des filiales tant par les autorités du pays d'accueil que par celles du pays d'origine en matière de solvabilité et de liquidité (Cateora et Ghauri, 2006 ; Steinbockova, 2007 ; Imam, 2016 ; Husser, 2009 ; Boubacar, 2010). Ces résultats confirment l'importance d'une combinaison de mécanismes réglementaires, fiscaux et conventionnels pour réguler les filiales étrangères dans le contexte congolais.

2.45. Les acteurs institutionnels de contrôle

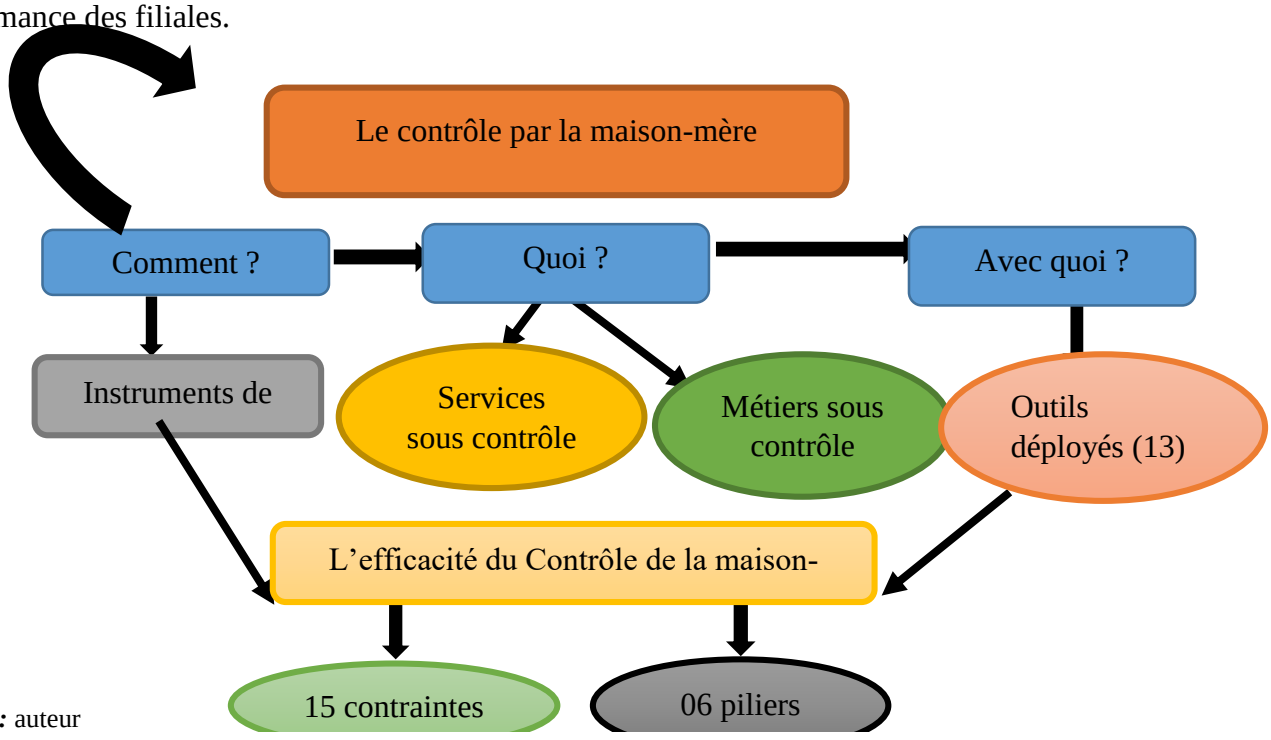
La supervision des filiales bancaires par les autorités du pays d'accueil est un processus complexe, mobilisant à la fois des instruments étatiques, des institutions nationales et supranationales, ainsi que des représentants politiques influents. La littérature souligne que ces filiales subissent des pressions de régulateurs sous-régionaux tels que la Commission Bancaire de l'Afrique Centrale (COBAC) et la Banque des États de l'Afrique Centrale (BEAC) (Cheudjouo, 2009 ; Ngock Evina, 2017 ; Avom et Mbodo, 2018). La COBAC, par exemple, supervise les conditions d'exploitation, la solidité financière et le respect des normes déontologiques (FMI, 2021). Nos résultats montrent également le rôle central d'institutions nationales telles que le ministère des Finances, les services des douanes, l'administration fiscale, ainsi que la Banque Centrale du Congo (BCC) et la présidence de la République. Des instruments tels que le contrôle fiscal, le suivi des comptes des Personnes Politiquement Exposées (PPE) et la supervision des conventions collectives permettent à l'État congolais d'exercer un contrôle effectif sur les filiales. Ces observations contredisent les affirmations de Kapfer (2006) et Steinbockova (2007), qui suggéraient un déclin de l'influence étatique sur les multinationales.

Les résultats révèlent aussi les vulnérabilités de la Banque centrale face aux pratiques de blanchiment de capitaux, soulignant les contradictions entre le rôle institutionnel de régulation et les pouvoirs détenus par certains acteurs politiques (Nsambana Bonkako, 2017 ; Mutarindwa et al. 2020 ; Mela et al. 2022). L'analyse empirique confirme la validité de la deuxième proposition de recherche (P2), selon laquelle les filiales sont régulées par la participation de l'État dans le capital et par l'influence de ses représentants (PCA et DGA) sur les décisions stratégiques. Cette régulation est renforcée par l'intervention du MINFI, des douanes, de l'administration fiscale, de la BCC et de la COBAC, ce qui contribue à améliorer la gouvernance interne des filiales. Les résultats montrent que six facteurs principaux et huit institutions participent activement au contrôle des filiales, visant à garantir la stabilité du système bancaire Congolais. Les instruments de

contrôle incluent notamment : le contrôle monétaire, fiscal, douanier, le suivi des normes RSE, les conventions internationales et la supervision par la présidence.

Le chapitre démontre par ailleurs que le contrôle des maisons mères (proposition P1) s'exerce via quinze instruments formels et informels, centrés sur les services stratégiques des filiales (audit, gestion des risques, conformité) et visant à réduire l'asymétrie d'information. Cependant, ce contrôle est limité par plusieurs contraintes : adaptation culturelle, distance institutionnelle, inadéquation des outils, méconnaissance du contexte local, risques liés au pays d'accueil, corruption et facteurs humains.

La discussion des résultats met en lumière une gouvernance des filiales marquée par des tensions entre logiques de pouvoir et exigences de contrôle. Les styles de gouvernance varient selon l'origine des filiales (panafricaines ou occidentales), et l'État congolais intervient pour imposer des normes et influencer les nominations à des postes clés. Les figures 6.4 et 7.4 illustrent ces dynamiques et répondent aux deux objectifs spécifiques de la recherche : Objectif 1 **:** démontrer que le contrôle exercé par les maisons-mères sur leurs filiales est limité par certains paramètres contextuels, réduisant son efficacité. Objectif 2 : analyser les activités et instruments spécifiques des pays d'accueil visant à renforcer la gouvernance interne des filiales en RD Congo. En conclusion, le contrôle des filiales bancaires en RD Congo résulte d'une interaction complexe entre le siège, les institutions étatiques nationales et supranationales, et les représentants politiques, combinant instruments formels, informels et réglementaires pour garantir stabilité, conformité et performance des filiales.



Source : auteur

Figure 9. Synthèse des principaux résultats statistiques du contrôle de la filiale par le siège

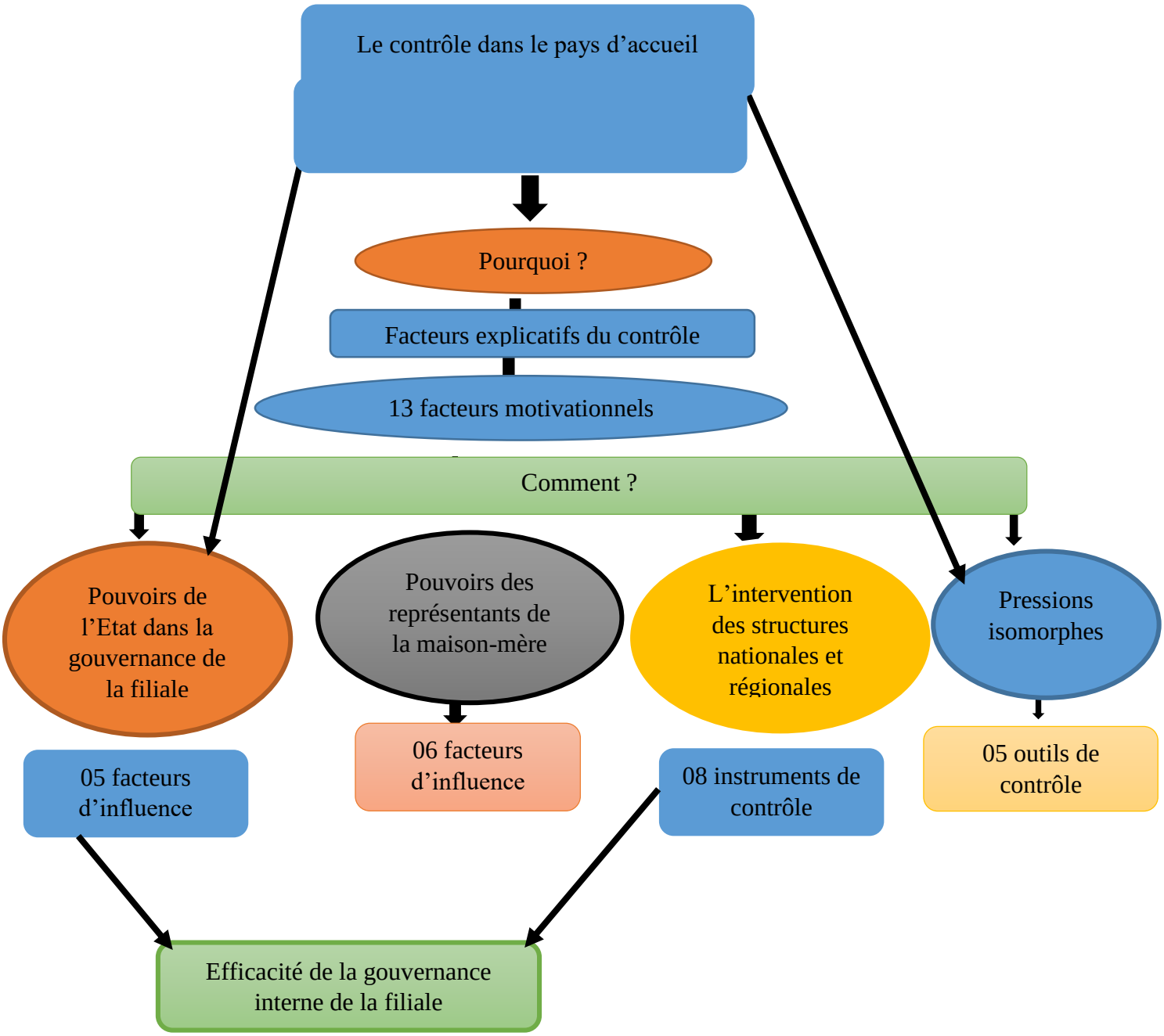


Figure 10. Synthèse des principaux résultats statistiques du contrôle de la filiale dans le pays d'accueil

