

**Janvier 2010**

**No.**

**Privatisation des Industries de Réseaux  
et développement durable :  
le cas du Cameroun**

**Jean Biwolé Fouda**

**Chaire d'Histoire économique  
et d'Economie du Développement**

**Bd de Pérolles 90**

**1700 Fribourg**

**<http://www.unifr.ch/heed>**

# Privatisation des Industries de Réseaux et développement durable : le cas du Cameroun

## Introduction

Traditionnellement, l'électricité, l'eau, le transport aérien et ferroviaire, les télécommunications, la radio et la télévision sont des activités connues sous le nom d'Industrie de Réseaux (désormais IR). Ces activités occupent une place capitale dans la vie des citoyens si bien qu'il est difficile d'imaginer le quotidien de ces derniers dans un contexte où elles n'existent pas. Les IR donnent ainsi à leurs producteurs, non seulement une puissance économique, mais aussi une puissance politique (Newberry 2000, p.1). C'est d'ailleurs dans ces deux logiques qu'il faut aller chercher les fondements du paradigme institutionnel qui a présidé à l'organisation de ces industries aux lendemains de la deuxième guerre mondiale et des indépendances, respectivement dans les pays occidentaux et en voie de développement. En effet, principalement caractérisées par des infrastructures lourdes et de fortes externalités positives, la formule de monopole verticalement intégré a prévalu à cette époque dans la gestion de ces industries. Mais depuis plus de deux décennies, on observe un mouvement de libéralisation de ces activités, plus justifié au Sud par les pressions exercées par les bailleurs de fonds internationaux. Si dans les pays du Nord, la maturité de ces industries est un facteur explicatif du changement de paradigme, dans les pays du sud par contre, le déficit infrastructurel synonyme d'un secteur en pleine croissance (Angelier, 2006, p.3) amène à s'interroger sur l'opportunité et surtout la nature de ces réformes. En effet, les secteurs étant névralgiques (Curien, 2005 p.3), aussi bien les consommateurs, le personnel, l'Etat, les fournisseurs, les communautés locales, l'environnement et les actionnaires doivent être pris en compte dans la gestion à court, moyen et long terme de ces industries, surtout quand on garde à l'esprit que se sont très souvent des anciens services publics. La question du Développement Durable (désormais DD), qui est justement considérée comme la conciliation des responsabilités économique sociale et environnementale, trouve ainsi tout son sens dans le vaste océan de mutations dont sont sujettes ces IR de nos jours. La littérature sur les IR montre que la nature des réformes est une condition nécessaire à l'atteinte de ces objectifs de DD dans la mesure où, leur désintégration doit toujours garder sous le contrôle d'un régulateur les couches de l'industrie difficilement concurrentielle même après la libéralisation. Ainsi au regard de la théorie on peut se poser la question de savoir *qu'elles sont les spécificités de la réforme des IR au Cameroun. Dans quelles mesures ces réformes favorisent-elles le DD dans ces industries ?* La présente contribution soutient l'idée de l'investissement comme mécanisme de DD approprié aux nouvelles formes de gestion des IR dans les pays africains comme le Cameroun. Mais avant de vérifier empiriquement cette proposition, nous analysons d'abord les variétés des réformes des IR au Cameroun en les comparant aux caractéristiques du paradigme néo-institutionnel.

## I- Réforme des IR au Cameroun et contrainte de DD

L'approche traditionnelle de la gestion des IR a été abandonnée depuis plus de deux décennies au profit de l'approche néo-institutionnelle. Si la libéralisation de ces industries au Cameroun entre dans le cadre de ces mutations, il reste que les formes prises par ce changement sont plutôt particulières au point où on peut s'interroger sur leurs capacités à favoriser un DD de ces industries. Nous étudions tour à tour les caractéristiques de ces industries, la nature des réformes au Cameroun, la nécessité d'un DD dans ces secteurs et la solution de l'investissement comme vecteur de DD dans ce contexte.

### *1.1 Les caractéristiques principales des industries de réseau*

Traditionnellement, les IR sont des monopoles naturels. On parle de monopole naturel dans une situation où l'existence de plusieurs firmes entraîne une duplication des coûts fixes sans bénéfice, puisque le coût marginal est le même quelque soit le degré de production (Laffont 2002, p.19). Vue sous cet angle, il est efficace d'avoir une seule entreprise. Ware (1986) ne définit pas le monopole naturel en termes de minimisation des coûts, mais plutôt en termes de maximisation du bien-être. Ici également, l'existence d'une seule entreprise est la règle, car c'est le choix qui plus que toutes les autres combinaisons permet de maximiser la valeur sociale du marché. Ainsi, lorsqu'on parle d'IR, on fait explicitement allusion à des secteurs de l'activité économique locale<sup>1</sup> ou nationale, qui sont des monopoles naturels. L'existence d'une forte infrastructure, d'importantes externalités positives de consommation, une forte croissance à la création et une intégration verticale de l'ensemble des activités en réseaux sont quelques caractéristiques justificatives de l'ancien paradigme institutionnel des IR (Angelier, 2006).

A cette approche traditionnelle, a succédé depuis une vingtaine d'année une approche néo-institutionnelle dont les traits caractéristiques sont le démantèlement des firmes intégrées verticalement et l'introduction des mécanismes concurrentiels dans certains segments de l'industrie (Glachant, 2002). Cette approche trouve ses fondements entre autres dans les écrits de Williamson. En effet, Williamson établit un consensus entre Demsetz et Goldberg. Celui-ci repose d'une part sur l'acceptation du postulat de Demsetz (1968) selon lequel l'existence de monopoles naturels ne justifie pas la régulation. D'autre part, Williamson accepte l'idée de Goldberg (1976a) selon laquelle il y a des difficultés à garantir par une contractualisation la continuité du service offert par une firme. En effet les spécificités des actifs concernés et l'existence d'incertitudes font que la négociation ex ante entre concédant et concessionnaire aboutit à un contrat incomplet. Dans ce cas, la garantie d'exécution du contrat se trouve dans la structure de gouvernance ex post. Williamson aboutit ainsi en discriminant sur le degré des actifs utilisés dans l'industrie et le degré potentiel de concurrence ex post, à la séparation des IR en deux grands groupes : les moins spécifiques où la continuité peut être assurée par les simples mécanismes concurrentiels et, les plus spécifiques dans lesquelles la régulation est nécessaire si on veut assurer la continuité (Williamson, 2002, 1985 : chap. 13). C'est cette analyse qui justifie la séparation entre l'infrastructure (segment non concurrentiel de l'industrie) et l'exploitation (segment concurrentiel), dans le but d'assurer une continuité du service. On aboutit ainsi à une variété des réformes que Glachant (2002, p.431) regroupe en deux familles, elles-mêmes subdivisées chacune en deux groupes comme présenté dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> Le marché étant spatialement limité, il est possible d'avoir un monopole naturel local mais pas national. C'est le cas de la production de l'eau potable en France et de la distribution de l'électricité et le gaz au Royaume-Uni.

**Tableau 1 : Variétés de réformes dans l'approche néo-institutionnelle des IR**

| Mécanisme concurrentiel        |                                  | Mécanismes concurrentiels + régulateurs sectoriels                       |                             |
|--------------------------------|----------------------------------|--|-----------------------------|
| Dépendance aux Infrastructures | Indépendance aux Infrastructures | Intégration verticale des Services intermédiaires et des Infrastructures | Pas d'intégration verticale |
| Transport aérien               | Transport routier                | Télécommunications   | Energie                     |
| Gestionnaires de réseaux       |                                  |  |                             |

*Sources : Adapté de Glachant, 2002*

Ainsi, théoriquement après la réforme, les IR se caractérisent d'abord par leur découplage. Ce découplage se manifeste par la séparation des différents segments de l'industrie et le démantèlement des monopoles verticalement intégrés. L'infrastructure reste généralement un segment qui n'est pas concurrentiel compte tenu des caractéristiques du monopole naturel qui demeurent. Elle est sous la charge d'un gestionnaire de réseaux qui, comme une entité à part entière, assure sa maintenance et est chargé de son extension. Ce gestionnaire du réseau a également à sa charge la gestion de l'accès au réseau par les potentiels utilisateurs. Dans les chemins de fer, le transport aérien ou routier et dans l'énergie, cette séparation est clairement établie. C'est ainsi que les aéroports, les autoroutes, les installations de transport et de distribution de l'électricité sont à la charge justement d'un gestionnaire de réseaux (OCDE 2000). Par contre dans les télécommunications, le réseau fixe notamment reste sous la responsabilité de l'opérateur historique, ancien monopole qui assure la gestion et la mise en concurrence de la boucle locale du réseau de télécommunications.

Les IR après la réforme se caractérisent ensuite par une introduction de la concurrence dans les autres couches de l'industrie notamment au niveau de la fourniture de service aux consommateurs. C'est ainsi que les mécanismes concurrentiels sont observés dans le service du transport de passager, le transport de marchandises par voie ferrée, la production de l'électricité et la téléphonie mobile.

Enfin, on constate une réduction considérable de la propriété publique, qui se manifeste par la privatisation et la libéralisation de ces industries. Cette réduction est plus visible dans le transport aérien des passagers et les télécommunications, et limités dans les chemins de fer et l'électricité (OCDE 2000). L'apparition des régulateurs indépendants, notamment dans les télécommunications et l'électricité dans le but d'assurer une saine concurrence, peut également être mentionnée comme fait majeur de cette nouvelle approche.

