

# PROJECTEUR

magazine

ÉDITION N°012 – JUIN 2026

## FAMILY BUSINESS :

pourquoi tant d'entreprises disparaissent après la première génération ?

## LA MONTÉE EN PUISSANCE

des cabinets africains face aux BIG FOUR

## PEUT-ON ENCORE CONSTRUIRE UNE MARQUE FORTE

sans budget publicitaire énorme ?



# UNIS PAR L'AMBITION !

EMILE BITOUNGUI, NELLY ASHLEY ELANG, LÉOPOLD TCHAKO, ALVINE OUM ET SAMSON BILANGNA – CINQ PARCOURS D'EXCEPTION, UNE AMBITION COMMUNE. ENTRETIEN AVEC LES ASSOCIÉS D'EB-PARTNERS GROUP, LE CABINET PANAFRICAIN QUI S'IMPOSE, PÔLE APRÈS PÔLE, COMME LA NOUVELLE RÉFÉRENCE DU CONSEIL INTÉGRÉ EN AFRIQUE CENTRALE.



Projecteur Magazine lance *Projecteur Impact*, un nouveau supplément éditorial entièrement dédié à l'impact social.

Chaque mois, nous mettrons en lumière les initiatives des entreprises et des acteurs engagés qui font bouger les lignes, transforment les territoires, améliorent des vies et bâtissent un futur plus solidaire.

Projecteur  
**IMPACT**  
by Projecteur Magazine



“

**Une génération qui ne cherche plus seulement à participer à la conversation. Elle entend désormais contribuer à la diriger**

Pendant longtemps, l'avantage compétitif des entreprises africaines était relativement simple : aller plus vite que les autres.

Décider plus rapidement. S'adapter plus vite. Exécuter plus vite.

Cette agilité a longtemps constitué la force des entrepreneurs africains. Aujourd'hui, cela ne suffit plus.

La prochaine bataille ne se jouera plus seulement sur la vitesse d'exécution, mais sur la capacité à bâtir des organisations capables de traverser le temps. Les entreprises qui s'imposeront dans les dix prochaines années seront celles qui réussiront à construire des institutions plus fortes que leurs fondateurs, des marques plus durables que leurs campagnes publicitaires et des équipes capables de performer sans s'épuiser.

Car une nouvelle réalité s'impose progressivement aux dirigeants africains : le temps des trajectoires individuelles laisse place au temps des organisations.

## Le temps des Bâisseurs !

Cette transition constitue sans doute l'un des plus grands défis du leadership africain contemporain.

Comment transmettre une entreprise familiale à une nouvelle génération sans perdre ce qui a fait sa force ? Comment transformer un cabinet local en référence régionale, puis continentale ? Comment construire une marque forte sans disposer des moyens des multinationales ? Comment maintenir l'exigence de performance sans sacrifier celles et ceux qui la rendent possible ?

Ces questions traversent aujourd'hui les conseils d'administration, les comités exécutifs et les bureaux des dirigeants du continent. Elles constituent le fil rouge de cette édition. Les parcours réunis dans ce numéro racontent, chacun à leur manière, une même histoire : celle d'une Afrique qui cesse progressivement de sous-traiter son expertise.

Fiscalité, conseil, stratégie, gouvernance, transformation des organisations : une nouvelle génération de cabinets et de dirigeants africains revendique désormais un rôle central dans l'accompagnement des entreprises du continent.

Une génération qui ne cherche plus seulement à participer à la conversation. Elle entend désormais contribuer à la diriger. Mais derrière cette montée en puissance se cache une autre réalité, plus silencieuse et souvent moins visible.

La fatigue des dirigeants est devenue l'un des risques les plus sous-estimés de la performance moderne. Le burnout silencieux n'est plus un sujet périphérique réservé aux départements des ressources humaines.

Il interroge directement la qualité des décisions, la capacité d'exécution et, à terme, la pérennité même des organisations.

Construire. Transmettre. Durer. Peut-être que le leadership africain de demain se résumera finalement à cette équation.

Car les entreprises qui marqueront leur époque ne seront probablement pas celles qui auront grandi le plus vite. Elles seront celles qui auront appris à durer.

**Fabrice TIENTCHEU**  
Directeur de publication



P.31

**GRAND ENTRETIEN AVEC LES ASSOCIÉS DU GROUPE EB-PARTNERS**



P.9

**FAMILY BUSINESS : POURQUOI TANT D'ENTREPRISES DIS-PARAISSENT APRÈS LA PREMIÈRE GÉNÉRATION ?**

**ENTREPRENDRE ENTRE PROCHES : À QUELLES CONDITIONS ?**

**PEUT-ON CONSTRUIRE UNE MARQUE FORTE SANS UN BUDGET PUBLICITAIRE ÉNORME ?**

**EXCELLENCE FÉMININE : LE CAMEROUN ACCUEILLE LA PREMIÈRE ÉDITION DES WILA AWARDS CE 03 JUILLET 2026**

P.5

**BURNOUT SILENCIEUX : LA FATIGUE DEVIENT-ELLE LE VRAI MAL DES ENTREPRISES ?**

P.7



P.15

**LE TRAVAIL AU CAMEROUN : VALEUR REFUGE OU ILLUSION COLLECTIVE ?**



P.20

**LA PRESSION DE LA PERFORMANCE NE DÉTRUIT PAS LES ÉQUIPES. LE FLOU, OUI !**

# Excellence féminine : le Cameroun accueille la première édition des WILA Awards ce 03 Juillet 2026

Le Cameroun s'apprête à accueillir la première édition nationale des WILA Awards, une initiative dédiée à la reconnaissance de l'excellence féminine dans les métiers de la logistique, du transport, du commerce international et de la supply chain.

Prévue le 3 juillet 2026 à l'Hôtel Platinum Cocotiers de Douala, cette cérémonie réunira professionnels, dirigeants d'entreprises, institutions et acteurs de l'écosystème logistique autour d'un objectif commun : valoriser les femmes qui participent à la transformation des chaînes d'approvisionnement en Afrique.



**WILA AWARDS 2026**

**Thème**  
**FEMMES LEADERS  
DANS LA SUPPLY  
CHAIN AFRICAINE**  
TRANSFORMATION PAR  
L'INNOVATION

✓ Inscription simplifiée  
✓ Paiement sécurisé

Rejoignez-nous ici pour valider votre participation <https://wila-awards.vercel.app/>

*Ne manquez pas votre chance de briller !*

## Quinze prix, un jury panafricain

Au cœur de cette cérémonie : quinze prix prestigieux, répartis en trois grandes catégories — entreprises, individuelles et spéciales — sélectionnés par un jury panafricain composé d'experts reconnus de l'écosystème logistique.

Côté entreprises, sept distinctions seront décernées, parmi lesquelles le Prix de l'Excellence en Logistique et Performance Opérationnelle, le Prix de la Durabilité et de l'Impact Responsable, le Prix Parité & Leadership Féminin, ou encore le Prix de l'Innovation et de la Transformation Opérationnelle, qui récompensera la digitalisation du secteur.

Côté individuel, cinq prix viendront saluer des parcours personnels : le Prix du Leadership en Supply Chain, le Prix du Leadership en Transport & Logistique, le Prix de l'Excellence Opérationnelle, le Prix du Leadership Innovant, ainsi que le Prix de la Révélation Professionnelle, dédié à un jeune talent au parcours déjà remarquable.

Trois prix spéciaux viendront compléter le palma-

res — leur teneur restant un secret bien gardé jusqu'à la cérémonie, où ils seront dévoilés en direct.

## Des nominations déjà closes, un suspense entretenu

Les nominations pour cette première édition sont désormais closes. Les lauréates ne seront connues que le soir de la cérémonie, entretenant un suspense que les organisateurs cultivent jusqu'au bout.

L'événement reste toutefois ouvert au public, dans la limite de 200 places disponibles. La réservation n'est confirmée qu'après paiement par Mobile Money et saisie du numéro de transaction correspondant.

Au-delà de la célébration, l'événement s'inscrit dans la mission portée par Women in Logistics Africa (WILA), un réseau panafricain engagé dans la promotion des femmes professionnelles de la logistique, du transport, du commerce international et de la supply chain.

# NOUVELLE EMISSION



“

Projecteur Magazine élargit son horizon avec **Coup de Projecteur**, une émission qui valorise les acteurs et les initiatives qui comptent et transforment le paysage économique africain.