Source **:** *auteur*

Conclusion partielle du Quatrième Chapitre.

Ce chapitre a présenté et analysé les résultats issus du terrain en mettant en évidence les dynamiques réelles de la supervision et du contrôle des filiales de banques multinationales opérant en République Démocratique du Congo. L'étude a révélé un renforcement progressif du cadre de régulation par la Banque Centrale du Congo, notamment à travers le suivi accru des ratios de solvabilité, de liquidité et de gouvernance interne. Cependant, l'application des normes prudentielles internationales demeure partielle, certaines filiales respectant rigoureusement les standards de Bâle tandis que d'autres rencontrent des difficultés liées à l'instabilité économique, à la dollarisation du système et à la faiblesse des ressources techniques.

Les résultats montrent également la coexistence d'une supervision interne exercée par les sociétés mères et d'une supervision externe conduite par la Banque Centrale, créant une complémentarité mais aussi des tensions dans l'échange d'informations et la coordination des décisions. Malgré les progrès enregistrés, les contraintes structurelles faible bancarisation, insuffisance de compétences, dépendance au dollar et vulnérabilité macroéconomique continuent de limiter l'efficacité du dispositif de contrôle. Dans l'ensemble, la supervision bancaire en RDC se construit dans une dynamique graduelle, combinant volonté d'alignement sur les standards internationaux et nécessité d'adaptation au contexte local. Le renforcement des capacités institutionnelles et technologiques de la Banque Centrale apparaît dès lors comme une condition essentielle pour consolider la stabilité du système bancaire, améliorer la transparence et réduire les risques systémiques liés aux opérations transfrontalières des banques multinationales.

CONCLUSION GENERALE

La présente recherche, intitulée « Contrôle des filiales de multinationales et leurs performances : étude exploratoire en contexte congolais », avait pour objectif d'analyser les mécanismes de contrôle exercés par les maisons mères sur leurs filiales en République Démocratique du Congo (RDC) et d'évaluer leur impact sur la performance bancaire. Elle visait à comprendre comment les structures de supervision, les exigences prudentielles et les dynamiques institutionnelles influencent l'efficacité des filiales dans un environnement caractérisé par de fortes contraintes économiques, réglementaires et technologiques.

Sur le plan théorique, l'étude a mobilisé la théorie de l'agence, la théorie de l'asymétrie d'information, la gouvernance financière internationale et les apports de l'apprentissage organisationnel. Ces cadres ont permis d'éclairer les logiques de pouvoir, de dépendance et d'adaptation qui structurent la gouvernance des filiales étrangères dans un contexte institutionnel fragile. Méthodologiquement, la recherche a adopté une approche mixte combinant analyses qualitatives et quantitatives. Les entretiens semi-structurés avec les responsables de filiales et les observations documentaires ont révélé l'importance d'un équilibre entre supervision centralisée et autonomie locale. Les analyses quantitatives, via le modèle ARDL sur la période 2010-2022, ont confirmé ces observations : une relation de long terme significative existe entre le revenu net et le capital de base, avec un coefficient positif de 0,1604, traduisant qu'une augmentation d'un million de dollars du capital de base entraîne une hausse moyenne de 160 000 dollars du revenu net. Le coefficient d'ajustement de –1,2028 indique une vitesse de retour à l'équilibre de 120,28 %, tandis que le modèle explique 92,38 % des variations de performance bancaire. La solvabilité moyenne (23,14 %) dépasse le seuil réglementaire de 10 %, et la liquidité (126,08 %) révèle des tensions liées à la faible bancarisation.

Les résultats qualitatifs montrent que les dispositifs de contrôle des maisons mères sont modulés par la Banque Centrale du Congo, conciliant exigences internationales et contraintes locales. Les instruments de contrôle mobilisent à la fois des mécanismes formels et informels, touchant les services stratégiques tels que l'audit, les risques et les opérations sensibles, mais leur efficacité est limitée par la distance institutionnelle, les écarts culturels, la corruption et l'inadaptation des outils. La régulation prudentielle renforce la performance bancaire uniquement lorsqu'elle est accompagnée d'un contrôle effectif et d'une gouvernance cohérente. Les filiales bénéficient d'une stabilité accrue lorsque l'autonomie locale est respectée et que le management dispose des compétences adéquates.

Concernant le contrôle dans le pays d'accueil, la supervision repose sur l'implication de l'État dans le capital, la présence de représentants gouvernementaux et l'action des organes de régulation tels que la BCC, la COBAC ou le MINFI. Trois modèles de gouvernance domestiqué, homologué et intégratif illustrent l'hybridité des pratiques, conciliant pouvoir local, influence du siège et adaptation contextuelle.

- **RECOMMANDATIONS**

  - À la Banque Centrale du Congo (BCC) : renforcer le dispositif prudentiel, améliorer la coordination avec les régulateurs étrangers, intégrer les standards internationaux, renforcer la surveillance du risque de crédit et promouvoir la formation continue des régulateurs.
  - Aux maisons mères : concevoir des mécanismes de contrôle flexibles et adaptés aux réalités locales, favoriser le développement des compétences locales et promouvoir l'autonomie stratégique des filiales.
  - Aux filiales bancaires : investir dans la digitalisation, la gestion des risques, la formation continue et l'amélioration des pratiques internes afin d'accroître résilience et performance.
  - Aux institutions régionales et supranationales : intensifier l'assistance technique et financière à la BCC, harmoniser les normes de supervision bancaire, introduire des obligations d'audit externe annuel, lutter contre les pratiques de blanchiment et soutenir la formation des régulateurs et dirigeants bancaires africains.

- **LIMITES DE L'ETUDE**

Cette recherche présente certaines limites : la taille restreinte de l'échantillon limite la généralisation des résultats ; l'étude mono-sectorielle ne permet pas d'étendre les conclusions à d'autres secteurs d'activité ; enfin, la focalisation sur la RDC restreint la comparabilité avec d'autres contextes africains.

- **Perspectives futures**

Les recherches ultérieures pourraient :

- étendre l'analyse à d'autres secteurs et pays africains pour tester la transférabilité des modèles de supervision ;
- étudier l'impact de la digitalisation et des fintechs sur le contrôle et la performance des filiales ;
- analyser l'autonomie des filiales bancaires face à la centralisation des maisons mères ;
- explorer la résilience du système bancaire congolais face aux chocs globaux, tels que les crises financières internationales ou les transitions énergétiques.

En définitive, la performance des filiales de banques multinationales en RDC repose sur un équilibre délicat entre contrôle centralisé et autonomie locale, et entre conformité réglementaire et adaptation contextuelle. Le développement du secteur bancaire congolais dépend d'une gouvernance intégrée, de la maîtrise des innovations technologiques et de la consolidation d'un environnement institutionnel propice à la stabilité et à la compétitivité du système financier national.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Abodohoui, A., Osunlalu, B., & Guihua, N. (2013). Roles of subsidiaries to parent and motivations justifying their presence in developing countries (DCs) : Synthesis of literature. *I-Business*, *5*(3B), 123.

Abreu, M. M. (s. d.). *V (2002). Commercial Bank Interest Margins and Profitability : Evidence from EU Countries*. Working Paper Series, Porto.

Aglietta, M., & De Boissiéu, C. (2004). Problèmes prudentiels : Coordination Européenne des politiques économiques. *Rapport du conseil d'analyse économique*, 16.

Akhavein, J. D., Swamy, P. A. V. B., Taubman, S. B., & Singamsetti, R. N. (1997). [No title found]. *Journal of Productivity Analysis*, *8*(1), 71-93. https://doi.org/10.1023/A:1007776431663

Alibert, J. (1983). La zone franche : Intelligence et réalisme. *Afrique contemporaine*, *22*(126), 3-13.

Allard-Poesi, F., & Perret, V. (2014). Chapitre 1. Fondements épistémologiques de la recherche. In *Méthodes de recherche en management* (Vol. 4, p. 14-46). Dunod.

Allemand, I., & Brullebaut, B. (2007). Développement durable : Un état des lieux du secteur bancaire. *Cahiers du CEREN, 21*(2007), 32-51.

Amidu, M. (2020). *La Concurrence Bancaire en Afrique : La Qualité des Institutions et les Opérations Bancaires Transfrontalières ont-elles de l'Importance?*

Aoki, K. (2001). Optimal monetary policy responses to relative-price changes. *Journal of monetary economics*, *48*(1), 55-80.

Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2016). 150 years of Fintech : An evolutionary analysis. *Jassa*, *3*, 22-29.