Mais qu'elle est la réalité des réformes entreprises dans les IR au Cameroun ?

### **1.2 Les formes de la réforme des IR au Cameroun**

La réforme des industries du transport ferroviaire, de l'énergie et des télécommunications au Cameroun n'a pas toujours suivi les schémas néo-institutionnels décrits précédemment. Mis à part les télécommunications qui se rapprochent de ce schéma, les deux autres industries sont restées des monopoles verticalement intégrés jusqu'à la couche amont qu'est l'infrastructure. Le tableau suivant fait ressortir les variétés de ces réformes.

**Tableau 02 : Variétés des réformes des IR au Cameroun**

| Mécanismes concurrentiels + régulateurs sectoriels |   | Pas de mécanisme concurrentiel (monopole) |  |
|--|---|---|--|
| Dépendance aux Infrastructures                     | Indépendance aux Infrastructures                            | Intégration verticale avec régulation     | Pas de régulation, mais un mécanisme de suivi par des réallocations et des renégociations du contrat |
| Téléphonie fixe                                    | Téléphonie mobile et autres services des télécommunications | Energie                                   | Transport ferroviaire  |

*Sources : élaboration personnelle*

Ainsi, cette réforme a connu plusieurs spécificités. D'abord on peut constater qu'il n'existe pas de gestionnaire de réseau autonome quelle que soit l'industrie. Même dans les télécommunications, l'opérateur historique (Camtel), qui est resté un des acteurs sur le segment en aval de l'industrie, est celui qui s'occupe de l'infrastructure dans la téléphonie fixe. Justement dans ce secteur, le service est resté dépendant de l'infrastructure dans la mesure où il ne peut être délivré sans elle. Mais par rapport aux autres industries, c'est celle qui respecte le plus les schémas du paradigme néo-institutionnel. Avec une concurrence effective (trois opérateurs et un quatrième est annoncé) et l'existence d'un régulateur sectoriel, la structure de l'industrie des télécommunications au Cameroun est à l'image de celle qui existe dans de nombreux pays occidentaux. Quoiqu'on puisse en redire sur l'indépendance du régulateur qui, dans ce contexte particulier, est encore sous la considérable influence de l'Etat.

Ensuite on peut constater que les industries du transport ferroviaire et de l'énergie sont restées des monopoles verticalement intégrés. Si pour la première l'existence d'un mécanisme de réallocation contractuel entre l'Etat et le concessionnaire permet théoriquement l'entretien et l'extension de l'infrastructure, dans la deuxième par contre un régulateur sectoriel a vu le jour avec la réforme. Au delà de la question de son indépendance, il reste que dans les faits, les infrastructures de production et de transport d'énergie au Cameroun aux lendemains de la privatisation sont restées techniquement sous la responsabilité du nouvel opérateur (Aes Sonel). L'Etat a créé en 2006 une structure chargée de gérer ce patrimoine (Electricity Development Corporation, EDC). Mais jusqu'aujourd'hui cette structure tarde à exercer concrètement son rôle.

Toutes ces spécificités justifient le fait que l'analyse de la réforme des IR au Cameroun soit faite par rapport à ce contexte particulier. Ainsi on peut se poser la question de savoir si ces choix de gestion sont à même de favoriser une performance à la fois économique, sociale et environnementale. La problématique du DD est donc ainsi au cœur de l'évaluation des réformes des IR au Cameroun.

### **1.3 Le DD dans les IR au Cameroun**

Le DD est devenu aujourd'hui une référence majeure aussi bien dans les programmes internationaux et nationaux que dans les politiques des entreprises. En effet à ces différentes échelles, il consiste à concilier le progrès économique et social sans compromettre l'équilibre naturel de la planète.

Les IR qui depuis plus d'une décennie ont connu des profondes mutations au Cameroun s'accommoderaient bien d'une telle conciliation, compte tenu du rôle qu'elles jouent et des acteurs qu'elles interpellent. Nous commençons par rappeler brièvement ce qu'est le DD avant de montrer toute sa pertinence dans l'analyse des IR aujourd'hui au Cameroun.

#### **1.3.1 Brefs rappels sur le concept de DD**

Il faudrait remonter au début des années soixante-dix, à l'époque des trente glorieuses pour retrouver les racines idéologiques du DD. En effet s'opposant à la croissance économique, une équipe d'experts réunis au sein de ce que l'on a appelé le club de Rome arrive à la conclusion suivante : *« si le développement économique continue à l'avenir comme dans le passé, le système global mondial s'écroulera avant 2100, à la suite de l'épuisement des ressources naturelles, de la surpopulation des pénuries alimentaires ou de la pollution générée par l'industrialisation<sup>2</sup> »*.

Si à l'époque cette mise en garde resta sans objet, il reste que plusieurs décennies plus tard, la réalité semble lui donner raison. Le développement économique s'étant entouré peu à

---

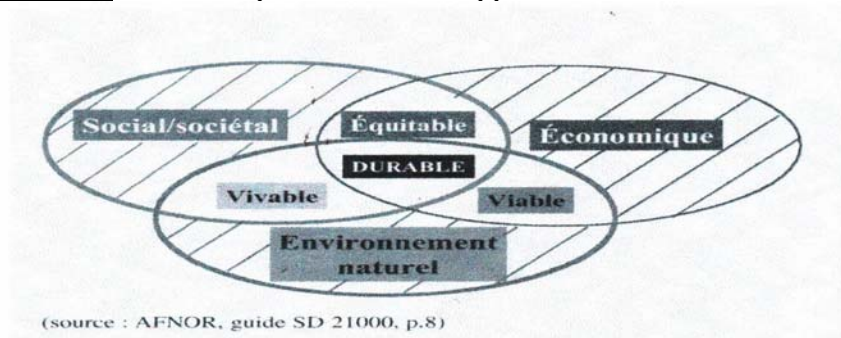
<sup>2</sup> Source : [www.clubofrome.org/docs/limits.rtf](http://www.clubofrome.org/docs/limits.rtf)

peu de discrédit, de sommet en sommet<sup>3</sup> on a abouti à une mise en place formelle d'un dispositif de DD à l'échelle internationale.

La définition originelle du DD date de 1987. En effet la littérature reconnaît à Madame Brundland (Premier ministre en Norvège et à l'époque présidente de la commission mondiale sur l'environnement et le développement) la paternité de cette définition : «*le DD est un développement économique qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la possibilité pour les générations à venir de satisfaire leurs besoins*».

Cette définition séminale a la particularité de faire ressortir le principe d'équité entre les peuples et les générations. En effet, qu'il soit analysé à l'échelon des entreprises ou à un niveau plus large, les générations futures doivent être considérées comme stakeholders (désormais SH) au même titre que les acteurs du moment. Et c'est à cette multiplicité d'acteur à prendre en compte que la définition la plus citée du DD doit sa particularité. Le DD serait alors un équilibre entre les composantes économique, environnementale et sociale, comme l'illustre la figure suivante :

**Figure 0** : Les trois piliers du Développement Durable



Ainsi à l'échelle de l'entreprise, le DD a pour objectif de mettre celle-ci face à ses responsabilités économique, sociale et environnementale. Il s'agit pour elle de contribuer à l'amélioration de la société et à la protection de l'environnement en liaison avec ses SH<sup>4</sup>.

### **1.3.2 Le pourquoi du DD dans les IR au Cameroun**

La question du DD a toute son importance dans l'analyse des IR aujourd'hui au Cameroun. Premièrement parce que c'est un des objectifs implicite de la réforme. En effet comme le souligne Angelier (2006, p.3), les transformations survenues dans ces industries, surtout dans les pays en voie de développement où les politiques de libéralisation ont été imposées, ne peuvent être justifiées que par la recherche d'une meilleure performance. Ces industries étant au cœur de l'activité économique, le passage de la propriété publique à la propriété privée ne saurait être apprécié par la seule performance économique. Les citoyens camerounais, consommateurs et anciens propriétaires de ces industries doivent être satisfaits par les nouveaux propriétaires. Le personnel, les communautés locales et dans une certaine mesure l'Etat sont également des SH à satisfaire pour que les performances post-libéralisation de ces industries soient globales et qu'elles justifient de ce fait l'opportunité de la réforme.

<sup>3</sup> Nous pouvons citer entre autres, la conférence sur l'environnement de Stockholm en 1972, le sommet de la terre à Rio de Janeiro en 1992, le protocole de Kyoto négocié en 1998 au Japon, le sommet de Johannesburg sur le DD en 2002, celui de Copenhague en 2009.

<sup>4</sup> Publication de Sage, janvier 2007, «les PME et le Développement Durable»

Ainsi l'un des objectifs de la réforme des IR étant la performance globale, la mise en place des stratégies de DD est un moyen pour y parvenir.

Deuxièmement, le DD doit servir de stratégie concurrentielle dans l'industrie de télécommunication. En effet de toutes les IR, c'est la plus concurrentielle<sup>5</sup>. Une entreprise qui concilie à la fois la satisfaction des consommateurs, du personnel et des apporteurs de fonds par exemple, assure sa pérennité dans ce secteur. L'industrie contenant un fort potentiel de croissance, avec une telle stratégie, se sont des nouvelles parts de marché qu'elle va conquérir et dominer ainsi ses concurrentes.