”

- Des acteurs passionnés ;
- des projets ambitieux ;
- un impact concret et durable

COMING SOON ...



Par François Michalon, Conférencier, Chroniqueur, Auteur

## Burnout silencieux : la fatigue devient-elle le vrai mal des entreprises ?

Dans beaucoup d'entreprises, la fatigue des dirigeants, des cadres et des équipes reste encore traitée comme un sujet secondaire. On la range du côté de la vie privée, du tempérament personnel, de la résistance individuelle ou du manque de discipline.

Comme si la fatigue était une question de constitution, de fragilité, de manque de ressort. Elle ne l'est plus. Elle est devenue un indicateur organisationnel. Un signal que quelque chose, dans la façon de travailler ensemble, ne tient plus.

**Le burnout silencieux**, c'est ça. Ce n'est pas l'effondrement spectaculaire. C'est le

dirigeant qui livre encore, qui répond encore, qui est là - mais qui n'y croit plus. Son corps a pris le relais. Tensions au réveil. Fatigue que le sommeil ne répare pas. Déconnexion progressive de ce qui avait du sens. Le corps dit stop avant que l'esprit consente à l'admettre.

Ce que j'observe sur le terrain, c'est que ce burnout-là naît rarement du travail lui-même. Il naît de ce qu'on ne reçoit plus en échange. La reconnaissance qui s'est évaporée.

L'autonomie qu'on a confisquée au fil des process. Le sens qu'on a dilué dans les KPI. Quand ces trois piliers lâ-

chent en même temps, aucune formation au bien-être ne comble le vide. Les entreprises le savent. Elles multiplient les dispositifs de care - et la fatigue, elle, ne recule pas. Parce qu'on soigne les symptômes sans toucher aux causes.

Mais je ne charge pas les organisations seules. Les individus ont leur part. Pas dans le fait d'être épuisés - ça, c'est souvent inévitable dans les environnements qu'on leur impose. Mais dans la façon dont ils gèrent leurs propres signaux.

Confondre endurance et performance. Ignorer ce que le corps dit depuis des mois.

“

**Ce que j'ai appris en trente ans d'accompagnement, c'est que les gens ne s'effondrent pas d'un coup. Ils s'allègent progressivement de ce qui les animait - jusqu'au jour où il ne reste plus grand-chose à porter. Ce n'est pas de la faiblesse. C'est le résultat logique d'un système qui consomme sans restituer.**

Attendre que quelqu'un d'autre nomme ce qu'on ressent depuis longtemps. Cette posture d'attente aggrave ce qu'elle espère résoudre.

La responsabilité est double. Les organisations doivent accepter que la fatigue chronique de leurs équipes soit un problème de leadership — pas de ressources humaines. Et les individus doivent développer la lucidité de nommer ce qu'ils vivent avant que leur corps ne le fasse à leur place.

Ce que j'ai appris en trente ans d'accompagnement, c'est que les gens ne s'effondrent pas d'un coup. Ils s'allègent progressivement de ce qui les animait - jusqu'au jour où il ne reste plus grand-chose à porter. Ce n'est pas de la faiblesse. C'est le résultat logique d'un système qui consomme sans restituer.

La fatigue est devenue le mal des entreprises. Mais la fatigue n'est pas une fatalité - c'est un signal. Ceux qui apprennent à l'écouter avant qu'elle ne leur impose sa loi sont ceux qui durent, qui décident, qui élèvent leur performance sans se consumer. Alléger ce qui pèse, ce n'est pas renoncer. C'est choisir de s'élever avec ce qui compte vraiment.

**François Michalon est considéré comme le pionnier du conseil sur mesure et de l'accompagnement personnalisé à la réussite. Vous pouvez retrouver son livre “ Burn-Out : Le vrai du faux ! ” sur Amazon !**

Dr. Ali Afdjei  
Dr. Alain Delabos  
François Michalon

# BURN-OUT

**Le vrai du faux !**



LA PROVIDENCE

“

**La réussite du fondateur est assimilée, à tort, à une robustesse organisationnelle qui n'est pas encore constituée**



## Le coin des Experts

Créer une entreprise est déjà un défi. La faire survivre à son fondateur en est un autre. En Afrique, de nombreuses entreprises familiales naissent autour d'un homme, d'une femme, d'un nom, d'une histoire ou d'un patrimoine construit au fil des années. Mais lorsque vient le moment de transmettre, les fragilités apparaissent : conflits familiaux, héritiers peu préparés, confusion entre biens personnels et actifs de l'entreprise, absence de règles écrites. Pourquoi tant d'entreprises familiales peinent-elles à passer le cap de la deuxième génération ? Comment préparer une succession sans fragiliser l'entreprise ni diviser la famille ? Nous avons posé ces questions à **Mélissa Etoke Eyaye**, qui analyse les enjeux de gouvernance, de transmission et de pérennité des entreprises familiales africaines.

### **Les statistiques montrent que seule une minorité d'entreprises familiales parvient à franchir le cap de la deuxième génération. Selon vous, quelles sont les causes profondes de cette fragilité, et pourquoi sont-elles encore si souvent sous-estimées par les dirigeants ?**

Les données empiriques disponibles en Afrique subsaharienne francophone confirment une fragilité accrue des entreprises familiales au moment du passage de témoin à la deuxième génération. Cette fragilité s'explique par un faisceau de facteurs structurels :

- **Personnalisation extrême du pouvoir** : l'entreprise est construite autour de la personne du fondateur, qui concentre les fonctions de décideur stratégique, d'interface avec les parties prenantes critiques (banques, administration, grands clients) et de « garant moral » vis à vis des équipes. L'absence de délégation formalisée crée une dépendance forte à la personne, et non au modèle d'affaires.

- **Vision patrimoniale plutôt qu'institutionnelle** : la majorité des fondateurs raisonnent en termes de constitution d'un patrimoine familial, davantage qu'en termes de construction d'une organisation pérenne et transmissible. Cela se traduit par une faible priorité accordée à la gouvernance, à la structuration juridique et au capital humain de relève.

- **Insuffisante formalisation des processus** : procédures opérationnelles, systèmes d'information, dispositifs de contrôle interne et reporting sont souvent embryonnaires. Cette faiblesse organisationnelle limite la capacité de l'entreprise à absorber un changement de leadership.

- **Tabou autour de la succession** : la question de la transmission est fréquemment différée pour des raisons culturelles (réticence à évoquer la mort, statut du patriarche/matriarche) ou psychologiques (peur des conflits intrafamiliaux). La succession devient alors un événement subi, rarement un processus anticipé.

- **Contexte de marché et institutionnel volatil** : exposition à des chocs macroéconomiques, instabilité réglementaire, poids de l'informel. Ces facteurs exogènes amplifient les risques lorsque la gouvernance est déjà fragile.

Les dirigeants sous-estiment ces risques dans la mesure où la performance de la première génération masque les vulnérabilités structurelles. La réussite du fondateur est assimilée, à tort, à une robustesse organisationnelle qui n'est pas encore constituée.

**Les conflits familiaux, le manque de préparation des héritiers ou encore les difficultés économiques sont régulièrement**

**évoqués pour expliquer ces échecs. Mais au fond, n'est-ce pas d'abord un problème de fondateur — trop présent, trop longtemps, incapable de construire une entreprise qui fonctionne sans lui ?**

Les facteurs classiquement invoqués (conflits familiaux, impréparation des héritiers, contraintes économiques) sont réels, mais ils trouvent souvent leur origine dans un défaut de gouvernance imputable au fondateur :

- **Concentration décisionnelle** : absence de délégation, centralisation des décisions stratégiques et opérationnelles au niveau d'une seule personne. Cette concentration limite l'émergence de profils de relève crédibles.

- **Résistance à la professionnalisation** : réticence à recruter des cadres externes ou à leur conférer une autonomie réelle, par crainte de dilution du contrôle ou de remise en cause des pratiques établies.

- **Non formalisation des règles** : absence de pacte d'associés, de charte familiale ou de cadre clair de répartition des rôles entre sphère familiale et sphère managériale.

En Afrique subsaharienne francophone, ce phénomène est renforcé par :

- **Le poids de la figure du patriarce/matriarce** : contestation difficile de l'autorité du fondateur, ce qui freine la mise en place de contre-pouvoirs et de mécanismes de régulation.

- **La confusion entre loyauté familiale et critères de performance** : maintien de proches dans des positions clés, indépendamment de la compétence ou de l'adéquation au poste.