Avom, D. (2007). Intégration régionale dans la CEMAC : Des problèmes institutionnels récurrents. *Afrique contemporaine*, *222*(2), 199-221.

Avom, D., & Bobbo, A. (2018). Réglementation de l'industrie bancaire et exclusion financière dans la communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale. *Afrique contemporaine*, *266*(2), 175-190.

Avom, D., & Eyeffa Ekomo, S. M.-L. (2007). Quinze ans de restructuration bancaire dans la CEMAC : Qu'avons-nous appris? *Revue d'économie financière*, 183-205.

Avom, D., & Malah Kuete, Y. F. (2022). Structural Transformation and Productivity Growth in Cameroon. *The Oxford Handbook of the Economy of Cameroon*.

Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1990). The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of management review*, *15*(4), 603-625.

Bashir, Z., & El-Hawary, M. E. (2000). Short term load forecasting by using wavelet neural networks. *2000 Canadian Conference on Electrical and Computer Engineering. Conference Proceedings. Navigating to a New Era (Cat. No. 00TH8492)*, *1*, 163-166.

Beck, T., & Cull, R. (2014). Les systèmes bancaires en Afrique subsaharienne : Un état des lieux. *Revue d'économie financière*, *4*, 43-56.

Beck, T., Gambacorta, L., Huang, Y., Li, Z., & Qiu, H. (2022). *Big techs, QR code payments and financial inclusion*. Bank for International Settlements, Monetary and Economic Department.

Beddewela, E. (2019). Managing corporate community responsibility in multinational corporations : Resolving institutional duality. *Long Range Planning*, *52*(6), 101911.

Bell, E., Harley, B., & Bryman, A. (2022). *Business research methods*. Oxford university press.

Benston, G. J., Hunter, W. C., & Wall, L. D. (1995). Motivations for bank mergers and acquisitions : Enhancing the deposit insurance put option versus earnings diversification. *Journal of money, credit and banking*, *27*(3), 777-788.

Benston, G. J., & Kaufman, G. G. (1986). *Risks and failures in banking : Overview, history, and evaluation*.

Benzoni, L., Collin-Dufresne, P., & Goldstein, R. S. (2007). Portfolio Choice over the Life-Cycle when the Stock and Labor Markets Are Cointegrated. *The Journal of Finance*, *62*(5), 2123-2167. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2007.01271.x

Berger, A. N., De Young, R., & Udell, G. F. (2001). Efficiency Barriers to the Consolidation of the European Financial Services Industry. *European Financial Management*, *7*(1), 117-130. https://doi.org/10.1111/1468-036X.00147

Berger, A. N., Hanweck, G. A., & Humphrey, D. B. (1987). Competitive viability in banking : Scale, scope, and product mix economies. *Journal of monetary economics*, *20*(3), 501-520.

Berger, J. O. (1990). Robust Bayesian analysis : Sensitivity to the prior. *Journal of statistical planning and inference*, *25*(3), 303-328.

Berle, A. A. (1932). For whom corporate managers are trustees : A note. *Harvard law review*, *45*(8), 1365-1372.

Bikker, J. A., & Hu, H. (2002). Cyclical patterns in profits, provisioning and lending of banks and procyclicality of the new Basel capital requirements. *PSL Quarterly Review*, *55*(221).

Blandon, J. G. (1998). *The choice of the form of representation in multinational banking : Evidence from Spain*. Universitat Pompeu Fabra.

Blume, E. D., Altmann, K., Mayer, J. E., Colan, S. D., Gauvreau, K., & Geva, T. (1999). Evolution of risk factors influencing early mortality of the arterial switch operation. *Journal of the American College of Cardiology*, *33*(6), 1702-1709. https://doi.org/10.1016/S0735-1097(99)00071-6

Boot, A. W., & Ratnovski, L. (2016). Banking and trading. *Review of Finance*, *20*(6), 2219-2246.

Boubacar, H. (2008). Les déterminants des formes d'implantation bancaire à l'étranger. *Cahier de recherche GIREF*, 02-2008.

Bourke, P. (1989). Concentration and other determinants of bank profitability in Europe, North America and Australia. *Journal of Banking & Finance*, *13*(1), 65-79.

Bowling, A. (1997). *Measuring health : A review of quality of life measurement scales*.

Buckley, K. E., Winkel, R. E., & Leary, M. R. (2004). Reactions to acceptance and rejection : Effects of level and sequence of relational evaluation. *Journal of experimental social psychology*, *40*(1), 14-28.

Buser, S. A., Chen, A. H., & Kane, E. J. (1981). Federal Deposit Insurance, Regulatory Policy, and Optimal Bank Capital*. *The Journal of Finance*, *36*(1), 51-60. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1981.tb03534.x

Cardenas, J.-C. (2003a). Real wealth and experimental cooperation : Experiments in the field lab. *Journal of development Economics*, *70*(2), 263-289.

Cardenas, J.-C. (2003b). Real wealth and experimental cooperation : Experiments in the field lab. *Journal of development Economics*, *70*(2), 263-289.

Chaponnière, J.-R., & Lautier, M. (2014). *Les économies émergentes d'Asie : Entre État et marché*. Armand Colin.

Chelly, D., & Sébéloué, S. (2014). Les métiers du risque et du contrôle dans la Banque. *Optimind winter, Observatoire des métiers*.

Child, J. (2000). Managerial strategies, new technology and the labour process^1. *Technology, organizations and innovation: Theories, concepts and paradigms*, *2*, 453.

Child, J., & Faulkner, D. (1998). *Strategies of cooperation : Managing alliances, networks, and joint ventures*. oxford university press.

Christensen, L. T. (1997). Marketing as auto-communication. *Consumption Markets & Culture*, *1*(3), 197-227. https://doi.org/10.1080/10253866.1997.9670299

Claessens, S., Frost, J., Turner, G., & Zhu, F. (2018). Fintech credit markets around the world : Size, drivers and policy issues. *BIS Quarterly Review September*.

Claessens, S., & Van Horen, N. (2015). The Impact of the Global Financial Crisis on Banking Globalization. *IMF Economic Review*, *63*(4), 868-918. https://doi.org/10.1057/imfer.2015.38

Clarke, G. R., Cull, R., & Martinez Peria, M. S. (2001). Does foreign bank penetration reduce access to credit in developing countries? Evidence from asking borrowers. *Evidence from Asking Borrowers (September 2001)*.

Clerc, L., & Kempf, H. (2006). Gouvernance et performances macroéconomiques. *Service d'études et de recherche sur la politique monétaire, Banque de France, 37p*.

Coase, R. H. (1993). The nature of the firm (1937). *The nature of the firm: origins, evolution, and development*, 18-33.

Cohen, B. J. (2007). *Global monetary governance*. Routledge.

Cultiaux, J., & Léon, X. (2019). Les jeux du pouvoir dans l'entreprise libérée. *Nouvelle revue de psychosociologie*, *27*(1), 109-124.

Demirgüç-Kunt, A., Detragiache, E., & Gupta, P. (2006). Inside the crisis : An empirical analysis of banking systems in distress. *Journal of International Money and Finance*, *25*(5), 702-718.

de Sède-Marceau, M.-H., Moine, A., & Thiam, S. (2011). Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme. *L'Espace géographique*, *40*(2), 117-126.

Dewatripont, M., & Tirole, J. (1994). *The prudential regulation of banks* (Vol. 6). MIT press Cambridge,

DeYoung, R., Spong, K., & Sullivan, R. J. (2001). Who's minding the store? Motivating and monitoring hired managers at small, closely held commercial banks. *Journal of Banking & Finance*, *25*(7), 1209-1243.

Di Tella, R., & Rodrik, D. (2020). Labour market shocks and the demand for trade protection : Evidence from online surveys. *The Economic Journal*, *130*(628), 1008-1030.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited : Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American sociological review*, *48*(2), 147-160.

Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1981). Headquarters influence and strategic control in MNCs. *Sloan Management Review (pre-1986)*, *23*(1), 15.

Drezner, D. W. (2007). The new new world order. *Foreign Aff.*, *86*, 34.

Dunning, J. H. (1993). Internationalizing Porter's diamond. *MIR: Management International Review*, 7-15.

El-Moussawi, C. (2004). *Evaluation du degré de concurrence et de l'efficacité productive : Le cas de l'industrie bancaire libanaise* [PhD Thesis, Limoges]. https://theses.fr/2004LIMO0500

Esho, E., & Verhoef, G. (2020). Beyond national markets : The case of emerging African multinationals. *Economic History of Developing Regions*, *35*(2), 71-97. https://doi.org/10.1080/20780389.2020.1757425

Faucher, P., & Niosi, J. (1985). L'Etat et les firmes multinationales. *Études internationales*, *16*(2), 239-259.

Fiechter, P. (2011). The effects of the fair value option under IAS 39 on the volatility of bank earnings. *Journal of International Accounting Research*, *10*(1), 85-108.

GAHUNGU, D., & Dismas, M. (2012). Analyse des déterminants de la performance financière des banques commerciales du Burundi : Une approche économétrique basée sur les données de panel. *CURDES*, *13*, 77-117.

Galbraith, J. R., & Kazanjian, R. K. (1986). Organizing to implement strategies of diversity and globalization : The role of matrix designs. *Human Resource Management*, *25*(1).

Garette, B., & Dussauge, P. (1995). *Les stratégies d'alliances, les éditions d'organisation*. Paris.

Ghemawat, P. (2001). Do Not Copy or Post. *Harvard business review*, 1.

Godard, O. (2004). *La pensée économique face à la question de l'environnement.* Goodhart, C. A. (2011). The changing role of central banks. *Financial History Review*, *18*(2), 135-154.

Guru, B. K., Staunton, J., & Balashanmugam, B. (2002). Determinants of commercial bank profitability in Malaysia. *Journal of Money, Credit, and Banking*, *17*(1), 69-82.