Pour les entreprises en situation de monopole, le DD peut les aider à assurer non seulement leur pérennité mais également leur croissance à long terme. D'abord parce que, comme l'affirment Baumol, Panzar et Willig (1982) à travers la théorie des marchés contestables, ces entreprises ne sont pas à l'abri d'une potentielle concurrence, surtout dans la branche située en aval des industries<sup>6</sup>. En effet dans un contexte mondialisé caractérisé par une grande mobilité des capitaux et dans une mouvance de libéralisation, la menace de nouveaux entrants existe<sup>7</sup>. Ensuite, le potentiel de croissance de ces industries au Cameroun est grand. En investissant par exemple dans l'infrastructure les entreprises de monopole élargissent la desserte et assurent non seulement leur croissance interne à long terme mais aussi leur pérennité et contribuent ainsi à la satisfaction des générations futures<sup>8</sup>.

Enfin la mise en place des stratégies de DD par les IR peut faciliter leur accès aux financements internationaux. Aujourd'hui, les critères comme le respect des droits de l'homme, des communautés locales, la santé et la sécurité, l'environnement et le dialogue avec différents SH sont pris en compte par les investisseurs internationaux dans les décisions de financement au même titre que les critères économiques classiques<sup>9</sup>. Compte tenu du vaste potentiel de croissance dont jouissent ces industries dans les pays comme le Cameroun, la mise en place des stratégies de DD peut favoriser l'accès aux financements responsables à l'échelle internationale.

Force est donc de constater que, la nature des mutations qu'ont connues IR au Cameroun donne une super puissance aux opérateurs en situation de monopole dans la mesure où ils sont quasiment des firmes privées verticalement intégrées. Bien que cette situation soit de nature à favoriser la recherche de leurs seuls intérêts<sup>10</sup>, ces entreprises n'échappent pas à la nécessité d'un DD. La question est donc celle de savoir quel mécanisme de DD privilégier dans un tel contexte. Dans la suite, nous nous prononçons en faveur de l'investissement comme vecteur de DD dans les IR au Cameroun.

#### ***1.4. L'investissement comme vecteur de DD : pourquoi ?***

A ce niveau deux grandes questions se posent préalablement à celle de la pertinence de l'investissement comme mécanisme de DD : quelle est la nature de ces investissements et quelles sont leurs caractéristiques ?

##### ***1.4.1 Nature et caractéristiques de l'investissement comme mécanisme de DD***

Commençons par caractériser l'investissement dont il est question ici. En effet dans les IR, il existe une couche amont qui est le réseau sans lequel le service ne peut-être délivré. Ainsi, l'investissement dans ce contexte renvoie en premier aux dépenses d'extension de ce

---

<sup>5</sup> Nous décrivons profondément cette industrie dans la suite.

<sup>6</sup> Il s'agit de l'offre du service qui est découplé de l'infrastructure dans la nouvelle approche des IR.

<sup>7</sup> Dans le cas particulier de l'industrie de transport ferroviaire, cette menace est plus liée au pouvoir de réallocation du contrat que garde l'Etat. Il n'est pas exclu que l'Etat attribue ce contrat de concession à une autre entité à la fin de la période prévu par le contrat qui a cours.

<sup>8</sup> Dans la mesurer où l'investissement infrastructurel implique non seulement l'extension du réseau, mais également l'entretien de l'existant.

<sup>9</sup> C'est ce qu'on appelle investissements Socialement Responsables

<sup>10</sup> Ce qui pourrait se caractériser par la maximisation du profit en exploitant les rentes produites dans l'industrie sans investir dans l'entretien ou l'extension du réseau.

réseau ou d'acquisition de toute immobilisation corporelle ou incorporelle, dans le but d'accroître la desserte. Mais la couche aval de l'industrie peut également faire l'objet d'investissement. Dans ce cas, il s'agit principalement pour l'entreprise de conserver tous ses SH dans la coalition qu'elle représente. En effet, en analysant les attentes de chaque partenaire<sup>11</sup>, il est bien possible qu'un point d'équilibre entre ces différents intérêts soit trouvé. Si chacun des SH reste dans la coalition, c'est bien synonyme de ce qu'un minimum lui est offert, car dans le cas contraire il l'abandonne<sup>12</sup>. Cette idée trouve ses fondements dans la conception première de l'entreprise comme « *nœud de contrats* » faite par Jensen et Meckling (1976). En effet, sous cette conception, il apparaît que cette coalition n'a de valeur que si sa continuité est assurée. La valeur de la firme est quasiment nulle si sa faillite est assurée pour demain. Même dans la vision financière de la firme qui consacre le marché financier comme baromètre par excellence<sup>13</sup> de la mesure de la valeur de l'entreprise, cette valeur aujourd'hui est fonction des anticipations qu'on en fait demain. Ainsi en validant ce principe de continuité du service, il apparaît que l'entreprise doit s'investir dans la conservation de ses SH et donc dans leur satisfaction. Voilà pourquoi l'investissement peut également être conçu comme un effort de l'entreprise dans ce sens. Notre recherche se limitant aux SH clients, personnel et actionnaires<sup>14</sup>, l'investissement est considéré comme tout effort financier de l'entreprise, allant dans le sens de l'amélioration de la qualité du service aux clients et de la satisfaction du personnel. Concrètement dans les IR, il s'agit pour ce qui est du SH client des dépenses liées à l'entretien et la maintenance du réseau et à l'information de la clientèle. Pour le SH personnel, il s'agit du traitement financier, des avantages sociaux, de la formation du personnel et de toute autre dépense qui permettent à celui-ci d'acquérir des connaissances spécifiques (Rajan et Zingales, 1998).

#### ***1.4.2 La pertinence de l'Investissement comme vecteur de DD dans les IR***

Plusieurs raisons peuvent être avancées pour soutenir la proposition de l'investissement comme vecteur de DD. Premièrement, en prônant un développement qui ne compromet pas la satisfaction des générations futures tout en permettant celle des générations présentes, le DD résout théoriquement une problématique quasi présente dans la gestion des IR. Il s'agit de la continuité du service. Cette continuité est assurée par l'entretien du réseau existant et son extension dans des conditions non discriminatoires. En effet compte tenu de la spécificité des actifs utilisés dans ces activités, l'approche néo-institutionnelle recommande la désintégration de ces industries par une séparation de l'infrastructure et du service. Comme nous l'avons mentionné antérieurement, dans le contexte Camerounais, cette séparation n'est pas une réalité dans la mesure où, aussi bien pour l'électricité que pour le transport ferroviaire, la gestion de l'infrastructure est laissée sous la responsabilité du fournisseur de service qui du reste est une entreprise privée en situation de monopole. Parce que cette forme spécifique des réforme fait naître un certains nombres de risques liés à l'éventuel comportement opportuniste des investisseurs privés en situation de monopole, le DD en énonçant la satisfaction des générations futures comme une des responsabilités de ces entreprises les interpelle plutôt à adopter un comportement responsable. En effet en tant que gestionnaires des infrastructures et du service, ces entreprises seraient tentées d'exploiter les rentes disponibles dans l'industrie après la privatisation, sans pour autant entretenir le réseau. Même dans les industries où la réforme a permis la mise en place des agences de régulation, l'asymétrie d'informations qui existe entre les entreprises et ces organismes rend leur contrôle inefficace. Ceci parce qu'elles disposent de meilleures compétences techniques et peuvent fournir de fausses informations

---

<sup>11</sup> Pour un résumé complet de ces attentes, voir Baret (2005, p.5)

<sup>12</sup> Il faut préciser tout de même que l'abandon ne peut être possible que si le client n'est pas captif, ou s'il existe une concurrence. Ce qui n'est pas toujours le cas dans le contexte camerounais.

<sup>13</sup> Sous des hypothèses d'efficience forte.

<sup>14</sup> Ce choix se justifie par la disponibilité des informations concernant ces SH dans ce contexte.

sur l'entretien du réseau à ces organismes de contrôle qui sont incapables d'en vérifier la pertinence. Tel fut le comportement des opérateurs de services dans les premières vagues de privatisations du transport ferroviaire en Angleterre pendant la première moitié de la décennie quatre vingt. La conséquence étant le grand risque d'interruption de fourniture du service qui pèse sur l'industrie suite à la vétusté des infrastructures. Ces comportements opportunistes peuvent également se manifester par un rationnement de l'offre comme cela a été observé au Cameroun avec la suppression de certaines destinations desservies jadis par le train. Le DD, en prônant la considération des générations futures et la satisfaction de tous les SH, met ces entreprises face à la leurs responsabilités et les interpelle à investir dans l'entretien du réseau. Car, dans ces industries, la satisfaction des générations futures passe par la continuité du service qui ne peut être assurée que par l'investissement. C'est dans ce sens que cet investissement peut permettre un DD dans ces IR au Cameroun.

Deuxièmement, la littérature sur le DD, repose sur une hypothèse implicite qui s'oppose à l'approche conflictuelle de l'entreprise. En effet, en prônant une performance globale (intégration des trois performances économique, sociale et environnementale), ce concept de DD suppose que les intérêts des différents SH ne sont pas nécessairement conflictuels et qu'à terme ils convergent. Des interactions existent de ce fait entre les différentes dimensions. Capron et Quairel (2005, p.4), en reprenant une analyse faite par le rapport de DD 2003 de Hydro-Quebec (p.5), distinguent d'ailleurs des développements équitable, vivable, et viable, selon que des interactions existent entre les trois dimensions prises deux à deux. Toutes ces juxtapositions reposent sur la conception de l'entreprise comme système (Clarkson, 1995) dans laquelle, les intérêts sont liées et convergent à terme. L'investissement sous certaines conditions peut ainsi favoriser cette convergence des intérêts des SH. Si nous prenons l'exemple d'un investissement en extension du réseau ou encore en entretien du réseau existant, celui-ci pourrait avoir pour conséquence entre autres la satisfaction d'une nouvelle clientèle, une offre de meilleure qualité, un chiffre d'affaires plus grand ou encore un personnel mieux formé. Dans ce cas l'investissement, par les résultats qu'il permet d'obtenir, s'oppose à l'approche conflictuelle de l'entreprise et favorise plutôt son DD en mettant dans un même panier les intérêts des différents SH.