**Les modèles les plus résilients associent généralement un contrôle capitalistique familial (...) et un management professionnalisé, familial ou non, sélectionné sur la base de critères objectifs de compétence**

En synthèse, dans un grand nombre de cas, la non-pérennité est d'abord le symptôme d'une gouvernance excessivement fondée sur un intuition personnel extrêmement fort, qui n'a pas été transformé en gouvernance institutionnelle.

**À quel moment un dirigeant devrait-il commencer à préparer sa succession — et quels sont les premiers gestes concrets à poser, bien avant que la question ne devienne urgente ?**

La succession devrait être abordée dès que l'entreprise franchit un palier de maturité — typiquement lorsque :

- le modèle d'affaires est stabilisé,
- l'entreprise dispose d'un portefeuille de clients récurrent,
- et qu'elle dépasse la simple logique de survie.

Concrètement, cela intervient souvent 5 à 10 ans après la création, bien avant que la question de la retraite ne se pose.

Les premiers gestes recommandés sont :

#### **1. Clarification des scénarios de transmission**

Définir si l'option cible est :

- o une transmission intrafamiliale (héritier dirigeant, fratrie ou holding familiale),

- o une transmission à un management externe,

- o une ouverture du capital à des investisseurs (minoritaire/majoritaire),

- o ou une cession à terme.

Cette clarification oriente les choix juridiques et organisation-

nels.

## 2. Structuration de la fonction finance et des systèmes

Mise en place d'une comptabilité fiable, de processus budgétaires, d'indicateurs de performance (KPI) et d'un reporting périodique. Cette structuration est indispensable pour rendre l'entreprise lisible et transmissible.

## 3. Identification et développement des talents de relève

Cartographier les profils à potentiel (familiaux et non familiaux), définir des plans de développement (formation, mobilités internes, exposition aux sujets stratégiques) et organiser une montée progressive en responsabilités.

## 4. Mise en place d'instances de gouvernance

Création d'un conseil d'administration ou d'un conseil consultatif incluant au moins un ou deux membres externes, capables d'introduire des standards de bonne gouvernance et de challenger le fondateur.

## 5. Institutionnalisation du dialogue familial

Organisation de réunions de famille à vocation économique (conseil de famille), avec ordre du jour, comptes rendus et décisions documentées, afin de déminer les tensions potentielles.

## Lorsqu'arrive le moment de transmettre les rênes, faut-il privilégier un héritier familial ou un dirigeant professionnel recruté à l'extérieur ? Quels critères devraient guider ce choix afin de préserver à la fois les intérêts de la famille et ceux de l'entreprise ?

Dans la région, les modèles les plus résilients associent généralement :

- Un contrôle capitalistique familial, garant de la vision de long terme, de l'ancrage local et de la continuité des valeurs,
- Un management professionnalisé, familial ou non, sélectionné sur la base de critères objectifs de compétence.

Les principaux critères d'arbitrage sont :

✓ **Compétences et expérience** : l'héritier pressenti dispose-t-il des compétences techniques, managériales et sectorielles nécessaires, idéalement validées par des expériences hors de l'entreprise familiale ?

✓ **Légitimité interne et externe** : est-il reconnu par les équipes, les partenaires financiers, les autorités ? La nomination d'un dirigeant familial non légitime accroît le risque de départ des talents clés.

✓ **Complexité de l'organisation** : plus la structure est diversifiée (multisites, multi-pays, multi-business), plus la probabilité de recourir à un profil externe expérimenté augmente.

✓ **Configuration familiale** : en présence de fratries nombreuses ou de divergences fortes, la désignation d'un dirigeant externe peut jouer un rôle de tiers arbitre.

Un schéma hybride souvent adapté consiste à :

- *conserver un président issu de la famille, garant de la vision, de la culture et des intérêts familiaux ;*
- *confier la direction opérationnelle à un directeur général (ou CEO) externe, recruté sur la base d'un profil précis et évalué sur des critères de performance définis ;*
- *encadrer ce dispositif par un pacte d'actionnaires et un règlement de gouvernance clarifiant les prérogatives de chacun.*

## Au-delà des intentions, quels sont aujourd'hui les mécanismes juridiques, financiers et de gouvernance les plus efficaces pour sécuriser une transmission d'entreprise ? Pourquoi ces outils restent-ils encore peu répandus au sein du tissu entrepreneurial africain ?

Les entreprises familiales en Afrique subsaharienne francophone peuvent mobiliser un ensemble d'instruments déjà disponibles dans la plupart des cadres juridiques OHADA ou assimilés (avec des adaptations locales) :

o **structures de détention** : holdings familiales, sociétés de patrimoine,

o **pactes d'actionnaires** (droits de vote, clauses d'agrément et de préemption, mécanismes de sortie),

o **testaments et donations** (démembrement de propriété, donations graduelles, organisation du partage entre héritiers),

o **statuts adaptés** (droits particuliers, actions de préférence, gouvernance renforcée dans les SA, etc.).

o **assurance « homme clé »** pour sécuriser la continuité en cas de décès du fondateur,

o **mécanismes de rachat de parts** (conventions de buy sell) entre associés ou entre famille et mana-

gers,

o **partenariats avec des investisseurs** (fonds d'investissement, family offices africains ou internationaux) associés à des clauses de gouvernance.

o **conseil d'administration ou conseil de surveillance** avec administrateurs indépendants,

o conseil de famille distinct des organes sociaux, chargé des questions patrimoniales et des relations intra familiales,

o **chartes de gouvernance** et **chartes familiales** précisant les règles d'entrée/sortie du capital, de nomination des dirigeants, de résolution des conflits.

Ces outils restent toutefois insuffisamment diffusés pour plusieurs raisons :

✓ déficit d'information auprès des entrepreneurs sur l'existence et l'utilité concrète de ces mécanismes,

✓ perception de complexité et de coût : ces instruments sont assimilés à des dispositifs réservés aux grands groupes, alors qu'ils peuvent être dimensionnés à la taille de l'entreprise,

✓ méfiance culturelle vis à vis des montages perçus comme « sophistiqués » ou comme pouvant attirer l'attention de l'administration,

✓ offre de conseil encore limitée : peu d'intervenants (banques, notaires, avocats, experts comptables) véritablement spécialisés dans les problématiques de gouvernance et de transmission d'entreprises familiales.

### **Quels conseils donneriez-vous aujourd'hui au fondateur qui pense avoir encore le temps, et au jeune héritier qui ne sait pas par où commencer ?**

Premièrement, le fondateur devrait opérer un changement de posture : passer d'une logique de « contrôle intégral » à une logique de « transmission

organisée ». Cela suppose d'accepter l'idée que la préparation de la succession est un acte de gestion et non un aveu de faiblesse.

Ensuite, formaliser une feuille de route de succession : horizon temporel (5, 10, 15 ans), étapes (délégation progressive, structuration du capital, mise en place d'instances), jalons de revue.

Puis, mettre en place un dispositif de gouvernance transitoire : conseil consultatif ou d'administration intégrant des membres externes, afin d'accompagner la transition et d'éviter que les décisions ne reposent uniquement sur des arrangements informels.

• Anticiper la dimension patrimoniale et fiscale : organiser la transmission des titres (donations, restructurations), sécuriser la situation du conjoint et des enfants, limiter le risque de blocage successoral.

• Communiquer de manière transparente avec la famille : expliciter vos intentions sur la répartition du capital, les règles d'entrée et de sortie, le rôle que vous souhaitez jouer après la transmission (présidence d'honneur, conseil, etc.).

#### **Pour le jeune héritier :**

• Acquérir une légitimité professionnelle autonome : formations qualifiantes, expériences significatives hors de l'entreprise familiale (idéalement dans le même secteur ou dans des environnements plus structurés).

• Demander un cadre clair : obtenir une fiche de poste, des objectifs, un système d'évaluation, comme pour tout cadre dirigeant. Le flou sur les attentes est un facteur de conflit.

• Construire un réseau de mentors externes : dirigeants d'autres entreprises familiales, investisseurs, experts sectoriels, afin de bénéficier de regards externes et de bonnes pratiques.

• Contribuer à la modernisation : prendre des responsabilités sur des chantiers transverses (digitalisation, diversification, qualité, ESG), où la nouvelle

**La qualité de la succession est une condition nécessaire, mais la variable déterminante, à moyen et long terme, est la capacité de l'entreprise familiale à se muer en institution.**

génération peut apporter une valeur ajoutée forte.