He, M. D., Leckow, M. R. B., Haksar, M. V., Griffoli, M. T. M., Jenkinson, N., Kashima, M. M., Khiaonarong, T., Rochon, M. C., & Tourpe, H. (2017). *Fintech and financial services : Initial considerations*. International Monetary Fund.

Heinkel, R. L., & Levi, M. D. (1992). The structure of international banking. *Journal of International Money and Finance*, *11*(3), 251-272.

Hermalin, B., & Weisbach, M. S. (2006). *A framework for assessing corporate governance reform*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.

Houpt, J. V. (1999). International activites of us banks and in us banking markets. *Fed. Res. Bull.*, *85*, 599.

Hurrell, A. (2007). *On global order*. Oxford.

J., Wenhao, M., & Mohidin, R. (2022). Board independence, corporate social responsibility and firm performance : Evidence from China. *International Journal of Banking and Finance*, *17*(1), 109-130.

Jean-Amans, C., & Abdellatif, M. (2013). L'influence du risque pays et de la distance culturelle sur les modes de présence et de contrôle des PME à l'étranger. *Management international, 18*(1), 73-86.

Jensen, M. C. (1983). Organization theory and methodology. *Accounting review*, 319-339.

Jensen, M. C. (1993). The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems. *The Journal of Finance, 48*(3), 831-880. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1993.tb04022.x

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1979). Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. In K. Brunner (Éd.), *Economics Social Institutions* (Vol. 1, p. 163-231). Springer Netherlands. https://doi.org/10.1007/978-94-009-9257-3_8

Jospin, K. B., Gilbert, N., Paul, S. N., Denise, K. M., & Ildephonse, S. (2024). Determinants of the Profitability of Congolese Commercial Banks : An Econometric Analysis. *Open Access Library Journal*, *11*(10), 1-16.

Kablan, N. M., Ali, K. A., Said, K. J., Ali, M. A., Saleh, A. H., Almajbri, W. M., & Bukhatwa, S. A. (s. d.). *Journal Homepage:-www. Journalijar. Com*. Consulté 13 juillet 2024, à l'adresse

Kabongo, J. D., & Okpara, J. O. (2019). Timing and speed of internationalization : Evidence from African banks. *Journal of Business Research*, *102*, 12-20.

Kahla, K. B., Gassab, M., & Salah, H. (2007). *Systèmes financiers, gouvernance bancaire et facilitation du commerce en Afrique du Nord : États des lieux et conditions de réussite des réformes.* Rapport de recherche. Addis Abada: United Nations Economic Commission for Africa.

Kang, Y., & Jiang, F. (2012). FDI location choice of Chinese multinationals in East and Southeast Asia : Traditional economic factors and institutional perspective. *Journal of world business, 47*(1), 45-53.

Kapstein, E. B. (1994). Governing Global Finance. *The Washington Quarterly, 17*(2), 77-87. https://doi.org/10.1080/01636609409451452

Karyotis, C. (2008). Histoire de la compensation : De la monnaie aux titres. *Revue d'économie financière*, 77-95.

Kim, D., & Santomero, A. M. (1988). Risk in Banking and Capital Regulation. *The Journal of Finance, 43*(5), 1219-1233. https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.1988.tb03966.x

Kpodar, K. (2005). Le Developpement Financier et la Croissance : L'Afrique Subsaharienne est-elle Marginalisee? *African Development Review*, *17*(1), 106-137. https://doi.org/10.1111/j.1017-6772.2005.00108.x

Kuhn, T. S. (1962). Historical Structure of Scientific Discovery : To the historian discovery is seldom a unit event attributable to some particular man, time, and place. *Science*, *136*(3518), 760-764. https://doi.org/10.1126/science.136.3518.760

Lamarque, É., & Maymo, V. (2015). *Economie et gestion de la banque*. Dunod.

Lastra, R. M. (2015). *International financial and monetary law*. Oxford University Press.

Léon, F. (2018). The role of regional banking groups in fostering banking competition. *Development Finance Agenda (DEFA)*, *4*(3), 4-5.

Lhériau, L. (2009). *Précis de réglementation de la microfinance*. Agence française de développement.

Lourenco, S. O., Barbarino, E., De-Paula, J. C., Pereira, L. O. D. S., & Marquez, U. M. L. (2002). Amino acid composition, protein content and calculation of nitrogen-to-protein conversion factors for 19 tropical seaweeds. *Phycological Research*, *50*(3), 233-241. https://doi.org/10.1111/j.1440-1835.2002.tb00156.x

Lubin, D. (1995). Managing Cameroon's Banking Sector - In and Out of Crisis - The role of the Government. *African Development Review*, *7*(1), 103-166. https://doi.org/10.1111/j.1467-8268.1995.tb00068.x

Luo, L., & Wood, E. F. (2007). Monitoring and predicting the 2007 U.S. drought. *Geophysical Research Letters*, *34*(22), 2007GL031673. https://doi.org/10.1029/2007GL031673

Mansouri, B., & Afroukh, S. (2009). La rentabilité des banques et ses déterminants : Cas du Maroc. *Economic Research Forum ERF*, 1-32.

Mastaki, G. M. B. (2022). Minimiser le risque moral des établissements de crédit en République Démocratique du Congo. *Revue Internationale des Dynamiques Sociales, 122*, 9-17.

Mattli, W. (1999). Explaining regional integration outcomes. *Journal of European Public Policy*, *6*(1), 1-27. https://doi.org/10.1080/135017699343775

Mbengue, S. A. (2017). L'enseignement supérieur public du Sénégal et le défi de la gestion par la performance. *Les papiers de recherche de l'ENA*.

Meier, M. (2011). Knowledge Management in Strategic Alliances : A Review of Empirical Evidence: Knowledge Management in Strategic Alliances. *International Journal of Management Reviews*, *13*(1), 1-23. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00287.x

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations : Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363. https://doi.org/10.1086/226550

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *The American economic review*, *48*(3), 261-297.

Molyneux, P., Thornton, J., & Llyod-Williams, D. M. (1996). Competition and market contestability in Japanese commercial banking. *Journal of Economics and Business*, *48*(1), 33-45.

Montoussé, M., & Chamblay, D. (2005). *100 fiches pour comprendre les sciences économiques*. Editions Bréal.

Moschella, M. (2011). Lagged learning and the response to equilibrium shock : The global financial crisis and IMF surveillance. *Journal of Public Policy*, *31*(2), 121-141.

Muayila, K. H., Nkashama, M. J.-C., Mwamba, K. N., & Mulongo, M. I. (2022). ANALYSE DE LA PERFORMANCE BANCAIRE EN RDC : DETERMINANTS DE LA RENTABILITE FINANCIERE ET ECONOMIQUE. *International Journal of Economic Studies and Management (IJESM)*, PP 1252-1263.

Naceur, S. B. (2003). The determinants of the Tunisian banking industry profitability : Panel evidence. *Universite Libre de Tunis working papers*, *10*, 2003.

Ndeffo, L. N., & Ningaye, P. (2011). Financial Reforms and Banking System Profitability in CEMAC Zone Countries. *Mondes en développement*, *155*(3), 111-124.

Ngok Evina, J. F. (2017). Vers une contribution de la RSE à la performance globale des entreprises : Une étude empirique. *XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, Lyon*, 7-9.

Nilsson, I., Jansson, L., & Norberg, A. (1997). To meet with a stroke : Patients' experiences and aspects seen through a screen of crises. *Journal of Advanced Nursing*, *25*(5), 953-963. https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.1997.1997025953.x

Nkoa, B. E. O. (2018). Determinants of foreign direct investment in Africa : An analysis of the impact of financial development. *Economics Bulletin*, *38*(1), 221-233.

North, D. C. (1989). Institutions and economic growth : An historical introduction. *World development*, *17*(9), 1319-1332.

North, D. C. (1994). Economic performance through time. *The American economic review*, *84*(3), 359-368.

O'Brien, R., & Williams, M. (2016). Governing the Global Political Economy. In R. O'Brien & M. Williams, *Global Political Economy* (p. 299-316). Macmillan Education UK. https://doi.org/10.1057/978-1-137-52313-6_16

Patton, M. Q. (1975). *Alternative evaluation research paradigm.*

Peng, G. Z., & Beamish, P. W. (2019). Subnational FDI legitimacy and foreign subsidiary survival. *Journal of International Management*, *25*(3), 100662.

Piaget, J. (1967). La psychologie, les relations interdisciplinaires et le système des sciences. *Bulletin de psychologie*, *20*(254), 242-254.

Richard, E., Chijoriga, M., Kaijage, E., Peterson, C., & Bohman, H. (2008). Credit risk management system of a commercial bank in Tanzania. *International Journal of Emerging Markets*, *3*(3), 323-332.

Rochet, J.-C. (1992). Capital requirements and the behaviour of commercial banks. *European economic review*, *36*(5), 1137-1170.

Rogers, C. R. (1962). *The interpersonal relationship*.

Rosenzweig, P. M., & Singh, J. V. (1991). Organizational Environments and the Multinational Enterprise. *The Academy of Management Review*, *16*(2), 340. https://doi.org/10.2307/258865

Rouabah, A. (2006). *La sensibilité de l'activité bancaire aux chocs macroéconomiques : Une analyse en panel sur des données de banques luxembourgeoises*. Central Bank of Luxembourg.

Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1992). A Note on the Transnational Solution and the Transaction Cost Theory of Multinational Strategic Management. *Journal of International Business Studies*, *23*(4), 761-771. https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490287

Sarpong-Kumankoma, E., Abor, J., Aboagye, A. Q. Q., & Amidu, M. (2020). Financial freedom, market power and bank margins in sub-Saharan Africa. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, *28*(2), 283-299.

Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2007). Toward a political conception of corporate responsibility : Business and society seen from a habermasian perspective. *Academy of Management Review*, *32*(4), 1096-1120. https://doi.org/10.5465/amr.2007.26585837

Schwartz, S. H. (1999). *A theory of cultural values and some implications*.