## **II- L'investissement comme vecteur de DD : investigation dans les industries des télécommunications et de l'électricité au Cameroun**

Il est question à ce niveau de montrer à travers les cas que nous étudions comment l'investissement permet de combler à la fois les attentes des actionnaires (bailleurs de fonds), des clients et du personnel. Pour y parvenir, nous analysons séparément l'industrie de l'électricité et la seule industrie concurrentielle qui est celle des télécommunications. Préalablement, nous revenons sur la démarche méthodologique choisie pour cette démonstration.

### ***2.1. Aspects méthodologiques de l'investigation dans les IR au Cameroun***

La méthodologie des études de cas est celle qui est retenue pour la présente analyse. Ce choix se justifie principalement par l'étroitesse du cadre opérationnel<sup>15</sup>. La nature de la problématique traitée qui s'inscrit dans une vision holistique (conciliation de multiples attentes) nous impose également ce choix. En effet les études de cas qui s'inscrivent dans le grand ensemble des méthodes qualitatives sont le plus souvent mobilisées pour une telle vision holistique compte tenu de la difficulté à trouver des mesures globales (Benbasat, Goldstein et Mead, 1983 ; Eisenhardt, 1989 ; Patton, 1982 ; Worthman et Roberts, 1982).

---

<sup>15</sup> Ce cadre est constitué des IR. Nous étudions seulement celles des industries qui ont atteint une phase terminale dans la réforme, notamment avec la privatisation depuis plusieurs années.

Par ailleurs, notre démonstration se base sur des données empiriques et nous n'agissons aucunement sur la réalité. Cette démarche s'inscrit ainsi sous le paradigme positiviste, bien que la méthodologie soit qualitative<sup>16</sup>. Elle consiste à rapprocher l'effort d'investissement de chaque industrie (ou de chaque entreprise) à certaines variables de satisfaction du personnel, des clients et des bailleurs de fonds. Le choix de ces variables a été guidé non seulement par la littérature sur les IR mais également par la disponibilité des informations collectées dans les DSF<sup>17</sup> des différentes entreprises. Nous retenons ainsi les variables suivantes :

*Tableau 03 : Les variables utilisées*<sup>18</sup>

| Concepts   | Variabiles  | Indicateurs de mesure  | Sources tableau de la DSF                   |
|--|---|--|---|
| Investissements réalisés dans la couche amont                    | Investissements infrastructurels annuels  | Immobilisations incorporelles et corporelles   | T39   |
| Satisfaction des bailleurs de fonds                              | Rentabilité économique<br>Rentabilité Financière  | EBE/Actif total<br>Résultat net / Capitaux propres   | T6/T3<br>T6/T4                              |
| Satisfaction des Clients et investissements dans la couche aval  | Chiffre d'affaire par personne<br>Entretien Réparation des biens immobiliers<br>Entretien, Réparation et maintenance<br>Publicité, publications relation publique | Chiffre d'affaire par personne employé<br><br>Réparations/CA<br><br>Maintenance/CA<br><br>relations publiques/CA       | T6/T2<br><br>T16, T29<br><br>T16<br><br>T16 |
| Satisfaction du personnel et investissements dans la couche aval | Salaire moyen<br>Avantages sociaux<br>Frais de formation du personnel   | Masse salariale/effectif total<br>Avantages sociaux /effectif total<br>Frais de formation du personnel /effectif total | T16<br>T16<br>T29                           |

## **2.2. Analyse de l'industrie des télécommunications**

De toutes les industries de réseaux privatisées au Cameroun, celle des télécommunications est de loin la plus concurrentielle. Nous commençons par faire un état des lieux de ce secteur avant de nous attarder sur l'évolution des variables retenues pour notre analyse.

### **2.2.1. Etat des lieux du secteur des télécommunications au Cameroun**

La réforme de l'industrie des télécommunications au Cameroun est engagée par la loi de juillet 1998. Dix ans après, elle est structurée autour de deux opérateurs privés de téléphonie mobile<sup>19</sup>, aux cotés de l'opérateur historique de téléphone fixe. Les usagers du téléphone passent en général de 100.000 en 2000, à 2.000.000 environ en 2005, portant ainsi le taux de télé-densité globale de 0.67% à 12.3%<sup>20</sup>. Le réseau fixe dessert en termes de couverture 107 localités sur 2232, soit un taux de 4.8%. En d'autres termes au Cameroun sur 100 localités, environ 5 seulement sont connectées au réseau de téléphone fixe. Le taux de couverture du réseau mobile est de 10.7%, avec seulement 4.4% de localités couvertes par les deux opérateurs. Le taux de pénétration d'Internet est de 0.16% et, malgré une plus grande diversité de l'offre, le coût de l'accès demeure encore relativement élevé (1.5 \$ par heure pour un revenu moyen de 80.4 \$/mois). En 2003, une revue des performances du secteur des

<sup>16</sup> Il n'y a d'ailleurs pas de lien univoque entre les choix épistémologiques et les méthodes de recherches. «*Un paradigme positiviste est compatible avec des méthodes qualitatives*» (M'bengué et al., 2000)

<sup>17</sup> Déclarations Statistiques et Fiscales.

<sup>18</sup> Variables pour lesquels l'information était disponible

<sup>19</sup> Il s'agit :

- d'Orange Cameroun, filiale de France Télécom qui a obtenu sa licence d'exploitation de téléphonie mobile en juin 1999 ;
- et de Mobile Telephone Networks Cameroon, filiale du groupe sud-africain MTN qui a repris Camtel mobile en janvier 2000

<sup>20</sup> Ce taux est égal au nombre d'usagers du téléphone, sur la population totale. Ce calcul a estimé la population à prêt de 15 millions en 2000 et 16 en 2005.

télécommunications faisait état d'une file de 1.000.000 de personnes en attente de connection et d'un délai de deux ans pour être servi. Même si des améliorations semblent avoir été faites ces trois dernières années, beaucoup reste à faire<sup>21</sup>.

L'actualité la plus récente dans ce secteur est celle de la privatisation de l'opérateur historique Camtel (Cameroun Télécommunication) lancée le 15 février 2006<sup>22</sup>. En effet Camtel est un poids lourd du secteur des télécommunications au Cameroun. Créé en 1998 suite à la fusion de la direction des télécommunications et d'Intelcam<sup>23</sup>, son capital est à 100% détenu par l'Etat camerounais. Camtel a démontré, avec la mise en œuvre d'un programme d'accroissement de ses capacités par l'ajout de 155.000 lignes et par le lancement réussi de son produit semi-mobile au second semestre 2005 que le secteur des télécommunications a un potentiel national énorme, et que de nombreux investissements doivent encore être réalisés.

La loi de juillet 1998 crée une agence de régulation des télécommunications dont les principaux objectifs sont entre autre le contrôle et le suivi des activités du secteur, l'élaboration des normes de qualité de service, la mise en place des conditions d'exercice d'une saine concurrence (gestion de l'interconnexion), la protection des consommateurs (traitement non discriminatoire des consommateurs). Dix ans après sa création, on continue de s'interroger sur la nature de son déploiement. Une enquête menée par Lelé (2005) révèle que 70% de consommateurs des services des télécommunications au Cameroun ne connaissent pas l'Agence de régulation et que 15.3% la connaissent sans savoir quel est son rôle. Ces résultats sont corroborés par les statistiques disponibles au niveau de l'Agence qui font état de seulement 5 plaintes reçues au cours de l'exercice 2001-2002 par exemple.

On peut donc constater que malgré la concurrence, beaucoup reste à faire dans cette industrie pour qu'elle puisse durablement se développer. Mais il serait intéressant de nous attarder sur ce qui a déjà été fait dans ce sens à travers le mécanisme de l'investissement.

### ***2.2.2. Investigation dans le secteur des télécommunications au Cameroun.***

Nous commençons par faire une lecture globale de l'industrie afin de dégager certaines tendances. Par la suite, à travers des comparaisons entre les deux opérateurs de téléphonie mobile, nous allons infirmer ou confirmer ces tendances.

#### ***2.2.2.1 Analyse globale de l'industrie des télécommunications***

Le tableau 1 ci-dessous fait ressortir les statistiques globales du secteur. On peut constater que le nombre d'abonnés au téléphone mobile n'a cessé de croître sur les sept dernières années. Plus de quinze camerounais sur cent peuvent communiquer aujourd'hui avec leur téléphone contre moins de deux il y a sept ans. La conséquence est que le chiffre d'affaire global de l'industrie suit cette tendance à la hausse sur la même période. A ce niveau de l'analyse, aucune tendance ne se dégage de l'évolution des investissements. On peut toutes fois noter deux choses :

- d'abord qu'ils ont été massivement réalisés à partir de 2003 ;
- ensuite que le chiffre d'affaires évolue en fonction des investissements réalisés antérieurement (*voir figure 1*), ce qui nous permet d'envisager l'existence d'une relation de cause à effet. L'effet de la variation des investissements se fait ressentir sur le chiffre d'affaires l'année d'après.