- Séparer au maximum les registres familial et professionnel : maintenir une posture professionnelle dans l'entreprise, éviter de traiter les sujets de gouvernance uniquement dans le cadre privé.

## **Selon vous, la longévité d'une entreprise familiale dépend-elle davantage de la qualité de sa succession ou de sa capacité à se transformer en véritable institution ?**

La qualité de la succession est une condition nécessaire, mais la variable déterminante, à moyen et long terme, est la capacité de l'entreprise familiale à se muer en institution.

Une entreprise devient une institution lorsque :

- sa finalité (mission, raison d'être) et ses valeurs sont explicites et partagées au delà du cercle fondateur ;
- sa gouvernance repose sur des règles, des processus et des organes stables, plutôt que sur des arrangements personnels ;
- son capital humain clé n'est pas limité à une personne ou à une génération, mais constitué de collectifs (équipes de direction, vivier de talents) ;
- sa performance repose sur un modèle d'affaires reproductible, documenté et continuellement adapté, et non uniquement sur le réseau et l'intuition d'un individu.

Dans cette perspective :

- Une bonne succession sans institutionnalisation produit souvent une continuité de court terme, mais laisse intactes les fragilités structurelles.
- Une institution bien construite est capable d'absorber même une succession imparfaite, grâce aux garde fous organisationnels (conseil d'administration, comités, contrôles internes, culture d'entreprise).

Pour l'Afrique subsaharienne francophone, l'enjeu stratégique

est de faire évoluer les entreprises familiales :

- d'un modèle « entrepreneur centré » vers un modèle « gouvernance centré »,
- d'un patrimoine individualisé vers une plateforme institutionnelle capable d'intégrer plusieurs générations, des managers externes et éventuellement des partenaires financiers.

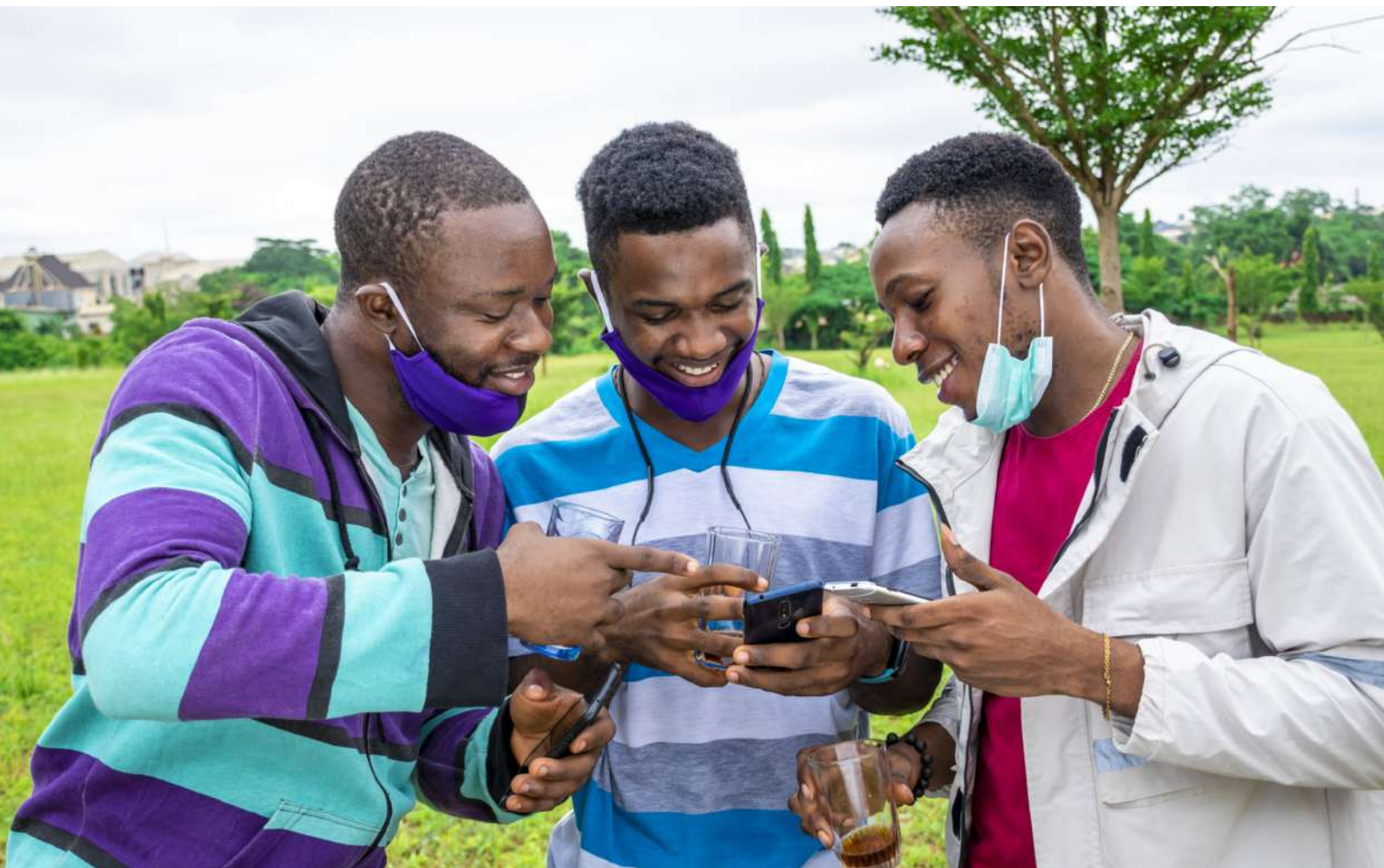
Cela suppose un travail simultané sur quatre axes :

1. **Stratégie** : clarification du projet de long terme et des priorités de croissance.
2. **Gouvernance** : mise en place d'instances et de règles formalisées, distinctes des arrangements familiaux.
3. **Organisation et processus** : formalisation, digitalisation, contrôle interne.
4. **Patrimoine et capital** : structuration juridique et financière du groupe et du patrimoine familial.



# LE TRAVAIL AU CAMEROUN : VALEUR REFUGE OU ILLUSION COLLECTIVE ?

Au Cameroun, le travail continue d'être perçu comme un symbole de stabilité, de respect social et de réussite. Pourtant, derrière cette représentation profondément ancrée, le marché de l'emploi révèle une réalité plus complexe, marquée par l'informel, le sous-emploi et la précarisation silencieuse des actifs. Dans un contexte où "avoir une situation" ne garantit plus toujours sécurité économique et ascension sociale, une question s'impose : le travail reste-t-il une véritable valeur refuge... ou devient-il progressivement une illusion collective ?



Au Cameroun, le travail conserve une place presque sacrée dans l'imaginaire collectif. Depuis des générations, "avoir une situation" reste associé à la stabilité, au respect social, à l'autonomie financière et à une certaine réussite personnelle. Le salariat, notamment dans l'administration publique ou les grandes entreprises, continue d'être perçu comme une forme de sécurité dans un environnement économique souvent considéré comme incertain.

Mais derrière cette représentation profondément ancrée, une autre réalité s'impose progressivement : celle d'un marché du travail sous tension, dominé par l'informel, le sous-emploi et une précarisation silencieuse des actifs. Dès lors, une question mérite d'être posée sans détour : au Cameroun, le travail reste-t-il réellement une valeur refuge... ou devient-il progressivement une illusion collective ?

Le travail, au Cameroun, ne représente pas uniquement une source de revenus.

“

**une économie  
ne peut  
durablement se  
construire sur la  
précarité,  
l'informel subi  
et le sous-  
emploi massif**

Il structure l'identité sociale. Avoir "une situation" demeure un facteur déterminant dans la reconnaissance familiale, les relations sociales, l'accès au crédit ou encore le mariage. Cette perception explique l'attrait persistant pour la fonction publique, les concours administratifs, les banques, les télécoms ou les multinationales. Même lorsque les rémunérations ne sont pas particulièrement élevées, le simple fait d'avoir un emploi stable continue d'offrir une forme de sécurité psychologique.