Scott, A. J. (2001). Globalization and the Rise of City-regions. *European Planning Studies*, *9*(7), 813-826. https://doi.org/10.1080/09654310120079788

Scott, A. J. (2014). Beyond the Creative City : Cognitive–Cultural Capitalism and the New Urbanism. *Regional Studies*, *48*(4), 565-578. https://doi.org/10.1080/00343404.2014.891010

Selmer, J., & Leung, A. S. M. (2003). International adjustment of female vs male business expatriates. *The International Journal of Human Resource Management*, *14*(7), 1117-1131. https://doi.org/10.1080/0958519032000114237

Short, B. K. (1979). The relation between commercial bank profit rates and banking concentration in Canada, Western Europe, and Japan. *Journal of banking & Finance*, *3*(3), 209-219.

Shuller, K., & Puz, J. (2003). *Evaluating Market Conditions : A simplified Approach for Analyzing Stock Price Activity*.

Spence, M. (1973). L the MIT press. *The Quarterly Journal of Economics*, *87*(3), 355-374.

Steinbockova, M. (2008). *Multinational Corporations and Nation-states : Partners, Adversaries, or Autonomous Actors?* [PhD Thesis, Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií].

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981a). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American economic review*, *71*(3), 393-410.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981b). Credit rationing in markets with imperfect information. *The American economic review*, *71*(3), 393-410.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1988). *Banks as social accountants and screening devices for the allocation of credit*. National Bureau of Economic Research Cambridge, Mass., USA.

Strange, S. (1998). *What theory? The theory in mad money*. https://wrap.warwick.ac.uk/id/eprint/2107/

Tamba, I., & Djine, L. T. (1995). De la crise à la réforme des institutions bancaires africaines : L'expérience du Cameroun. *Revue Tiers Monde*, 813-835.

Tayeb, M. (1998). Transfer of HRM practices across cultures : An American company in Scotland. *The International Journal of Human Resource Management*, *9*(2), 332-358. https://doi.org/10.1080/095851998341125

Tioumagneng, A. (2018). Le management des filiales bancaires étrangères en Afrique à l'épreuve de la culture locale : L'action des directeurs adjoints autochtones. *Revue congolaise de gestion*, *2*, 145-186.

Trottier, C. (1985). Articles de revues parus en 1984 dans le domaine de la sociologie de l'éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, *11*(1), 193-210.

Troudart, J. (2012). *Analyse et comparaison des stratégies d'internationalisation des banques* [PhD Thesis, Bordeaux 4]. https://theses.fr/2012BOR40046

Tschoegl, A. E. (1982). Concentration among international banks. *Journal of banking and finance*, *6*(4), 567-578.

Vives, X. (2017). The impact of FinTech on banking. *European Economy*, *2*, 97-105.

Weber, M. (1961). *General economic history*. Collier Books.

Young, S., & Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy : Back to the future. *International Business Review*, *13*(2), 215-237.

Zanga Ongbwa, P. D. (2022). Les actionnaires des banques sont-ils écologiquement responsables en Afrique? Une analyse avec effets modérateur et médiateur. *Management international*, *26*(3), 10-24.

ANNEXE

Annexe A: Guide d'entretien semi-directif

Thème 1 : Les mécanismes de contrôle de la filiale par la maison mère

Sous thème 1 : Les instruments de contrôle des activités de la filiale

Sous-thème 2 : Le processus de prise de décisions

Thème 2 : L'influence des contraintes contextuelles sur l'efficacité des mécanismes de contrôle

Sous thème 1 : Les contraintes managériales

Sous thème 2 : La qualité des relations entre cadres locaux et expatriés

Sous-thèmes 3 : Les contraintes d'ordres institutionnelles

Thème 3 : La gouvernance interne de la filiale

Sous thème 1 : la présence des représentants de l'Etat dans le capital de la filiale

Sous-thème 2 : Le style de gouvernance appliqué dans la filiale

Thème 4 : Le contrôle gouvernemental des filiales étrangères

Sous-thème 1 : Les types de pressions exercées sur la filiale par les autorités locales

Sous-thème 2 : Les autorités institutionnelles du pays d'accueil capables de contrôler la filiale

Sous thème 3 : Les politiques d'africanisations et leur rôle dans le contrôle des filiales bancaires par les pays africains d'accueils.

Sous-thèmes 4 : Les facteurs explicatifs du contrôle de la filiale étrangère dans le pays d'accueil

Annexe B: quelques protocoles d'entretiens

1. Entretiens avec le Directeur Fiscal de la filiale de la banque occidentale britannique (DFBOA)

Date : 7/9/2024 **Durée :** 50 min

KJ : Bonjour monsieur, je m'appelle KWIBUKA BASHANGWA Jospin, j'ai quelques questions à vous poser dans le cadre de la rédaction de ma thèse de Doctorat en Sciences de Gestion sur le thème **« Contrôle des filiales de banques multinationales et leurs performances : étude exploratoire dans le contexte Congolais ».**

KJ : Comment votre maison mère implantée en Grande Bretagne fait-elle pour garder le contrôle sur sa filiale de la RDC?

DFBOA : Premièrement, le standard est structuré en fonctions. La maison mère procède à des divisions en partie du globe, appelées régions: Asie ; Afrique et Moyen Orient ; Europe et Amérique ; Inde ; Pakistan, etc.

Si on revient par exemple en Afrique, on peut avoir des sous-régions. Il faut également souligner que chaque région a ce qu'on appelle un Head Office, c'est-à-dire une direction générale, où chaque fonction est encore représentée. Je vais prendre par exemple ma fonction, finance. Au niveau du groupe, principalement on a un DAF group ou DAF. Chaque région aura aussi un DAF régional qui reporte au DAF group c'est-à-dire au DAF de la maison-mère. Sous ce DAF régional, il y'a ce qu'on appelle ici les DAF des filiales. Je vais prendre un exemple, nous on se retrouve en Afrique et Moyen Orient, où on retrouve le Congo Kinshasa, le Nigéria, Sierra Léone, Gambie, Doubaï, j'en passe. Ce DAF régional à sous lui tous ces pays de l'Afrique et du Moyen Orient que je viens de citer. Maintenant lorsque tu arriveras en dessous de la sous-région, il y'aura encore des sous régions qui seront divisées c'est-à-dire qu'on retrouve directement dans les pays. On aura par exemple un DAF au niveau de chaque pays qui va reporter ses informations au niveau du DAF de sa région, par exemple Afrique de l'Ouest, Afrique Centrale, etc.

Maintenant, le plan de fonctionnement est défini depuis la maison-mère. Il est succédé par ces différentes fonctions. Il y'a un plan qui est défini dès le haut et on le succède sur tous ceux qui sont en bas. Cascader signifie que les politiques sont définies par la maison-mère et elle s'assure que ça suive de la chaine jusqu'en bas.

Si par exemple le standard veut faire les crédits sur l'écologie, la politique est définie dès le haut, les objectifs à atteindre, les marchés à toucher, et on projette cela sur les petites entités jusqu'au dernier niveau qui est le pays.

A la base aucun pays n'est indépendant, tu ne peux pas définir ta propre politique de management. Les lignes de conduites viennent d'en haut.

Je te prends un exemple, pour la sous-région du Congo Kinshasa, la maison-mère a décidé que nous travaillons uniquement avec les Oils and Gaz, c'est-à-dire avec les industries extractives.

Cependant, ce n'est qu'au Congo que la Standard ne fait pas dans le Commercial Banking, dans les pays comme le Nigéria, nous faisons le Commercial Banking. Pour dire qu'il s'agit d'une politique définit depuis le haut et que les sous unités doivent juste implémenter.

Pour aller même plus loin, tu verras que le Standard a doté au sein de chaque région, un département du risque chargé de contrôler que les procédures appliquées sont celles établies par le groupe.

KJ : Es-ce que les filiales peuvent faire des propositions au siège compte tenu de ses réalités contextuelles ? Autrement dit, la maison-mère veut cibler les clients du secteur minier, mais la filiale Congolaise propose également que le commercial Banking soit une niche potentielle pour le standard et lui propose d'explorer cette niche. Ces propositions sont-elles prises en comptes ?

DFBOA : Oui, nous sommes dans une logique de transparence et de démocratie. Nous sommes avant tout des capitalistes, et si la maison-mère après étude du marché se rend compte que le risque peut être contrôlé pour éviter le blanchiment d'argent, elle va intégrer ces propositions. La politique du standard est à cheval entre le respect de la règlementation, contre toutes fraudes, et contre le blanchiment d'argent. La politique de standard est très focus sur le risque, sur sa réputation, bref sur l'éthique.

KJ : Qui conçoivent les outils de travail utilisés dans les filiales de standard Chartered ?

DFBOA : L'ensemble des outils, comme par exemple, les logiciels, les ordinateurs, les badges utilisés dans les filiales de la standard Charterd sont conçus par la maison-mère, voilà aussi un des moyens de contrôle que nous utilisons.

En fait, les procédures sont centralisées vers le groupe en d'autres termes c'est le groupe qui institue les programmes, les types de machines à utiliser. Tu verras par exemple que toutes les filiales de standard utilisent les mêmes types de machines, les mêmes badges, jusqu'aux écouteurs utilisés dans l'ensemble des filiales, ils sont fournis par la maison-mère.

Tout est uniformisé.

Tout le monde passe par les mêmes accès pour travailler. Pour avoir accès à son poste de travail. C'est généralisé.

En ce qui concerne les reporting, il était fait auparavant en cascades. C'est-à-dire que dans les services financiers par exemple, il fallait qu'on quitte du pays, à la sous-région, puis à la région et enfin au groupe. Mais cela créait des circuits qui n'étaient pas nécessaires.