---

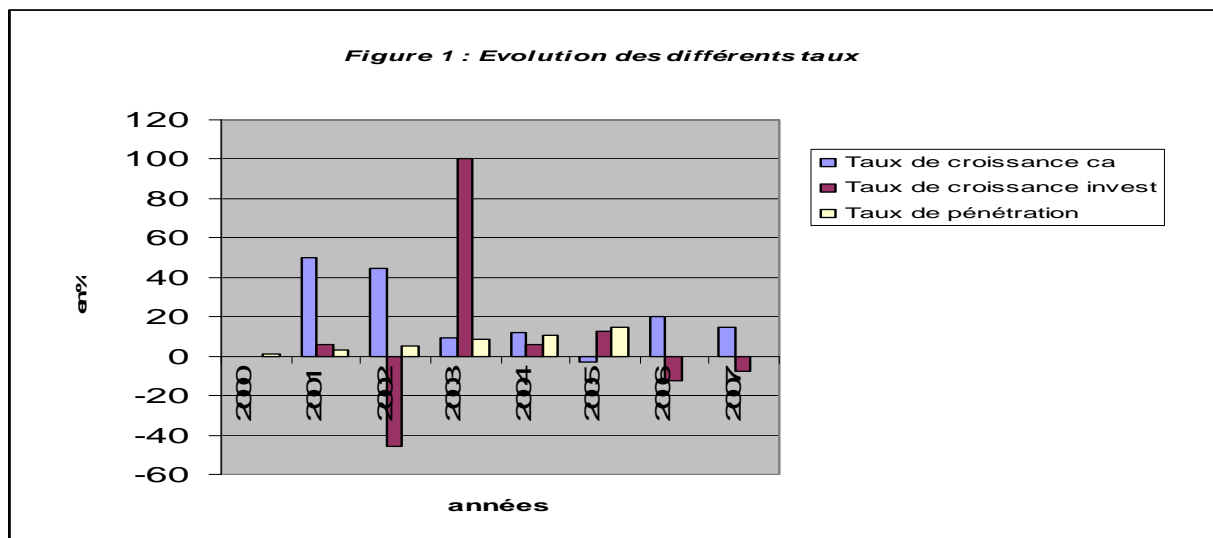
<sup>21</sup> Il faut aussi signaler que ces statistiques sont celle de 2007.

<sup>22</sup> Cette actualité fait également état d'une éventuelle reprise éminente de Camtel par l'opérateur public français des Télécommunications qui déjà dispose au Cameroun d'une licence d'exploitation de téléphonie mobile (voir ci-dessus). Le risque qui pèse sur la préservation d'une saine compétition dans le secteur semble ainsi s'accroître (*Journal Messenger du 14 août 2006*).

<sup>23</sup> Intelcam est la société qui s'occupait des liaisons internationales.

| Tableau 4 : Statistiques globales du secteur des télécommunications |        |         |         |         |         |         |         |         |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   | 2000   | 2001    | 2002    | 2003    | 2004    | 2005    | 2006    | 2007    |
| CA total  | 94 724 | 142 318 | 206 119 | 225 065 | 252 073 | 243 957 | 292 640 | 335 380 |
| Taux de croissance du CA  |        | 50      | 45      | 9       | 12      | -3      | 20      | 15      |
| Investissement total  | 55 868 | 59 211  | 32 209  | 64 604  | 68 306  | 77 040  | 67 195  | 61 846  |
| Taux de croissance des Investissements                              |        | 5,98    | -45,60  | 100,58  | 5,73    | 12,79   | -12,78  | -7,96   |
| Nombre d'abonnés au mobile  | 197743 | 523582  | 812388  | 1264410 | 1630307 | 2252508 |         |         |
| Taux de pénétration du mobile                                       | 1,32   | 3,49    | 5,42    | 8,43    | 10,87   | 15,02   |         |         |

Sources : élaboration personnelle



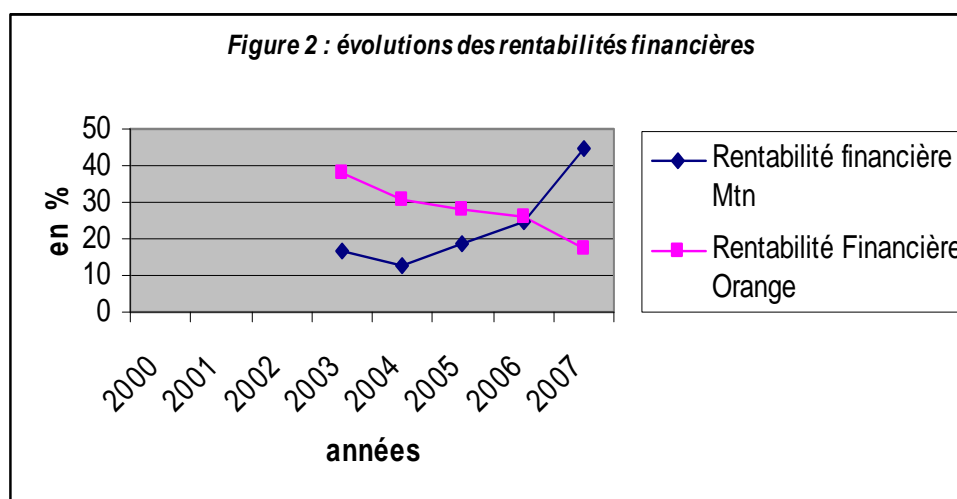
Toutes fois l'évolution du taux de pénétration qui après 2003 a connu sa plus grande hausse malgré le ralentissement de l'évolution du chiffre d'affaires, peut s'expliquer par des meilleures conditions d'abonnement (prix plus bas) en faveur des clients. Les analyses comparées vont mieux nous éclairer sur ce point.

#### 2.2.2.2 Analyses comparées de deux opérateurs de téléphonie mobile au Cameroun

Le tableau 2 (ci-dessous) montre l'évolution comparée des variables retenues pour la présente analyse. A l'observation, plusieurs constats peuvent être faits. D'abord il apparaît clairement une différence entre les deux opérateurs au niveau de la rentabilité financière, le salaire moyen et dans une moindre mesure la formation du personnel. L'opérateur Orange, malgré qu'il soit le premier à entrer dans le secteur voit sa rentabilité financière baisser au fil du temps. Par contre, la tendance est contraire pour son concurrent dont la rentabilité va s'améliorant (voir figure 2). Le salaire moyen est meilleur chez Mtn et cette entreprise s'investit plus dans la formation du personnel que sa concurrente.

| <b>Tableau 5 : évolutions comparées des variables</b> |       |              |                |                |                 |                |                 |                 |
|---|-------|--------------|----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|
|   | 2000  | 2001         | 2002           | 2003           | 2004            | 2005           | 2006            | 2007            |
| <b>Investissement Mtn</b>                             |       | <b>29094</b> | <b>18367</b>   | <b>33926</b>   | <b>21126</b>    | <b>23760</b>   | <b>31080</b>    | <b>32067</b>    |
| <i>Investissement Orange</i>                          | 40728 | 16987        | 10367          | 12358          | 25750           | 34500          | 34530           | 29779           |
| <b>CA Mtn</b>   |       |              | <b>30774</b>   | <b>83405</b>   | <b>93159</b>    | <b>110071</b>  | <b>135520</b>   | <b>158670</b>   |
| <i>CA Orange</i>                                      |       |              | 32210          | 75855          | 102336          | 111733         | 112266          | 130344          |
| <b>Rentabilité économique Mtn</b>                     |       |              |                | <b>23,37</b>   | <b>22,37</b>    | <b>28,19</b>   | <b>41,48</b>    | <b>39,43</b>    |
| <i>Rentabilité économique Orange</i>                  |       |              |                | 36,76          | 39,89           | 43,63          | 38,61           | 37,46           |
| <b>Rentabilité financière Mtn</b>                     |       |              |                | <b>16,55</b>   | <b>12,55</b>    | <b>18,74</b>   | <b>24,96</b>    | <b>44,59</b>    |
| <i>Rentabilité Financière Orange</i>                  |       |              |                | 37,77          | 30,37           | 28,00          | 25,72           | 17,65           |
| <b>Salaire moyen Mtn</b>                              |       |              | <b>4193471</b> | <b>8259098</b> | <b>11080615</b> | <b>9004578</b> | <b>10065296</b> | <b>12393532</b> |
| <i>Salaire moyen Orange</i>                           |       |              | 4132546        | 6552972        | 7039103         | 7882955        | 8392218         |                 |
| <b>Avantage sociaux Mtn</b>                           |       |              | <b>90470</b>   | <b>1566884</b> | <b>846439</b>   | <b>1092744</b> | <b>2733541</b>  | <b>1129141</b>  |
| <i>Avantage sociaux Orange</i>                        |       |              | 302964         | 459636         | 1021117         | 1089557        | 1064535         |                 |
| <b>Formation du personnel Mtn</b>                     |       |              |                |                | <b>2928686</b>  | <b>762462</b>  | <b>831385</b>   | <b>999485</b>   |
| <i>Formation du personnel Orange</i>                  |       |              |                |                | 4721214         | 517453         | 402575          | 510581          |
| <b>Maintenance Mtn</b>                                |       |              |                |                | <b>4,13</b>     | <b>3,27</b>    | <b>3,27</b>     | <b>2,72</b>     |
| <i>Maintenance Orange</i>                             |       |              |                |                | 1,82            | 2,22           | 2,02            | 3,46            |
| <b>Réparations Mtn</b>                                |       |              |                |                | <b>1,99</b>     | <b>1,29</b>    | <b>1,78</b>     | <b>1,59</b>     |
| <i>Réparations Orange</i>                             |       |              |                |                | 1,30            | 1,53           | 1,15            | 1,99            |
| <b>Relations publiques Mtn</b>                        |       |              |                |                | <b>5,13</b>     | <b>5,24</b>    | <b>3,64</b>     | <b>3,05</b>     |
| <i>Relations publiques Orange</i>                     |       |              |                |                | 4,41            | 4,18           | 4,41            | 4,15            |

Sources : élaboration personnelle



Ensuite on peut remarquer des phases dans l'évolution comparée des investissements. Mtn a plus investi pour entrer dans le secteur (2001, 2002, 2003). Cette politique a d'ailleurs porté ses fruits dans la mesure où cette entreprise est tout de suite passée devant en termes de chiffre d'affaires. Une avance qu'elle a d'ailleurs conservée malgré une reprise des investissements de la part d'orange (2004, 2005, 2006).