Pourtant, cette vision entre souvent en contradiction avec la structure réelle du marché de l'emploi. Selon les données de l'Institut National de la Statistique, plus de 86 % des emplois au Cameroun relèvent du

secteur informel. Autrement dit, la majorité des Camerounais travaillent sans véritable contrat formel, sans protection sociale structurée et avec des revenus souvent instables. Le secteur privé formel représente une portion relativement faible de l'emploi national. Cette réalité change profondément la lecture du travail au Cameroun : beaucoup de personnes "ont un travail", mais peu disposent réellement d'un emploi sécurisé au sens économique et social.

Le véritable problème est d'ailleurs moins le chômage visible que le sous-emploi. De nombreux Camerounais exercent des activités qui ne leur permettent ni de vivre correctement, ni de valoriser pleinement leurs compétences. Beaucoup travaillent plus pour survivre que pour construire une véritable trajectoire professionnelle. Le phénomène touche particulièrement les jeunes diplômés, les femmes et les travailleurs du secteur informel.

Le paradoxe des diplômés est aujourd'hui l'un des signes les plus frappants de cette transformation. Le diplôme continue d'être présenté



comme une voie d'ascension sociale, mais une partie importante des jeunes diplômés se retrouve dans des emplois précaires, des stages prolongés, des activités informelles ou des postes faiblement rémunérés.

L'accès à l'enseignement supérieur s'est élargi, mais l'économie formelle ne crée pas suffisamment d'emplois qualifiés pour absorber cette main-d'œuvre. Résultat : certains diplômés deviennent commerçants, moto-taximen, freelances informels ou cumulent plusieurs activités afin de maintenir un équilibre économique minimal.

Le pluri-emploi devient progressivement une stratégie de survie économique. Beaucoup de travailleurs exercent plusieurs activités simultanément afin de compenser la faiblesse des revenus issus de leur emploi principal. Cette évolution traduit une fragilité croissante du modèle salarial classique.

Car le salariat lui-même perd progressivement son pouvoir protecteur. Dans plusieurs secteurs, les contrats précaires augmentent, les objectifs deviennent plus agressifs, les horaires s'allongent et la pression psychologique progresse.

Même certains salariés formels éprouvent des difficultés à épargner durablement, accéder à la propriété ou maintenir un niveau de vie confortable face à l'inflation. La frontière entre emploi stable et vulnérabilité économique devient de plus en plus mince.

Pour autant, le travail reste extrêmement valorisé dans la société camerounaise. Parce qu'il demeure un symbole de dignité, une source d'intégration sociale et parfois le seul rempart contre une précarité encore plus forte.

Dans un contexte où les mécanismes publics de protection sociale restent limités, le travail continue de jouer un rôle stabilisateur pour les familles et les communautés. Même un emploi peu rémunéré peut permettre de financer des études, soutenir des proches ou maintenir une certaine autonomie.

Mais le débat ne devrait plus simplement opposer emploi et chômage. La vraie question est désormais celle de la qualité du travail disponible. Car une économie ne peut durablement se construire sur la précarité, l'informel subi et le sous-emploi massif. L'enjeu dépasse largement les statistiques officielles.

Il concerne la qualité des emplois, la productivité, l'adéquation entre formation et marché du travail, la protection sociale, la valorisation des compétences et la capacité du tissu économique à créer de la valeur durable.

Le travail reste aujourd'hui au Cameroun une valeur refuge psychologique et sociale. Mais économiquement, cette protection devient de plus en plus fragile.

L'illusion collective ne réside peut-être pas dans le travail lui-même, mais dans l'idée selon laquelle n'importe quel travail garantit automatiquement stabilité, ascension sociale et sécurité.

Or cette promesse devient de plus en plus difficile à tenir dans une économie dominée par l'informel et le sous-emploi.

Le véritable défi des prochaines années sera donc moins de "créer du travail" que de créer des emplois décents, productifs et capables de redonner confiance aux jeunes générations dans la valeur réelle du travail.



**Rien  
ne doit  
stopper  
le travail**



+ 100 Mbps illimité



Générateur instantané



Boissons Offertes



## NOS SERVICES

- ▣ Location d'espaces de travail équipé (reunion formation, conférence).
- ▣ Domiciliation d'entreprise
- ▣ Receptionniste & Secrétariat



Douala, Eneo Ndokoti



+237 6 78 82 90 83

# LA PRESSION DE LA PERFORMANCE NE DÉTRUIT PAS LES ÉQUIPES. LE FLOU, OUI !

Depuis plus de vingt ans, j'observe les organisations de l'intérieur. D'abord au sein de grandes organisations internationales entre New York et Paris — où j'ai dirigé des projets de transformation stratégique à l'échelle internationale.

Puis j'ai fondé ORA Advisory, cabinet spécialisé en leadership et conduite du changement, pour mettre cette expérience au service des dirigeants et des organisations en Afrique et en Europe. Et je remarque quelque chose de constant.

Quand une équipe s'effondre, on pointe rarement la vraie cause. On parle de burn-out. De pression excessive. De culture de la performance toxique.

Rarement on parle de ce qui se passe réellement : le flou.

## La performance n'est pas l'ennemi

Les organisations ont besoin de résultats. Les équipes ont besoin d'objectifs. L'excellence n'est pas toxique en soi.

Ce qui est toxique, c'est de demander des résultats sans donner les moyens de les atteindre.

Ce qui épuise, ce ne sont pas les objectifs ambitieux. Ce sont les objectifs ambigus. Ce qui démotive, ce n'est pas la pression. C'est la pression sans direction.

J'ai accompagné des équipes qui travaillaient dans des environnements extrêmement exigeants — et qui performaient avec cohérence, année après année. Non pas parce que la pression était absente. Mais parce que la structure était là.

Des rôles clairs. Des priorités définies. Un leadership qui oriente. Une culture où l'erreur est un signal — pas une sentence.

## Ce qui détruit réellement les équipes

Dans la plupart des organisations que j'ai observées, le problème n'est pas un excès d'ambition. C'est un déficit de clarté.

Des objectifs qui changent chaque trimestre sans explication. Des priorités contradictoires entre les équipes.

Des managers qui transmettent la pression vers le bas sans les ressources qui devraient l'accompagner. Des collaborateurs qui travaillent beaucoup — mais ne

savent pas toujours pourquoi ni pour quoi.

Dans cet environnement, la performance devient une course sans ligne d'arrivée. Et une course sans ligne d'arrivée n'épuise pas seulement les corps.

Elle érode la confiance. Elle détruit l'engagement. Elle pousse les meilleurs éléments vers la sortie.

J'ai observé cette dynamique dans une organisation qui traversait une phase de croissance rapide. Les résultats étaient au rendez-vous — à court terme. Mais les équipes travaillaient dans un brouillard permanent.

Les objectifs changeaient. Les priorités se contredisaient. Les managers, eux-mêmes sous pression, ne savaient plus quoi transmettre.

En moins de dix-huit mois, les meilleurs éléments avaient quitté l'organisation. Pas à cause de la performance exigée.

À cause du flou dans lequel cette performance était demandée. Ce n'est pas la performance qui avait causé ces dégâts.

C'est l'absence de structure autour d'elle. Et quand c'est le marché qui crée le flou ?



Certains dirigeants me répondront : "Mais parfois le flou ne vient pas de nous. Il vient du marché. D'une crise. D'une disruption technologique. D'un contexte géopolitique instable." Ils ont raison.

Il existe deux types de flou. Le flou évitable — celui qui naît d'une mauvaise communication, d'objectifs mal définis, de priorités contradictoires. Celui-là est toujours de la responsabilité du leadership.

Et le flou inévitable — celui qu'impose l'environnement externe. Une pandémie. Une crise de marché. Une disruption que personne n'a vue venir.

La vraie question n'est pas d'éliminer le flou inévitable. C'est de ne pas le laisser contaminer l'organisation de l'intérieur. Les équipes ne s'effondrent pas parce que leur dirigeant n'a pas toutes les réponses. Elles s'effondrent quand leur dirigeant prétend les avoir — alors qu'il ne les a pas.

La clarté ne signifie pas avoir toutes les réponses. Elle signifie être honnête sur ce qu'on sait et sur ce qu'on ne sait pas encore " : Je ne sais pas où nous serons dans six mois. Mais voici ce que nous faisons cette semaine, et pourquoi" — crée plus de sécurité psychologique qu'un dirigeant qui affiche une certitude artificielle dans un environnement incertain.

Les organisations qui performant dans les environnements incertains ne sont pas celles qui ont prédit tous les changements du marché.

Ce sont celles dont la structure interne est suffisamment solide pour absorber les chocs externes — et recréer rapidement de la clarté là où l'incertitude s'est installée.