Je ne sais pas comment ça se passe avec les autres services, mais le groupe a mis en place, en ce qui concerne les services financiers, des outils et moyens de contrôle permettant de consolider les reporting de chaque pays, sous-régions et régions et les centraliser directement au niveau du groupe. Ces équipes permettent de faciliter la consolidation de ces activités, ce qui permet de gagner du temps. Les reportings se font de façon trimestrielle, puis le groupe se charge de les consolider et de les publier.

KJ : Es-ce-que le Standard utilise l'expatriation comme un moyen de contrôle de sa filiale implantée au Congo Kinshasa ?

DFBOA : L'expatriation chez-nous n'est pas un moyen de contrôle. L'expatriation s'est plus pour les opportunités de travail. Je prends un exemple, je suis au Congo Kinshasa, un poste est ouvert à Libreville je postule, j'ai été le plus performants dans le poste à pourvoir alors je suis recruté à Libreville.

Mais en ce qui concerne les postes de directeurs général, chaque sous-région peut proposer la candidature de la personne la plus compétente pour gérer par exemple un marché quelconque. En fait, l'expatriation s'est plus un moyen de promotion, mais également de sanction. On peut t'enlever d'un gros marché pour t'envoyer vers un petit marché comme on peut t'enlever d'un petit marché pour t'envoyer vers un gros marché. Le contrôle est déjà structuré par notre organigramme tel que je l'ai présenté. On expatrie principalement dans un souci de performance.

KJ : Est-ce-que votre maison-mère contrôle sa filiale congolaise à la détention du capital ?

DFBOA : En ce qui concerne le contrôle par le capital, il est déjà rappelé que le standard a repris le capital de la Boston bank. Toutes les banques sont censées ouvrir leurs actions aux investisseurs locaux. Malheureusement, ce point est en suspens chez nous, car à l'instant c'est le groupe qui est actionnaire à 99,99%. Les actions restantes sont des actions symboliques mises au nom du DG et du PCA. Et comme j'aime le dire, eux-mêmes représentent le groupe hein. C'est pourquoi je dis que le groupe est actionnaire à 100%.

K.J : D'un point de vue juridique la filiale est définie comme une entité juridiquement autonome, dans laquelle la maison-mère détient au moins 50% des parts contrairement à la succursale qui n'est pas autonome et dans laquelle la maison-mère détient 100% des parts. Qu'en est-il de votre filiale en RDC Congo ?

DFBOA : Nous sommes une filiale. En fait, ce n'est pas de la faute de la standard Charterd. Lors de la transition, c'était au gouvernement congolais, de proposer des investisseurs locaux dans le capital de la banque mère. Il faut déjà rappeler que la Standard Chartered vient racheter les actions d'une banque qui existait déjà, la Boston Bank. La Boston Bank avait, je crois 60% des parts du capital et l'Etat du Congolais 40%. Or lors de la transition, c'était à l'Etat Congolais de reprendre les 40% des actions, ce qui n'a pas été fait jusqu'aujourd'hui, et donc Standard Chartered a arraché les 100% du capital pour l'instant.

K.J : Quid ! Que faut-il pour contrôler ?

DFBOA : Pour contrôler, pour contrôler, … toujours même que quand tu mets les actionnaires, qu'est-ce-qu' ils vont faire, ils vont seulement prendre des décisions mais ils ne sont pas sur le terrain. Ce ne sont pas des techniciens.

La présence des actionnaires locaux, s'est juste pour la forme hein, aussi pour savoir combien ça rapporte, toujours est-il qu'ils sont souvent choisis. Je ne sais même pas s'il y a des investisseurs locaux dans les banques ici au Congo Kinshasa, à moins que ça ne soit les banques locales comme Tmb bank, Raw bank ou Sofibank, bref tout ce qui est local ici. Mais dans plupart des filiales, je ne vois pas les actionnaires locaux qui ont des actions ou parts dans leur capital hein.

Ce n'est pas l'Etat Congolais qui nomme le PCA ici, le PCA est nommé par le groupe bien que de nationalité Congolaise. Le PCA à la Standard Charted a toujours été un Congolais d'origine mais il travaille pour le groupe hein. Il faut comprendre qu'il s'agit aussi de la politique.

C'est vrai que récemment on a eu un PCA qui n'a pas travaillé pour le groupe, Mr Mpiana qui a été aux assurances. Bref tout ça c'est de la politique, c'est de la pure politique. C'est le groupe qui choisit son PCA. Vous savez, tout le monde est plus confiant, le marché est plus calme lorsque c'est un congolais. C'est également une stratégie du groupe. Même le DG est nommé par le groupe.

Le poste de DGA est plus un poste administratif. Dans notre structure, le poste de DGA n'existe pas. A ma connaissance, on a déjà eu un Camerounais DG de la Standard Chartered, Mr Metou Martin. Maintenant, le poste de DGA, s'est plus pour répondre à la règlementation du pays d'accueil. En ce qui concerne la règlementation, le Standard est très attachée à l'éthique. Nous

respectons tout ce qui est imposé comme règlementation dans chaque sous-région. Tout ce que la COBAC par exemple exige nous nous alignons et essayons d'adapter les politiques du groupe aux exigences locales. Au niveau par exemple des reportings, nous sommes très sensible aux respects des normes de la sous-région, que ce soit les exigences de la COBAC, BEAC, BCC, MINFI, etc, on se met vraiment en conformité.

Le domaine par exemple de la gestion des crédits est un domaine complexe. Le processus d'octroi par exemple de crédit est structuré depuis le groupe et toutes les filiales sont obligées de les respecter. Selon le type de crédit à octroyer par exemple, la procédure est centralisée. Pour ce cas, à la fin de la journée tu dois soumettre le dossier à ta région, la région à son tour va faire remonter le dossier jusqu'au niveau du groupe. Selon le montant à accorder, le groupe dispose d'instruments capables de contrôler le risque avant la décision d'octroi de crédit.

Le montant du crédit n'est pas le problème, vu que le groupe accorde de sérieux montants aux entreprises comme aux entreprises du secteur pétrolier. Chaque sous-région s'assure juste que la règlementation en matière d'octroi de crédit est respectée. Par exemple s'assurer que l'entreprise a le capital requis pour avoir le crédit sollicité. Le groupe est d'ailleurs capable d'octroyer un crédit à une entreprise congolaise depuis Londres hein. Tu peux vouloir un crédit costaud et le groupe prend cela en charge ou bien une entité plus costaude de la région prend en charge et à la fin vous vous partager le revenu, voilà un peu comment s'est structuré. La filiale a une légère autonomie mais celle-ci va toujours être soumise à un contrôle. En fait les politiques de la filiale ne sont pas définies à son niveau de même que ses objectifs de performances définis ailleurs. Tu vois c'est défini par la maison mère et à chaque niveau.

La maison mère fixe les objectifs de performances aux filiales en tenant compte des réalités de leurs territoires d'accueil. Ceci se fait par exemple en regardant les performances des années précédentes.

KJ : Je vous remercie infiniment pour votre disponibilité

2. Entretien avec le responsable de la comptabilité de la filiale de la banque panafricaine 4 (CPBPI)

Date : 8 octobre 2024 **Durée :** 40 min

KJ : Comment votre maison mère fait-elle pour garder le contrôle sur sa filiale de Congo Kinshasa ?

CPBPI : En fait, la maison mère investit davantage dans les moyennes technologiques, à travers la mise en place des centres de recherches et développements, l'utilisation des outils NTIC comme les logiciels de traitements des données et les applications.

La maison-mère formalise et informatise également toutes ses procédures, c'est-à-dire par exemple au niveau de la comptabilité, elle est informatisée, de même que les procédures de reportings. L'objectif est de faciliter la centralisation des décisions au niveau du siège, notamment au niveau des reportings qui se font de façon mensuelle pour s'assurer que les résultats ont été atteints. Et donc le siège effectue des contrôles financiers, demande des reportings comptables et par exemple les tableaux de bords, pour contrôler remonter les informations jusqu'à elle.

KJ : Comment se passe la prise de décision, est-elle centralisée ou décentralisées ? Une autonomie est-elle accordée à votre filiale ?

CPBPI : En ce qui concerne la première question, toutes les décisions sont centralisées au niveau de la maison-mère, tout est décidé au niveau du siège, la filiale exécute seulement sans discussion. Pour la deuxième question, la filiale n'a pratiquement pas d'autonomie, en fait tout dépend du niveau de décision à prendre. Mais au niveau du processus d'octroi de crédit, c'est la filiale congolaise qui décide. C'est vrai qu'il y'a un comité qui décide, quant à nous, nous préparons un conseil d'administration.

Il y'a ce qu'on appelle le comité RH, le comité d'audit et le comité du contrôle interne de crédit (CIC), qui sont limités à la filiale. Les décisions de crédit se prennent donc au niveau du comité interne de crédit, mais lorsque les décisions peuvent impacter la vie du groupe, il y'a un autre comité qui est au-dessus de ceux que je viens de citer. Parce qu'on a le conseil d'administration qui contrôle l'ensemble de ces comités. Si nous voulons par exemple accompagner une entreprise à hauteur de 20 milliards, les décisions sont prises au sein d'un comité interne de crédit, qui est constitué d'un certain nombre de personnes, la filiale peut donc avoir son mot à dire. C'est la direction générale et la direction des engagements qui entourent le processus de crédit, c'est eux qui peuvent apporter des arguments et contre-arguments nécessaires pour marquer leurs avis dans

un processus d'octroi de crédit. Il y'a quand-même un rapport qui est envoyé au niveau du siège, vu qu'il y'a des reportings à faire au niveau du groupe concernant les activités de tous les services.

KJ : Quelles sont les contraintes selon-vous qui empêchent le siège de contrôler efficacement sa filiale ?