Enfin on peut constater qu'il n'y pas de différence claire entre les deux opérateurs en termes de maintenance, de réparation et de relations publiques. Nous voyons dans cette similitude un effort commun des deux entreprises en termes de qualité du service et d'information de la clientèle. Ainsi, la tendance globale du secteur et les analyses comparées nous conduisent vers la confirmation de l'hypothèse de meilleure considération du SH client. Une amélioration qui va de paire avec l'évolution globale des investissements dans le secteur.

### 2.2.3 Analyse de l'industrie de l'électricité

L'analyse de cette industrie sera similaire à celle des télécommunications. Nous commençons par dresser un état des lieux du secteur avant d'étudier le cas Aes Sonel, la société de monopole exerçant dans cette industrie.

#### 2.2.3.1 Etat des lieux du secteur de l'électricité au Cameroun

Contrairement aux télécommunications, l'industrie de l'énergie électrique se caractérise par l'existence d'un monopole devenu privé avec la privatisation de la Sonel (Société Nationale d'électricité) en 2001. En effet, créée dans les années 60, cette société avait la responsabilité de la production, du transport et de la distribution de l'électricité dans le pays. La privatisation qui intervient très exactement le 18 juillet 2001 a transféré la responsabilité de l'ensemble de ces activités à Aes-Sonel, filiale du groupe Aes sirocco, entreprise privée américaine ayant une couverture mondiale et spécialisée dans la production et la distribution de l'électricité. Cette opération trouve un secteur camerounais de l'électricité déjà bien malade des mauvaises performances économiques de la Sonel, mais aussi et surtout de la politique des prix de cette société qui semble avoir contribué plus à l'appauvrissement des consommateurs qu'à autre chose. En principe, cette politique devrait garantir compte tenu des options de service public, la fourniture d'énergie électrique aux clients vulnérables en matière de pouvoir d'achat. Paradoxalement, la Sonel a passé son temps à subventionner les clients spéciaux en particulier Alucam (Pechiney /France). Ainsi depuis 1960, cette société qui est le plus gros consommateur d'électricité au Cameroun avec près de 45% de la production totale, paie le Kwh à 0.008 centimes d'euros. Alors que Cimencam (Cimenteries du Cameroun), et la Cicam (Confiseries Industrielles du Cameroun) le paye respectivement à 0.037 et 0.03 centimes d'euro.

Aujourd'hui, plus de 7 ans après la privatisation, la situation de ce secteur n'a pas beaucoup évolué. Si les résultats économiques sont largement satisfaisants, on peut constater que depuis 2001, le pays a connu non seulement une grave crise énergétique, mais aussi et surtout une crise sociale les quatre premières années après la privatisation.

La crise énergétique dont souffre le Cameroun trouve ses origines bien avant la privatisation de la Sonel. Déjà en 2000, une année avant la privatisation, la Sonara (Société camerounaise de raffinerie), consciente du déficit de fourniture d'énergie électrique de la Sonel, s'était dotée d'une unité de production d'électricité à base de fuel d'une puissance de 9.5 Kw. Seulement, cette crise va s'aggraver un an après la privatisation, avec le phénomène de « délestage<sup>24</sup> » qui va ainsi amener les dirigeants d'Aes-Sonel à l'officialiser par un communiqué de presse<sup>25</sup>. Cette situation se manifeste par le rationnement de la consommation en énergie électrique et par une tarification problématique. Une bonne partie de la demande solvable en énergie électrique est restée durablement et demeure encore insatisfaite aujourd'hui. Les consommateurs font face à d'énormes difficultés pour obtenir un branchement, même en acceptant de payer les frais supplémentaires de corruption imposés par les agents<sup>26</sup>. Aux coupures intempestives d'énergie s'ajoutent la demande insatisfaite des entreprises et des industries en particulier, qui se découragent et cherchent des solutions de rechange même les plus coûteuses. Malgré le programme d'investissement de 540 millions d'euros pour la période 2005-2009 annoncé par le conseil d'administration de la société en juin 2005, beaucoup reste à faire dans ce secteur. Le taux d'accès des populations à l'énergie électrique est de 18%, avec 5.5% pour les zones rurales. Ces dernières sont les grandes victimes de la privatisation dans la mesure où la logique économique a pris le pas sur la logique sociale. Les dirigeants de Aes-sonel ont même émis l'hypothèse de sortir les zones rurales du portefeuille d'activité de l'entreprise. Cette situation est d'autant plus préoccupante que les besoins dans ce sous-secteur sont considérables. Sur 30000 localités que compte le

---

<sup>24</sup> C'est le phénomène de rationnement de la consommation de l'énergie électrique plusieurs heures (voir plusieurs jours). Ce phénomène est apparu au Cameroun un an seulement après la privatisation de la Sonel. Les dirigeants de l'entreprise l'expliquent par la forte sécheresse qu'il y a eue cette année (2001) et qui a entraîné une baisse considérable du niveau d'eau dans les barrages.

<sup>25</sup> Prise de conscience : gestion de la sécheresse ; à lire dans les colonnes du quotidien national Cameroun Tribune du Jeudi 27 décembre 2001.

<sup>26</sup> Il faut signaler des améliorations à ce niveau depuis que l'entreprise a lancée en 2006 une vaste campagne de branchement à coût réduit.

Cameroun, 9000 ont une taille comprise entre 200 et 5000 hectares. Le coût moyen d'électrification par village était estimé en 2000 à 811.000 dollars<sup>27</sup> Ces 25 dernières années, 1700 localités ont été électrifiées et il reste 7300 localités à desservir. Ce qui représente un investissement d'environ 608 millions de dollars. Si nous considérons le rythme actuel de financement public dans l'électrification rurale (5.3 millions de dollars), il faudrait 100 ans pour électrifier tout le pays.

A la crise énergétique, s'est greffée une crise sociale qui continue de causer des dégâts au niveau des ménages. En début d'année 2005, le Directeur général de la société en personne, dans une note à son personnel annonçait des licenciements économiques pour la nouvelle année. Actuellement, les délégués du personnel et les dirigeants de l'entreprise n'arrivent pas s'entendre sur les termes de cette réduction des effectifs.

Toujours du point de vue social, on ne compte plus le nombre de fois où les populations sont descendues dans la rue pour manifester leur ras le bol par rapport à la mauvaise qualité du service d'Aes-Sonel.

Face à toutes ces récriminations, la société ne reste pas les bras croisés<sup>28</sup>. Elle a installé des barrages d'une capacité de 7.6 milliards de m<sup>3</sup> alimentant trois centrales hydroélectriques, ainsi que 39 centrales thermiques pour une puissance totale de 928 Mw. Elle a également développé un réseau de transport d'électricité d'une longueur de 23185 km. Mais tous ces efforts restent insignifiants quant on considère la somme des actions à entreprendre pour aboutir à un DD dans cette industrie.

Comme dans les télécommunications, le secteur de l'énergie électrique est également sous le contrôle d'un régulateur, l'Agence de Régulation du Secteur de l'Electricité (ARSEL). Cette institution qui a été créée par la loi du 24 décembre 1998 est chargée entre autres :

- d'élaborer un système de régulation financière par les tarifs ;
- de veiller à l'équilibre économique et financier du secteur de l'électricité et à la préservation des conditions nécessaires à sa viabilité ;

Cette même loi a créé une Agence de l'électrification rurale (AER), qui a pour rôle principal de promouvoir l'électrification dans les localités dites rurales. Malgré quelques interventions sur la tarification des prix dans le secteur, le moins que l'on puisse dire est que le pouvoir de ces institutions semble très insignifiant face à la puissance du monopole privé représenté par la société Aes-sonel. Les récriminations des populations et l'initiative de relecture du contrat engagée par le gouvernement peuvent l'attester.