La structure n'est pas une rigidité. C'est une capacité à se réorganiser avec cohérence même quand tout change autour.

### Ce qui permet une performance durable

La performance durable ne naît pas de la pression. Elle naît de la clarté. Clarté sur les objectifs — ce qu'on cherche à accomplir et pourquoi. Clarté sur

## Les équipes ne s'effondrent pas parce que leur dirigeant n'a pas toutes les réponses. Elles s'effondrent quand leur dirigeant prétend les avoir, alors qu'il ne les a pas

les rôles — qui fait quoi, avec quelles ressources.

Clarté sur les priorités — ce qui compte vraiment quand tout semble urgent.

Et surtout — un leadership qui structure avant d'exiger.

Trois conditions reviennent sys-

tématiquement dans les équipes qui performant dans la durée.

Premièrement — des dirigeants qui traduisent la vision en priorités concrètes. Pas de grands discours. Des choix clairs sur ce qui compte et ce qui attend.

Deuxièmement — une culture où la transparence est une norme. Les équipes performant mieux quand elles comprennent le contexte de leurs décisions. L'information n'est pas un privilège — c'est un carburant.

Troisièmement — un système de reconnaissance aligné sur les comportements durables. Pas seulement sur les résultats à court terme. Une organisation qui récompense uniquement la performance immédiate finit par détruire les conditions qui la rendent possible.

La pression peut produire des résultats à court terme. Seule une structure saine produit des résultats durables.

### Ce que les dirigeants doivent entendre

La question n'est pas : faut-il baisser le niveau d'exigence ? La question est : avons-nous construit les conditions qui permettent à nos équipes de performer dans le temps ?

Trop de dirigeants investissent dans la performance sans investir dans la structure qui la rend tenable. Ils forment leurs équipes à l'excellence. Ils fixent des objectifs ambitieux. Ils mesurent les résultats.

Mais ils ne construisent pas les systèmes — de communication, de priorités, de reconnaissance — qui permettent à cette excellence de durer. Un potentiel sans structure reste une intention.



**Christelle Jackson est fondatrice d'ORA Advisory, cabinet spécialisé en leadership et conduite du changement. Après vingt ans de transformation au sein de grandes organisations internationales — entre New York et Paris — elle accompagne aujourd'hui dirigeants et organisations en Afrique et en Europe. Elle est également fondatrice de la Méthode R.I.C.H.E., cadre de référence pour structurer le potentiel en impact durable.**

Une équipe sans structure reste une addition d'individus. Ce n'est pas la recherche de la performance qui détruit les organisations. C'est de vouloir des résultats durables avec des systèmes qui ne le sont pas.

Les équipes les plus performantes que j'ai observées n'étaient pas celles où la pression était la plus faible. C'étaient celles où la structure était la plus solide.



**1 AN**

d'assurance tous  
risques & d'entretien\*  
**OFFERTS**

*Rejoignez le club des*

**1000**



*Premiers clients.*

**NOTRE GAMME X (SUV), À PARTIR DE  
12 600 000 FCFA<sup>HTVA</sup>**

\* Entretien offert aux 20 000 km

B2B'S AUTOMOBILE 650 435 824 BONAPRISO, BONADOUMA HOME  
 CONTACT@B2BS-AUTOMOBILE.COM

**B2B'S**  
AUTOMOBILE

*On les appelle parfois "les entreprises de la confiance" — celles qui naissent entre un frère et une sœur, deux amis de longue date, des cousins qui ont grandi ensemble. Elles démarrent souvent vite, portées par une complicité déjà installée. Mais cette même complicité suffit-elle à traverser les premières tensions, les premiers désaccords stratégiques, les premières crises ? Nous avons posé la question au Dr. Roland Kwemain, consultant international et spécialiste du leadership.*

**S'associer avec un ami, un frère, un cousin — l'idée séduit de plus en plus d'entrepreneurs. Est-ce, selon vous, une bonne idée ou une décision qui mérite une vigilance particulière ?**

S'associer avec un ami, un frère ou un cousin peut être une formidable opportunité. En Afrique, beaucoup d'entreprises naissent d'ailleurs au sein de la famille, du cercle d'amis ou de réseaux de confiance construits au fil des années.

Mais il faut rester lucide : une relation affective ne constitue pas à elle seule un modèle économique. L'affection crée la confiance initiale, mais elle ne remplace ni la compétence, ni la vision partagée, ni la rigueur de gestion.

L'expérience montre que les associations qui réussissent durablement sont celles où les partenaires sont alignés sur la vision, clairement répartis dans leurs responsabilités et capables d'aborder les désaccords avec maturité. À l'inverse, de nombreuses entreprises échouent parce qu'elles ont confondu proximité relationnelle et compatibilité entrepreneuriale.

Je considère donc que s'associer avec un proche n'est ni un avantage ni un risque en soi. C'est avant tout une responsabilité.

La véritable question n'est pas : « Est-ce mon frère, mon cousin ou mon ami ? » mais plutôt : « Sommes-nous capables de construire ensemble un projet plus grand que nous-mêmes et de le gérer avec professionnalisme lorsque les défis apparaîtront ? »

**Avec le recul de votre expérience, quels sont les principaux avantages que vous**

**observez lorsque des proches entreprennent ensemble ?**

Lorsqu'elle est bien construite, une association entre proches peut constituer un véritable accélérateur de réussite.

Le premier avantage est la confiance. Dans un environnement économique où l'incertitude est souvent élevée, disposer d'un capital confiance dès le départ permet de gagner du temps, de fluidifier les décisions et de concentrer son énergie sur le développement du projet plutôt que sur la gestion permanente de la méfiance.

Le deuxième avantage réside dans la connaissance mutuelle. Les associés se connaissent généralement depuis longtemps. Ils ont observé leurs qualités, leurs limites, leurs valeurs et parfois même leur comportement face à l'adversité.

Cette connaissance peut favoriser une meilleure complémentarité des rôles et des responsabilités.

Le troisième avantage est le niveau d'engagement. Lorsqu'un projet est porté par des personnes liées par des relations fortes, il bénéficie souvent d'une résilience particulière. Les difficultés ne sont plus seulement des défis économiques ; elles deviennent des défis collectifs que chacun se sent responsable de surmonter.

Enfin, et c'est peut-être le plus important pour l'Afrique, les associations familiales ou amicales qui réussissent contribuent à construire un patrimoine durable.

Elles permettent de transformer des initiatives individuelles en institutions capables de créer des emplois, de transmettre des valeurs et de générer de la prospérité sur plusieurs générations.

À mes yeux, le véritable enjeu n'est donc pas seu-

lement de créer une entreprise ensemble, mais de bâtir une organisation suffisamment solide pour survivre à ses fondateurs et continuer à servir la société bien au-delà d'eux.

### **À l'inverse, quels sont les risques ou les erreurs les plus fréquents qui fragilisent ce type d'association ?**

La principale erreur consiste à croire qu'une relation personnelle solide garantit automatiquement une collaboration professionnelle efficace. Or, l'entreprise obéit à des règles différentes de celles de la famille ou de l'amitié.

Dans mon expérience, les difficultés apparaissent généralement lorsque certaines questions essentielles n'ont pas été traitées dès le départ. Qui décide ? Qui fait quoi ? Comment seront répartis les bénéfices ? Comment seront gérés les désaccords ? Que se passe-t-il si l'un des associés souhaite partir ? Lorsque ces sujets restent flous, les tensions finissent presque toujours par émerger.

Parmi les risques les plus fréquents figurent également l'absence de clarification des rôles, les attentes non exprimées, les déséquilibres dans

les contributions, les conflits financiers et la confusion permanente entre les relations familiales et les responsabilités professionnelles.

En Afrique, nous avons parfois tendance à privilégier l'harmonie relationnelle au détriment des conversations difficiles. Pourtant, les sujets sensibles que l'on évite au début deviennent souvent les crises que l'on subit plus tard.

C'est pourquoi je répète souvent

que les problèmes naissent rarement d'un déficit d'affection. Ils proviennent beaucoup plus souvent d'un déficit de gouvernance. Là où les règles sont claires, les relations sont protégées. Là où les règles sont absentes, même les liens les plus forts peuvent finir par s'abîmer.

L'amour, l'amitié ou les liens de sang peuvent être un excellent point de départ. Mais pour construire une entreprise durable, ils doivent être complétés par des mécanismes de gouvernance, de responsabilité et de redevabilité clairement définis.