CPBPI : Pour cette question, je dirais que la maison-mère maitrise bien l'environnement congolais parce-que les cadres du siège entretiennent des relations avec le contexte congolais depuis longtemps et ce sont par conséquent déjà adaptés à l'environnement de la RDC. Depuis que la banque a obtenu son agrément en 2009, ils se sont adaptés au contexte congolais. Il n'y a pas de problèmes d'adaptations culturelles car vous savez, entre les ivoiriens et les congolais, c'est la même chose, ils s'entendent bien.

Le climat des relations entre cadres congolais et cadres ivoiriens est harmonieux, mais en terme de rémunération, tu sais bien pour le statut d'expatriés, ils ont toujours un traitement au niveau des salaires plus favorables que les cadres nationaux.

KJ : Y'a-t-il plusieurs nationalités au sein de votre filiale congolaise ?

CPBPI : Oui. Les cadres congolais sont dominants par rapport aux cadres venants d'autres pays africains.

KJ : Comment sont vos relations avec les cadres d'autres nationalités ?

CPBPI : Harmonieuse et parfois conflictuelle parce-que les cadres des autres nationalités pensent être supérieurs aux cadres congolais.

KJ : L'écart institutionnel entre le pays d'origine de votre banque et le Congo Kinshasa empêche-t-il le siège de mieux surveiller vos activités ?

CPBPI : Notre activité est régie par plusieurs institutions, tu as la COBAC, la BEAC, BCC et le MINFI qui est le ministère de tutelle et donc même si la réglementation du Congo Kinshasa est opposée à celle de la Côte-D'ivoire, nous avons l'obligation d'arrimer à la réglementation de notre gendarme qui la COBAC pour la sous-région Afrique centrale. A côté de ces institutions, nous avons également les conventions internationales, qui font pressions sur les banques, comme le FMI, la banque mondiale… Mais lorsque ces organismes internationaux arrivent au Congo Kinshasa, ils travaillent avec les textes et règlements érigés par la commission bancaire vigueur de la sous-région. Ils ne peuvent pas imposer puisque lorsqu'ils arrivent ici, ils demandent toujours les textes de la sous-région qu'ils adaptent

KJ : L'Etat Congolais détient-il des parts dans votre filiale ?

CPBPI : L'Etat Congolais n'est pas actionnaire dans notre filiale. Elle est détenue majoritairement par des investisseurs privés dans laquelle on retrouve plusieurs nationalités dont les investisseurs privés congolais. Le directeur général est de nationalité camerounaise, le directeur général adjoint est de nationalité congolaise. Le PCA est de nationalité ivoirienne.

KJ : Selon vous quel est le style de gouvernance de la filiale qui est similaire à celui du siège?

CPBPI : Ce qui est sûr, c'est que la maison-mère impulse son style de gestion pour des objectifs globaux et nous essayons de l'adapter en fonction du contexte congolais. Déjà que les applications que nous utilisons c'est leur application, le corp Banking que nous utilisons ici vient du siège…le top management discute parfois avec le siège pour la faisabilité en fonction du contexte.

KJ : Comment l'Etat exerce-t-il un contrôle sur votre filiale de la RDC ?

CPBPI : Oui l'Etat à travers la BCC, MINIF, BEAC, la COBAC exerce un contrôle sur les banques, car ce sont ces autorités qui régulent l'activité bancaire en contexte congolais. Ces autorités n'interfèrent pas cependant dans nos activités, elles veillent juste qu'on ne s'égare pas car si on s'égare elle nous sanctionne. Nous rendons compte à plusieurs organismes, nationaux, régionaux et internationaux. Il y'a des structures au niveau de la BCC, comme par exemple le Conseil National du Crédit, à qui nous faisons certains reportings de nos activités. Dans notre secteur d'activité nous devons par exemple remonter certaines informations à l'association des Etablissement de Crédit de la RDC, au Conseil National Economique et Financier (CNEF), le ministère des finances (MINFI), de façon mensuelle.

Pour montrer par exemple que nous sommes une entreprise citoyenne, toutes les banques peuvent par exemple accompagner le gouvernement dans le cadre de ses grands projets structurants.

L'Etat fait également un contrôle au niveau fiscal pour s'assurer que nous sommes à jour niveau du paiement de nos impôts. Nous sommes avant tout une entreprise normale et toute entreprise normale a le devoir de s'acquitter de ses impôts. Nous pouvons donc être soumis à un contrôle fiscal. D'ailleurs, si tu consulte la liste des entreprises habilitées à retenir certain type d'impôts à la source, ce qui est le cas avec notre banque. Dans le cadre de notre activité, nous traitons avec des partenaires, qui sont nos fournisseurs, lesquels sont aussi des sociétés, qu'elle soit de droit congolais ou pas. Dans le cadre de ces prestations, des impôts interviennent. L'Etat nous a donc donné la latitude de prélever l'impôt à la source et de les reverser en lieu et place de ces sociétés.

Lorsqu'une entreprise retient à la source, elle a l'obligation de reverser à l'Etat, c'est donc ce que nous faisons.

Le législateur fiscal a été malin en disant par exemple que tout ce qui est déductible sur le plan comptable ne l'a pas forcément sur le plan fiscal. Je prends seulement le cas du téléphone de communication, dans nos bureaux il y'a des téléphones. Cependant, ce téléphone ne sert pas toujours uniquement dans le cadre professionnel, c'est parfois utilisé pour appeler sa copine, pour prendre les nouvelles d'un ami malade, pour appeler à la maison, etc. lorsque la facture va arriver, tu auras comptabilisé cela en charge. En ce moment, le législateur fiscal va donc imposer à la filiale d'intégrer 10% de la facture de la consommation du téléphone au fisc du fait que ce téléphone n'était pas seulement à usage professionnel. Il peut donc avoir un redressement fiscal pour non-paiement de ses impôts mais notre banque paie systématiquement et à temps ses impôts et taxes.

Comme toute entreprise, l'Etat à travers l'administration fiscale, nous impose de déposer nos états financiers, bilan, compte de résultats. En fin d'année, lorsque nous clôturons l'exercice, au plus tard le 15 mars, nous sommes aussi tenus de déposer nos déclarations statistiques et fiscales (DSF), au niveau des impôts. Au de-là, on est également soumis à un contrôle général sur place.

Mais quel que soit les cas, il y'aura des charges à réintégrer lors de la clôture de ton activité.

KJ : Quelles peuvent être selon vous les motivations de l'Etat à vouloir garder un contrôle sur les filiales bancaires ?

CPBPI : Premièrement, c'est un moyen pour l'Etat de protéger sa souveraineté. Deuxièmement, c'est aussi un moyen de sécuriser la comptabilité des groupes qui est assez particulière en raison des montages financiers non orthodoxes, qui favoriseraient la fuite des capitaux, les phénomènes d'optimisations fiscales. Le regard de l'Etat vise particulièrement à limiter ces phénomènes dans les sociétés constituées en groupe. C'est pour voir ce qui est en train de partir, est-ce- qu'il n'y a pas fuite de capitaux. C'est pourquoi l'Etat doit développer des mécanismes pour contrôler ce genre de phénomène, s'assurer que les prestations que nous faisons sont cadrées.

Dans les sociétés de groupe, il y'a des conventions qui sont souvent signées entre la société mère et la filiale, ce qu'on appelle les conventions d'assistance technique. L'Etat doit voir clair dans ces conventions, n'est-ce pas une façon de faire fuiter l'impôt ? Parce-que si la prestation avait été faite en bonne et due forme sur le territoire congolais par des sociétés de droit congolais, ces prestations auraient généré des revenus pour le développement des structures congolaises et l'Etat

aurait taxé ces sociétés sur ces revenus-là. Maintenant dans ce cadre, de revenus sur ces impôts diminuerait en ce moment-là.

C'est un moyen de limiter les effets pervers des banques car le gendarmes a pris des mesures nécessaires pour que les banques ne tombent plus en faillite. Lorsque le gendarme constate par exemple qu'une banque a une santé financière précaire, ce que l'Etat fait à travers le MINFI, c'est d'imposer au lieu de donner l'agrément à une nouvelle banque, l'Etat va d'abord sauver celle qui est en difficulté, surtout lorsqu'elle a atteint le niveau de banque systémique donc la faillite peut entrainer par l'effet de contagion la faillite des autres banques. C'est un moyen pour l'Etat de sauver l'épargne des clients. Même le secteur des assurances a pris cette disposition avec la conférence interafricaine des marchés financiers (CIMA). Lors de votre demande d'implantions, s'il y'a une banque qui se porte mal, l'Etat va préférer sauver une banque en difficulté au lieu de donner l'agrément à un nouvel entrant.

KJ : Je vous remercie infiniment pour votre disponibilité

3. Entretien avec le superviseur financier des filiales Afrique Centrale et Afrique de l'Est de banque occidentale française (SUPFrBOF)

Date : 21/09/2024 **Durée :** 50 min

KJ : Comment votre maison mère fait-elle pour garder le contrôle sur sa filiale congolaise ?

SUPFrBOF : Dans un premier temps, il faut savoir qu'il est important pour un groupe de garder la main mise sur ses filiales étrangères. Notre groupe par exemple, n'investit que dans les filiales où elle aura un contrôle absolu. Dans ce cas, c'est elle qui contrôle la stratégie de ses filiales. Autrement dit le groupe Société Générale quel que soit le lieu dans le monde où il se trouve, doit avoir l'actionnariat majoritaire pour contrôler les politiques de sécurité, d'environnement et de RSE. Ceci permet d'impulser sa vision du métier de la banque au niveau des filiales. Lorsqu'elle ne peut pas être actionnaire majoritaire, elle sort de ce marché ou alors vend ses parts à une autre banque.

Dans une deuxième partie de ta question, il faut savoir que les multinationales bancaires européennes sont soumises à plusieurs règlementations. Il y'a la réglementation anti blanchiment d'argents, la réglementation contre le financement du terrorisme. Notre groupe est parmi les banques signataire du Groupement d'Action financière (GAFI), qui est une institution internationale qui émet des recommandations sur la lutte contre le blanchiment des capitaux et le financement du terrorisme. Donc les groupes français comme SG et Banque Populaire sont déjà

soumises à cette réglementation là et par conséquent, toutes les filiales étrangères et notamment africaines doivent respecter ces dispositions. Si les filiales ne respectent ces dispositions, le groupe peut être sanctionné et subir plusieurs risques tels que le risque de réputation, les risques commerciaux et le risque juridique.