Achevons cet état des lieux du secteur de l'électricité par la création le 20 novembre 2006 d'une nouvelle société d'électricité, Electricity Development Corporation (EDC). Si on s'en tient à son décret de création, cette Société à capitaux publics a notamment pour missions de gérer le patrimoine infrastructurelle de l'industrie, de promouvoir l'investissement public et privé dans le secteur de l'électricité en vue d'améliorer l'offre en énergie électrique dans le pays. Mais plus de trois ans après sa création, on continue à attendre de voir le déploiement de EDC

### **2.2.3.2 Etude du cas Aes-Sonel**

Aes Sonel étant la seule entreprise de l'industrie, il s'agit pour nous de voir de manière globale comment évoluent les variables retenues, et de dire si cette évolution est contraire à celle de l'investissement. Le tableau 3 nous informe sur les valeurs prises par les variables retenues.

---

<sup>27</sup> D'après les estimations de l'Agence d'électrification Rurale, faites en 2000.

<sup>28</sup> L'étude chiffrée du cas AES Sonel qui permet de mieux visualiser les efforts de l'entreprise.

| Tableau 6 : Données Aes-Sonel |            |            |             |            |            |
|-------------------------------|------------|------------|-------------|------------|------------|
|                               | 2003       | 2004       | 2005        | 2006       | 2007       |
| <i>CA total (en milliers)</i> | 107 942    | 131 748    | 142 372     | 150 917    | 154 335    |
| Investissement total          |            |            | 4700        | 29 114     | 27 158     |
| Rentabilité économique        |            |            | 12,88       | 13,63      | 4,28       |
| Rentabilité financière        |            | 2,19       | 23,35       | 22,48      | 8,03       |
| <i>Salaire annuel moyen</i>   | 5166917,86 | 8492606,16 | 10275184,03 | 6070197,80 | 8296599,30 |
| Avantage sociaux              | 561 814    | 772 529    | 944 269     | 530 381    | 727 773    |
| Formation du personnel        |            |            |             | 79922,45   | 100101,61  |
| <i>Réparations</i>            |            | 1,12       | 1,39        | 1,31       | 2,92       |
| <i>Maintenance</i>            |            | 3,74       | 3,47        | 4,06       | 10,02      |
| Relations publiques           |            | 0,39       | 0,54        | 0,46       | 0,59       |

Sources : élaboration personnelle

Deux principaux constats peuvent être faits à la lecture de ce tableau. D'abord on peut voir dans l'évolution des investissements les trois dernières années (2005, 2006, 2007) la réalisation du programme d'investissement annoncé par le conseil d'administration en 2005. Bien que de l'extérieur la situation de l'industrie de l'électricité soit peu reluisante, vu de l'intérieur, Aes-Sonel a fourni de nombreux efforts dans l'amélioration de ses prestations. Après une période trois ans (2002, 2003, 2004) pendant laquelle la société a exploité les rentes produites par l'industrie suite à son statut de monopole<sup>29</sup>, elle s'est engagée dans une politique de DD en investissant pour satisfaire en plus de l'actionnaire les SH clients et personnel. Force est de constater que la réalisation des investissements n'est pas contraire à la satisfaction des objectifs économiques. La tendance à la hausse est la même pour toutes les variables. Le salaire moyen n'a cessé d'augmenter, la qualité de l'offre également avec un accroissement de la maintenance et des réparations, ainsi que de l'information de la clientèle.

Ensuite on constate un ralentissement des performances économiques et financières. Si celles-ci restent positives, on peut quand même remarquer que la masse d'investissements réalisés en 2006 et 2007 coïncide avec ce ralentissement. Les bailleurs de fonds sont devenus *responsables*<sup>30</sup> et ont non seulement un souci de leur rentabilité future mais aussi de la performance globale de l'industrie et donc de son DD. Ils s'inscrivent désormais dans le long terme. Voilà pourquoi ils n'hésitent plus à investir même si immédiatement (à court terme) leur rentabilité baisse au profit des autres SH. Ceci se confirme par le potentiel que regorge l'industrie visualisé ici par la croissance du chiffre d'affaires.

Ainsi les premières conclusions que nous pouvons tirer des études faites dans les deux IR vont dans le sens du postulat de départ. Dans l'industrie des télécommunications et bien plus dans celle de l'électricité, l'investissement n'est pas adverse aux bailleurs de fonds. Dans un contexte de déficit infrastructurel comme celui du Cameroun, il permet à celui-ci de s'inscrire dans une rentabilité de long terme et surtout de favoriser un DD par l'atteinte d'une performance globale : la satisfaction des multiples SH. Dans les télécommunications l'accroissement des investissements a eu pour conséquence une meilleure qualité de l'offre ainsi qu'un meilleur traitement du personnel avec sur ce dernier aspect un avantage pour la société qui a le plus d'abonnés. Dans l'électricité, finalement l'investissement n'est un mauvais risque pour aucun des SH. Car quoique sa réalisation ralentisse légèrement la rentabilité financière immédiate, elle permet aux autres partenaires d'améliorer leur satisfaction.

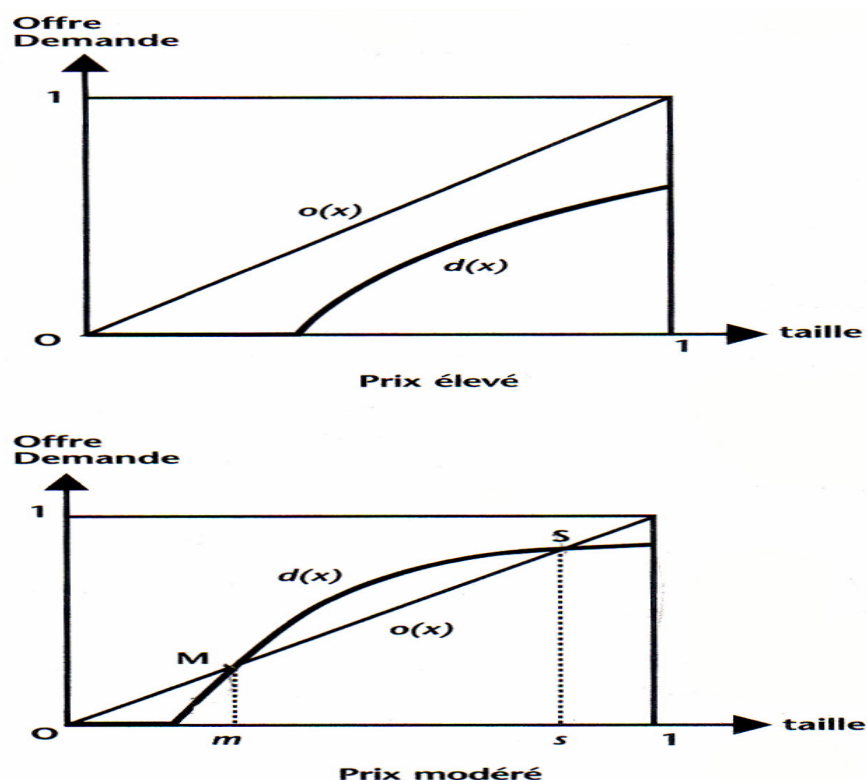
<sup>29</sup> Ce qui explique certainement la situation difficile du secteur, décrite antérieurement.

<sup>30</sup> Dans le sens de la Responsabilité Sociale des Entreprises.

Ces conclusions, malgré qu'elles reposent sur une démonstration limitée à un contexte, ont un fondement dans la littérature sur les industries de réseau. Traditionnellement on reconnaît l'existence d'effets club dans ces industries.

### 2.3. Fondement théorique de l'investissement comme mécanisme de DD : les effets club

On parle d'effets de club lorsque la satisfaction d'un agent économique, ne dépend pas uniquement de ses choix, mais aussi des choix des autres agents. En effet dans les industries de réseaux comme les télécommunications, il est reconnu que la satisfaction d'un usager est d'autant plus grande que le nombre d'utilisateurs du réseau s'accroît. Mais cet accroissement ne peut se faire à l'infini et n'est justifié économiquement que s'il est rentable. Car au-delà d'un certain point (saturation), l'accroissement de l'offre tend vers sa gratuité. Pour pouvoir illustrer toutes ces considérations, nous reprenons le schéma suivant, emprunté à Curien (2005, p. 23).



Source : Curien (2005)

Soient :

- $x$ , la taille anticipée du réseau ;
- $d(x)$ , la courbe de demande ;
- $o(x)$ , la courbe d'offre.

Nous pouvons constater que dans le premier schéma, la courbe de demande est strictement en deçà de la courbe d'offre. Cette situation correspond à celle d'une absence de réseau. En effet, malgré l'existence d'une offre et le goût de certains consommateurs pour le service en réseau, le prix d'adhésion trop élevé ne permet à aucun de pouvoir satisfaire son besoin. Ce prix est au-delà de leurs capacités financières réelles.

Dans le second schéma, la demande est supérieure à l'offre entre les points M et S. En effet M correspond à une masse critique qui déclenche un accroissement de la demande, grâce à un prix " $m$ " attractif pour une catégorie d'utilisateurs ayant à la fois un goût plus avéré pour le

service et les moyens d'adhérer à ce prix. Au fur et à mesure, le prix d'adhésion va baisser et les individus intéressés (moins que les précédents), ou ceux n'ayant pas la somme à payer antérieurement (prix d'adhésion plus cher que l'actuel), vont adhérer et ainsi de suite. La courbe de demande va rencontrer celle de l'offre au point S, qui consacre le prix "s" (suffisamment bas) pour lequel le réseau atteint sa saturation.