### **Si vous deviez définir les conditions non négociables pour qu'une telle association tienne dans la durée, lesquelles retiendriez-vous – et pourquoi sont-elles si souvent ignorées ?**

Si je devais retenir les conditions non négociables d'une association durable entre proches, j'en citerais cinq.

La première est une vision commune. Avant de partager un capital, il faut partager une ambition. Les associés doivent être alignés sur ce qu'ils veulent construire, sur l'horizon qu'ils poursuivent et sur les sacrifices qu'ils sont prêts à consentir pour y parvenir.



La deuxième est la complémentarité. Une entreprise n'a pas besoin de personnes identiques ; elle a besoin de talents qui se renforcent mutuellement. On ne s'associe pas simplement parce qu'on s'apprécie. On s'associe parce que chacun apporte une valeur ajoutée distincte au projet.

La troisième condition est la clarté des rôles et des responsabilités. L'une des principales sources de conflit dans les entreprises familiales ou amicales est l'ambiguïté. Lorsque les responsabilités sont clairement définies, les attentes le sont également.

La quatrième est l'existence de règles écrites. Les accords verbaux suffisent souvent lorsque tout va bien. C'est lorsque les difficultés apparaissent que les règles deviennent indispensables. Les décisions stratégiques, les mécanismes de gouvernance et les modalités de sortie doivent être définis dès le départ.

Enfin, la cinquième condition est la capacité à gérer les désaccords avec maturité. Contrairement à une idée répandue, une organisation saine n'est pas une organisation sans conflit. C'est une organisation capable de transformer les divergences en solutions plutôt qu'en divisions.

Si ces principes sont si souvent négligés, c'est parce que beaucoup assimilent encore les règles à un manque de confiance. Je pense exactement l'inverse. Les règles ne sont pas le signe de la méfiance ; elles sont le signe de la maturité. Elles ne fragilisent pas les relations, elles les protègent.

Au fond, les associations qui durent ne sont pas celles qui reposent

“



**L'AMOUR, L'AMITIÉ OU LES LIENS DE SANG PEUVENT ÊTRE UN EXCELLENT POINT DE DÉPART. MAIS POUR CONSTRUIRE UNE ENTREPRISE DURABLE, ILS DOIVENT ÊTRE COMPLÉTÉS PAR DES MÉCANISMES DE GOUVERNANCE, DE RESPONSABILITÉ ET DE REDEVABILITÉ**



uniquement sur l'affection. Ce sont celles qui parviennent à conjuguer confiance et discipline, relations humaines et gouvernance, proximité et professionnalisme. C'est cet équilibre qui permet de traverser le temps.

### **La confiance est souvent considérée comme un acquis lorsqu'on travaille avec un proche.**

**Est-ce encore utile de formaliser les rôles, les responsabilités et les règles de fonctionnement dès le départ ?**

Absolument. Je dirais même que plus le niveau de confiance est élevé, plus la nécessité de formaliser est importante.

Beaucoup de personnes pensent que les règles sont faites pour les gens qui ne se font pas confiance. En réalité, les règles sont surtout faites pour protéger ceux qui se font confiance.

J'aime rappeler une idée simple : les bons accords préservent les bonnes relations. Lorsqu'une entreprise est créée entre amis, frères ou cousins, chacun arrive avec ses attentes, ses convictions et parfois ses non-dits. Formaliser les rôles, les responsabilités, les mécanismes de décision et les modalités de gestion des conflits permet d'éviter que les interprétations ne remplacent les faits.

Lorsque tout va bien, ces documents peuvent sembler superflus. Mais lorsqu'apparaissent les premières difficultés, les premières divergences stratégiques ou les premières tensions financières, ils deviennent un véritable filet de sécurité pour l'entreprise et pour la relation elle-même.

L'une des erreurs les plus fréquentes consiste à croire que l'affection suffit là où la gouvernance est nécessaire. Or, les organisations qui durent sont

généralement celles qui remplacent les suppositions par des accords clairs, les habitudes par des processus et les promesses par des engagements formalisés.

Au fond, formaliser n'est pas un manque de confiance. C'est une marque de respect envers le projet, envers les associés et envers l'avenir que l'on souhaite construire ensemble.

“

**Lorsqu'une entreprise est créée entre amis, frères ou cousins, chacun arrive avec ses attentes, ses convictions et parfois ses non-dits. Formaliser les rôles, les responsabilités, les mécanismes de décision et les modalités de gestion des conflits permet d'éviter que les interprétations ne remplacent les faits.**

**Quels sujets les associés devraient-ils impérativement aborder avant de créer leur entreprise afin d'éviter les conflits futurs ?**

Avant même de créer l'entreprise, les futurs associés devraient avoir ce que j'appelle une conversation de vérité. Une conversation parfois inconfortable, mais absolument indispensable.

Dans mon expérience, les conflits les plus destructeurs

ne naissent pas de sujets imprévus. Ils naissent souvent de sujets importants dont personne n'a voulu parler au départ.

Les associés devraient donc clarifier plusieurs questions fondamentales : Quelle est notre vision à long terme ? Pourquoi créons-nous cette entreprise ? Quel niveau d'ambition partageons-nous réellement ?

Quels sont les apports respectifs de chacun ? Comment sera réparti le capital ? Comment seront définies les rémunérations ? Qui prendra quelles décisions et selon quelles règles ?

Ils devraient également aborder des sujets que beaucoup considèrent à tort comme prématurés : les modalités d'entrée de nouveaux associés, les conditions de sortie, la transmission de l'entreprise, la gestion des désaccords ou encore les valeurs qui serviront de boussole lorsque les circonstances deviendront difficiles.

J'encourage toujours les entrepreneurs à se poser une question simple : « Que pourrait-il arriver de pire dans notre relation d'affaires ? » Non pas par pessimisme, mais par lucidité. Les organisations les plus solides ne sont pas celles qui espèrent que tout ira bien. Ce sont celles qui se préparent intelligemment aux situations difficiles.

Au fond, une conversation exigeante avant la création de l'entreprise vaut souvent mieux que des années de tensions, de frustrations ou de procédures après sa création.

Comme je le dis souvent, les conflits ne détruisent pas les entreprises. Ce sont les conversations que l'on n'a jamais eues qui finissent par les détruire.

## **Lorsqu'un désaccord survient entre associés qui sont également amis ou membres d'une même famille, comment préserver à la fois l'entreprise et la relation personnelle ?**

Lorsqu'un désaccord survient entre associés qui sont également amis ou membres d'une même famille, le premier réflexe doit être de séparer la relation du problème. Le véritable adversaire n'est jamais l'autre personne ; c'est la difficulté à résoudre.

Malheureusement, dans de nombreuses entreprises familiales ou amicales, les débats professionnels glissent rapidement vers le terrain personnel. Une divergence sur une décision

devient une remise en cause de la personne. À partir de ce moment, le conflit cesse d'être un problème de gestion et devient une blessure relationnelle.

Pour préserver à la fois l'entreprise et la relation, je recommande trois principes essentiels.

Le premier est de traiter les tensions rapidement. Plus un malaise reste silencieux, plus il grandit. Les non-dits accumulés finissent souvent par produire plus de dégâts que le désaccord lui-même.

Le deuxième est de s'appuyer sur les faits plutôt que sur les émotions. Les chiffres, les engagements pris, les responsabilités définies et les objectifs communs doivent rester les principaux repères de la discussion.

Le troisième est d'accepter, lorsque cela devient nécessaire, l'intervention d'un tiers neutre. Un conseiller, un mentor, un administrateur indépendant ou un médiateur peut parfois permettre de restaurer un dialogue devenu difficile.

Mais au-delà des méthodes, il existe une conviction fondamentale : les associés doivent constamment se rappeler qu'ils sont dans la même équipe. Ils peuvent avoir des opinions différentes sur le chemin à suivre, mais ils poursuivent normalement une même destination.

L'équilibre est délicat mais essentiel. L'entreprise ne doit pas détruire la relation personnelle. Mais la relation personnelle ne doit pas non plus empêcher de prendre les décisions qui



garantissent la pérennité de l'entreprise.

La maturité consiste précisément à être capable de préserver les personnes tout en traitant les problèmes avec rigueur. C'est là que se révèle la qualité du leadership des associés.