Il faut également savoir que Société générale est soumise à la réglementation FATCA (Foreign Account Tax Compliance Act), qui est une loi américaine de lutte contre l'évasion fiscale des contribuables américains. Elle oblige les institutions financières étrangères à collecter annuellement et communiquer les informations sur les avoirs et les revenus détenus par leurs clients contribuables américains, nos filiales sont donc soumises à ces règlementations par ce que nous avons des filiales aux Etats-Unis. En cas de non-respect de cette règlementation, notre filiale peut être fermée, surtout lorsque nous manipulons le dollar américain.

Le groupe Société Générale est d'abord une banque européenne, ça veut dire qu'elle est soumise à la réglementation française, notamment celle de la Banque de la Commission Européenne (BCE).

KJ : Y'a-t-il une divergence entre la réglementation appliquée au niveau de votre groupe et celle imposée par le régulateur du pays d'accueil ?

SUPFrBOF : Il y'a une différence entre une banque congolaise, africaine et une banque européenne. Société Générale est une banque cotée, c'est-à-dire qu'elle est présente sur les marchés boursiers européens, américains et chinois. Elle compte bientôt être sur le marché boursier africain, notamment en Afrique de l'Ouest et à la Douala Stock Exchange (DSX) en Afrique Centrale. Il y'a donc des divergences en matière réglementaire et face à celles-ci les filiales doivent s'adapter. Parfois, les réglementations du pays d'origine sont plus contraignantes que celles de la COBAC et de la BCC. Si notre groupe est soumis aux normes réglementaires définies par la Banque Centrale Européenne (BCE), il est clair que toutes nos filiales étrangères doivent respecter les normes réglementaires de la maison-mère, même si la COBAC et la BCC ne disent pas cela.

Au même moment, un groupe comme le nôtre doit respecter ce que la BCC, COBAC, la BEAC disent, ainsi que ce que les organes de la CEMAC disent, mais doit également respecter ce que la Banque Centrale Européenne (BCE) dit. D'un point de vue comptable par exemple, nos filiales en Afrique enregistrent le crédit-bail comme une immobilisation de la banque selon la réglementation COBAC. Toutefois, nos filiales sont régies par la règlementation de la BCE soumise aux normes IFRS. Cette réglementation considère les immobilisations sur crédit-bail comme n'étant pas des immobilisations pour la banque, par conséquent, ces données seront consolidées pour respecter les normes comptables du groupe.

Tous les mécanismes de contrôle de la COBAC doivent cependant être respectés par notre groupe au niveau local : avoir un contrôleur interne, un responsable conformité, une surveillance permanente, l'inspection. La plupart de ces éléments remontent directement au niveau du directeur général. Tous ces éléments que je viens de citer ont des déclinaisons qui répondent de manière fonctionnelle au niveau du groupe. L'inspection générale du groupe vient donc de temps en temps vérifier l'efficacité du contrôle interne mis en place selon les dispositions du règlement COBAC-R-2016/04.

KJ : Comment rendre plus efficace les mécanismes de contrôle de votre maison-mère ?

SUPFrBOF : Prenons par exemple le cas du scandale financier perpétré au sein de la filiale Banque Internationale du Cameroun pour l'Epargne et le Crédit (BICEC). Ce scandale a eu lieu parce qu'il n'y a pas eu un respect de la séparation des fonctions. Dans ce scandale, le directeur de la comptabilité assurait en même temps la fonction de directeur de la trésorerie, ce que le code de contrôle interdit, c'est-à-dire mélanger la fonction de détention avec celle d'enregistrement. Les causes de ces disfonctionnements sont dues au fait que le champ de contrôle n'était pas assez élargi et la fréquence de contrôle était également faible.

Les outils de contrôle mis en place visent surtout à amoindrir le risque car on ne peut pas maitriser totalement le risque au regard même de la nature du métier de la banque qui est la prise du risque. Si on parle des disfonctionnements de contrôle, on peut aussi parler des disfonctionnements observés au niveau des outils de contrôle de la SCB, qui s'est retrouvée avec plus d'argent dans la banque. Certains cadres ont donc pu entrer en coalition avec certains clients de la banque pour détourner de l'argent dans les caisses de la banque.

Il m'est donc difficile de vous donner une position plus juste mais dans le cas de notre groupe, le système de contrôle mis en place permet de maitriser le risque. Lorsqu'un risque arrive, nous savons comment faire pour se prémunir.

KJ : L'expatriation dans le cas de votre groupe est-il un mécanisme de contrôle efficace ?

SUPFrBOF : Il s'agit d'un groupe qui est avant tout une société privée à la recherche du profit. L'expatriation est donc un moyen de contrôle efficace pour les groupes occidentaux et si le Congolais ne veut plus que les groupes bancaires occidentaux utilisent l'expatriation, il faut donc qu'il refasse ses lois comme le Tchad et le Congo le font pour limiter le nombre d'expatrié au sein des banques occidentales en Afrique. Il faut également dire que ça dépend des postes stratégiques et des politiques de contrôle mis en place par le groupe. Dans la politique de contrôle par exemple de notre groupe, un congolais peut être nommé Directeur Général (DG) dans une autre région en

Afrique mais jamais en RDC. Il faut néanmoins préciser que la COBAC depuis un certain nombre d'année, exige qu'il ait des cadres nationaux dans le cadre de certains postes. En fait de manière informelle, les postes de directeurs de l'audit sont occupés par des nationaux dans la plupart des groupes occidentaux.

KJ : Quelles contraintes selon vous limitent la capacité de votre groupe à contrôler efficacement sa filiale congolaise ?

SUPrBOF : On pouvait parler de la distance géographique mais ce raisonnement pouvait tenir il y'a trente ans. Aujourd'hui, il y a tellement d'outils et tout est informatisé et normé. Il serait donc difficile de dire que notre groupe n'a pas la main mise sur sa filiale. Il est possible de faire des réunions en visioconférence et avoir des comptes rendus instantanément sur ce qui se passe au niveau des filiales.

Il y a la dualité institutionnelle qui fait que la réglementation du pays d'accueil peut aller à l'encontre des lois internationales, obligeant parfois le groupe à quitter le pays d'accueil. On peut prendre le cas d'une banque concurrente comme Afriland First Bank qui a quitté la Guinée Équatoriale depuis 2022 parce qu'elle n'arrivait plus à avoir un contrôle sur sa filiale, l'Etat Guinéen ayant décidé de prendre le contrôle sur cette filiale. Or tous les grands groupes internationaux mettent généralement en place des moyens informatiques, juridiques, matériels et humains pour se prémunir de ce genre de situation. Tous les groupes camerounais qui sont à l'extérieur le font d'ailleurs déjà. Lorsque tu es l'actionnaire majoritaire, tu peux décider de vendre ta filiale à un autre actionnaire localement pour ne pas créer d'autres problèmes.

KJ : L'Etat Congolais détient-il des parts de propriétés dans le capital de votre filiale ?

SUPFrBOF : Oui, l'Etat Congolais est actionnaire dans le capital de Société Générale, mais le groupe est actionnaire majoritaire avec 58% et l'Etat détient le reste. Toutefois, l'Etat d'accueil exerce une influence sur la gestion de la filiale parce que premièrement, ce sont les lois du pays d'accueils qui sont appliquées. Deuxièmement, nous sommes une société de droit congolais et nous devons respecter les lois de la RD Congo et en particulier celles de la Banque Centrale du Congo et la COBAC. Dans le cas de notre filiale, nous avons toujours eu un PCA congolais et parfois les deux DGA Congolais. Vous allez remarquer qu'en zone Est, malgré le fait que les groupes bancaires internationaux exercent un contrôle majoritaire sur leurs filiales Congolaises, il y a toujours dans le cas du Congo Kinshasa un actionnaire qu'on appelle « Etat Congolais » et c'est lui qui décide de qui sera le PCA. Il serait intéressant d'explorer la structure du capital des

groupes bancaires occidentaux dans les autres pays comme de la CEMAC pour voir si c'est la même philosophie.

KJ : Selon vous le PCA qui est de nationalité congolaise sert les intérêts de l'Etat ou ceux du groupe ?

SUPFrBOF : Mon frère le PCA sert les intérêts des actionnaires majoritaires. C'est celui chez qui le directoire vient rendre compte de la gestion de la filiale.

KJ : Quel est le style de gouvernance appliqué par le groupe dans sa filiale congolaise ?

SUPFrBOF : C'est le groupe qui définit sa politique de gouvernance, il y a ceux qui font confiance à l'expatriation et ceux qui vont faire confiance aux cadres locaux. Dans le cas de notre groupe, nous faisons confiance à l'expatriation pour faciliter la centralisation des décisions.

KJ : Comment l'Etat de la RDC exerce-t-il un contrôle sur votre filiale ?

SUPFrBOF : Le contrôle du pays d'accueil se fait essentiellement par des reportings que nous exigent la BCC, COBAC et le Ministère des Finances (MINFI), le Conseil National Economique et Financier (CNEF). Les organismes internationaux comme le Fond Monétaire International et la Banque des Règlements Internationaux (BRI) demandent également des reportings sur les ratios de solvabilité et de liquidité.

KJ : Est-ce les pays d'accueils doivent selon vous exercer un contrôle sur les filiales bancaires étrangères ?

SUPFrBOF : Oui, ils le font. Les pays d'accueils doivent exercer un contrôle sur les groupes bancaires pour éviter les pratiques de blanchiments d'argent et financement du terrorisme.

KJ : Je vous remercie infiniment pour votre disponibilité