Ainsi, les effets de club sont observables dès que le réseau franchit la masse critique M jusqu'au point de saturation S. Entre les deux, l'offre du service en réseau accroît et le prix d'adhésion baisse. Dans la réalité, cette dynamique de l'offre ainsi que les effets de club qu'elle permet d'engendrer ne peuvent être possible que si le réseau est en pleine croissance, s'il n'a pas encore atteint sa maturité. Une situation qui est caractéristique des industries de réseau en Afrique en général et au Cameroun en particulier. C'est dans ce sens que, l'existence des effets de club peut être considéré comme fondement de la proposition de l'investissement dans la mesure où, un accroissement de l'offre passe naturellement d'abord par l'investissement en infrastructures. Ces investissements vont engendrer d'autres en termes de main d'œuvre, de formation du personnel et d'amélioration de la qualité du service. Toutes choses qui d'une manière directe ou indirecte, influence positivement la satisfaction des différents SH permettant ainsi d'aboutir à un DD de l'industrie. Les cas étudiés dans le cadre de cette contribution ne s'éloignent pas de cette analyse théorique.

## Conclusion

La situation des IR après la réforme dont elles ont fait l'objet en Afrique en général et au Cameroun en particulier, fait ressortir plusieurs spécificités. Compte tenu du déficit infrastructurel et de la faiblesse de la régulation qui souvent n'est qu'embryonnaire dans ces contextes et, face à la problématique du DD de ces industries, la solution que nous avons proposée est celle de l'investissement pour les SH. A travers les études des industries des télécommunications et de l'électricité au Cameroun, il apparaît que les investissements réalisés, bien qu'insuffisants, ne sont pas en opposition avec les objectifs économiques des entreprises concernées. Bien plus, ils favorisent le DD de ces industries en permettant les performances globales qui y sont réalisées (Performances élargies aux SH clients et personnel).

Seulement, si cette proposition semble confirmée par les cas étudiés, il reste quand même quelques défis nécessaires à sa mise en œuvre parfaite. Le premier est celui de la répartition de ces investissements dans un pays aussi vaste et diversifié comme le Cameroun. Quelle région est prioritaire ? Là se pose un problème d'aménagement du territoire, compte tenu de ce que les critères de rentabilité économique ne permettent pas de discriminer à ce niveau<sup>31</sup>. Le second défi est celui du financement. Où trouver les fonds pour réaliser ces investissements ? A ce niveau, l'intégration des critères de DD comme nous l'avons souligné antérieurement peut favoriser l'accès au financement. L'exemple de Aes-Sonel qui a réussi à rassembler plusieurs bailleurs de fonds nationaux et internationaux autour de son ambitieux programme d'investissement en est la preuve.

Mais il faut noter que parler du DD sans pour autant aborder les préoccupations environnementales comme nous l'a imposé le contexte de cette étude est quelque peu réducteur. Se pose donc la question de l'intégration simultanée ou progressive des trois grands ensembles de la performance globale véritable mesure du DD. Dans le contexte africain des IR en générale, et au Cameroun en particulier où les entreprises cherchent encore à regrouper

---

<sup>31</sup> Les caractéristiques de qualité et de quantité de la demande étant les mêmes sur tout le territoire.

les partenaires sociaux autour d'un même objectif, celui de sa prospérité, le DD ne pourrait-il pas dans un premier temps s'assimiler à un développement équitable (*intégration entre le pilier économique et le pilier social*) ? C'est sous ce postulat que l'investissement serait véritablement un mécanisme de DD dans les IR au Cameroun.

## Bibliographie

- Angelier J. P., (2002),** *Economie Industrielle. Une méthode d'analyse sectorielle*, Presses Universitaires de Grenoble, 3e édition.
- Angelier J. P., (2006),** « Les changements institutionnels dans les industries de réseaux : une libéralisation prématurée dans les pays en développement ? », Communication au colloque Institutions et croissance économique, Université d'Oran, 11-12 mars.
- Baret P., (2005),** “Evaluation de la Performance globale des entreprises : Quid d’une approche économique?”, Colloque ADERSE, IAE Lyon, 18-19 novembre.
- Baumol W.J., Panzar J.C. et Willig R.D., (1982),** *Contestable Markets and the Theory of Industry Structure*, Harcourt Brace, Jovanovich, N.Y.
- Benbasat I., D.K., Goldstein et M. Mead, (1983),** « The case Research Strategy in studies of information systems », *MIS Quarterly*, 11(3), 369-386.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2005),** «Evaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l’utopie mobilisatrice de la performance globale », Journée de Développement durable, AIMS, IAE d’Aix-en-Provence.
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2006),** «L’utopie mobilisatrice de la performance globale », *Revue organisation responsable*, vol. 1, n° 1, pp. 5-18
- Capron M. et Quairel-Lanoizelée F., (2007),** *La responsabilité sociale d’entreprise*, Editions la Découverte, Collection Repères, Paris.
- Clarkson M.B.E. (1995),** « A Stakeholder Framework for Analysing Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol.20, n°1, pp 92-117.
- Curien N., (2005),** *Economie des réseaux*, 2è édition, Editions la Découverte, collection Repères, p. 23.
- Demsetz H., (1968),** “Why regulate utilities?”, *Journal of Law and Economics*, 11, p.55-66.
- Eisenhardt K.M., (1989),** “Building theories from case study research”, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Hirschman A., (1958),** *Stratégie de développement économique*, Paris. Les Editions Ouvrières, collection Economie et Humanisme.
- Glachant J. M., (1996),** “La théorie économique de l’entreprise publique” Paris, Presses de la Sorbonne.
- Glachant J. M., (2002)** “L’approche néo-institutionnelle de la reforme des industries de réseaux”, *Revue économique*, vol. 53, N° 3, p. 425-435.
- Goldberg V. (1976a),** “Regulation and administered contracts”, *Bell Journal of Economics*, 1, p.426-452.
- Jensen M.C. et Meckling W.H., (1976),** “Theory of the firm: Management Behaviour, Agency Costs and ownership Structure”, *Journal of Finance Economics*, vol.3, 10, pp. 305-360.
- Laffont J-J., (2002),** “Les Stratégies d’entreprises dans les nouvelles régulations”, Ouvrage collectif sous la direction de J-M. Chevalier, I. Ekeland, M-A. Frison-Roche, M. Kalika, Droit Ethique, Puf, p. 17-34
- Lelé A. F., (2005),** “Les Agences de Régulations au Cameroun”, Mémoire de Master en Administration Publique, ENA.
- M’bengué A., Vandangeon-Derumez I. et Grimand A., (2000),** “Postures paradigmatiques et outils de recherche en management stratégique”, *Actes de la journée Epistémologie et Méthodologie en Sciences de Gestion*, Université Paris XII, p.279-305.
- Nana Nzepa O. (2004),** “Cameroonian Telecommunication Sector Performance Review”, LIRNE.NET.
- Nana Nzepa O., et Tankeu Keutchankeu R., (2006),** Towards an African e-Index. SME e-Access and Usage across 14 African countries.

- Newbery D. M., (2000),** *Privatization, Restructuring, and Regulation of Network Utilities, the Walras-Pareto, Lectures*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts London England.
- Patton M.Q. (1982),** “Qualitative Methods and Approaches: what are they?”, dans E. Kuhns et S.V. Motorana (dir), *Qualitative Methods for Institutional Research*, San Francisco (CA), Jossey-Bass, 3-16.
- Reynaud E., (2003),** “Développement Durable et Entreprise : vers une relation symbiotique ?”, Journée de AIMS, atelier Développement Durable, ESSCA Angers.
- Stoffaës C., (1995),** *Services publics, question d’avenir*, éd. Odile Jacob.
- Ware R., (1986),** “A model of public enterprise with entry”, *Canadian Journal of Economics*, 19 : 642-655.
- Williamson O., (2002),** “Contract and economic organization”, dans E. Brousseau et J-M. Glachant, Cambridge University Press.
- Worthman M.S. et G.B. Roberts (1982),** “Innovative Qualitative Methods, Technique and Design in Strategic Management Research” texte présenté à la strategic Management Society Conference, Montreal, 34 p.

# **Plan**

## **Introduction**

### **I Réforme des IR au Cameroun et contrainte de DD**

1.2 Les formes de la réforme des IR au Cameroun

1.3 Le DD dans les IR au Cameroun

1.3.1 Brefs rappels sur le concept de DD

1.3.2 Le pourquoi du DD dans les IR au Cameroun

1.4 L'investissement comme vecteur de DD : pourquoi ?

1.4.1. Nature et caractéristiques de l'investissement comme mécanisme de DD

1.4.2 La pertinence de l'investissement comme vecteur de DD dans les IR

### **II L'investissement comme vecteur de DD : investigation dans les industries des télécommunications et de l'électricité au Cameroun**

2.1 Aspects méthodologiques de l'investigation dans les IR au Cameroun

2.2 Analyse de l'industrie des télécommunications

2.2.1 Etat des lieux du secteur des télécommunications au Cameroun

2.2.2 Investigation dans le secteur des télécommunications au Cameroun

2.2.2.1 Analyse globale de l'industrie des télécommunications

2.2.2.2 Analyse comparées de deux opérateurs de téléphonie mobile au Cameroun

2.2.3 Analyse de l'industrie de l'électricité

2.2.3.1 Etat des lieux du secteur de l'électricité au Cameroun

2.2.3.2 Etude du cas Aes-Sonel

2.3 Fondement théorique de l'investissement comme mécanisme de DD : les effets club

## **Conclusion**

## **Bibliographie**

## **Plan**