### **Quel conseil donneriez-vous à une personne qui envisage aujourd'hui de se lancer en affaires avec un proche ?**

Je lui dirais de choisir son associé avec autant de soin qu'il choisirait un compagnon pour une très longue expédition.

Créer une entreprise ensemble, ce n'est pas seulement partager une idée ou investir de l'argent. C'est prendre des décisions difficiles, traverser des périodes d'incertitude, gérer des succès, des échecs et parfois des crises. La qualité de l'association devient alors un facteur déterminant de la réussite.

Je l'inviterais donc à regarder au-delà de la qualité de la relation actuelle et à se poser quelques questions fondamentales : Partageons-nous les mêmes valeurs ? Avons-nous une vision commune de ce que nous voulons construire ? Nos compétences sont-elles complémentaires ? Sommes-nous capables d'avoir des conversations difficiles sans remettre en cause notre relation ? Acceptons-nous de nous soumettre aux mêmes règles de gouvernance et de responsabilité ?

Une autre question me paraît essentielle : « Suis-je prêt à confier une partie de mon avenir professionnel à cette personne ? » Car c'est finalement ce que représente une association.

Lorsque les valeurs sont alignées, que les rôles sont clairs, que la confiance est réelle et que la gouvernance est solide, une association entre proches peut devenir une aventure entrepreneuriale extraordinaire. Elle peut créer de la richesse, de l'emploi, de l'impact et parfois même un héritage transmis aux générations suivantes.

Au fond, le meilleur associé n'est pas forcément celui que l'on aime le plus. C'est celui avec qui l'on est capable de construire durablement quelque chose qui nous dépasse.

### **Un dernier mot ?**

Si je devais laisser un dernier message aux entrepreneurs, ce serait celui-ci : l'entrepreneuriat ne crée pas les problèmes relationnels ; il les révèle.

Lorsqu'une entreprise grandit, elle met à l'épreuve la confiance, les valeurs, la capacité à communiquer,

à partager le pouvoir, à gérer les désaccords et à rester alignés dans les moments difficiles. C'est pourquoi une association réussie repose beaucoup moins sur les liens du sang ou de l'amitié que sur la qualité de la gouvernance qui l'encadre.

Nous avons besoin, en Afrique, de davantage d'entreprises capables de traverser les générations. Pour y parvenir, nous devons apprendre à bâtir des institutions et non simplement des initiatives, à formaliser nos accords autant que nous cultivons nos relations, et à faire de la gouvernance un levier de confiance plutôt qu'une contrainte administrative.

« L'affection crée la proximité. La confiance crée la collaboration. Mais seules la discipline et la gouvernance créent la durabilité. » Et au fond, c'est bien la durabilité qui distingue une entreprise ordinaire d'un véritable héritage entrepreneurial.

## **BIOGRAPHIE DU Dr. ROLAND KWEMAIN**

Dr. Roland KWEMAIN est consultant international, conférencier, auteur et spécialiste du leadership, du management et de la transformation des organisations.

Fondateur et Président de Go Ahead Africa Ltd, il accompagne depuis plus de vingt ans des dirigeants, des équipes de direction et des institutions publiques et privées dans plusieurs pays africains autour des enjeux de leadership, de gouvernance, de performance et de conduite du changement.

Ancien Président Mondial de la Jeune Chambre Internationale (JCI), il est également l'auteur de plusieurs ouvrages consacrés au leadership et au développement du potentiel humain.

À travers ses conférences, ses publications et ses interventions auprès des organisations, il défend une conviction forte : l'Afrique ne souffre pas d'un déficit de talent ou de vision, mais d'un défi de transformation.

Son engagement consiste à aider les leaders et les organisations à passer de l'intention à l'action, et de l'ambition aux résultats durables.



**1 AN**

d'assurance tous  
risques & d'entretien\*  
**OFFERTS**

*Rejoignez le club des*

**1000**



*Premiers clients.*

**NOTRE GAMME BJ, À PARTIR DE  
24 700 000 FCFA<sup>HTVA</sup>**

\* Entretien offert aux 20 000 km

B2B'S AUTOMOBILE 650 435 824 BONAPRISO, BONADOUMA HOME

CONTACT@B2BS-AUTOMOBILE.COM

**B2B'S**  
AUTOMOBILE



La sortie des  
Big Four **ouvre**  
**mécaniquement**  
un espace  
**considérable**  
pour les cabinets  
panafricains  
structurés,  
crédibles et  
techniquement  
solides »»

**Emile BITOUNGUI,**  
Senior Partner du groupe  
EB- PARTNERS



*Pendant longtemps, les grandes entreprises africaines ont confié leurs problématiques les plus stratégiques à des cabinets internationaux. Mais le paysage est en train de changer. Portés par une nouvelle génération d'experts formés dans les administrations publiques, les organisations internationales et les grands réseaux mondiaux, plusieurs cabinets panafricains entendent désormais jouer dans la cour des grands. Parmi eux, EB-Partners Group. Fondé en 2021 par Emile BITOUNGUI après un parcours de vingt ans dans l'administration fiscale camerounaise et une expérience au sein de KPMG Afrique centrale, le groupe revendique aujourd'hui une approche intégrée du conseil et une ambition continentale.*

*Dans cet entretien, il revient sur son parcours, la logique qui a guidé la construction d'un groupe panafricain pluridisciplinaire, sur ce que le retrait des multinationales change concrètement pour le marché, et sur l'ambition qui le porte aujourd'hui avec EB-Partners.*



## Pouvez-vous revenir sur votre parcours et sur ce qui a motivé la création d'EB-Partners Group ?

Mon parcours est celui d'un homme de terrain, formé dans l'administration fiscale, consolidé par l'expérience internationale et consacré par l'entrepreneuriat. J'ai servi pendant vingt ans au sein de la Direction Générale des Impôts du Cameroun, où j'ai participé à des réformes majeures, piloté plus de mille contrôles fiscaux et contribué à renforcer la mobilisation des recettes publiques.

J'ai ensuite rejoint KPMG Afrique Centrale en qualité de Directeur Fiscal & Juridique, ce qui m'a offert une exposition régionale et multi-juridictionnelle dans quatre pays de la CEMAC, au contact des grands groupes, des institutions et des bailleurs.

La création d'EB-Partners, en 2021, répondait à un constat simple : l'Afrique centrale avait besoin d'un cabinet africain de dimension internationale, capable d'offrir une expertise du niveau des Big Four tout en valorisant les compétences locales. La réglementation communautaire, notamment en matière de conseil fiscal, consacre par ailleurs l'idée que certaines expertises doivent rester sous contrôle des nationaux et interdit l'exercice en CEMAC de l'activité par des structures placées sous le

contrôle ou le label de sociétés d'obédience étrangère. J'ai compris que la souveraineté fiscale et économique de la sous-région passait par des cabinets locaux solides, structurés, conformes aux textes et capables de rivaliser, en qualité, avec les grandes firmes internationales.

J'ai donc voulu bâtir un groupe panafricain structuré, conforme aux standards internationaux, mais profondément enraciné dans notre réalité économique,

sociale et culturelle.

## Si vous deviez définir l'ADN de votre Groupe en trois mots, lesquels retiendriez-vous ?

Je retiendrais : **Excellence, Intégrité et Indépendance.**

**EXCELLENCE**, parce que nous avons construit un groupe capable de rivaliser avec les multinationales en termes d'organisation, de méthodologie et de qualité de service. Nous nous imposons des standards d'exigence qui n'ont rien à envier aux grandes firmes internationales.

**INTÉGRITÉ**, parce que dans nos métiers, la confiance est l'actif le plus précieux. Elle ne se décrète pas, elle se construit par la rigueur technique, la transparence et la cohérence de nos positions, même lorsqu'elles ne sont pas « confortables ».

**INDÉPENDANCE**, enfin, parce que notre force est d'offrir une expertise africaine autonome, sans dépendance ni influence extérieure, au service de la souveraineté économique des États et des

entreprises. Nous avons fait le choix de ne pas fonctionner sous franchise ni sous label étranger. Cela nous permet de parler avec une liberté totale, dans le respect des textes communautaires et dans l'intérêt





exclusif de nos clients et partenaires.

### **En chiffres, que représente EB-Partners Group aujourd'hui ?**

EB-Partners est aujourd'hui une holding panafricaine structurée autour de six entités spécialisées : Droit & Fiscalité, Douanes, Audit, Ressources Humaines, Services Externalisés et Financements Structurés.

Nous opérons sur l'ensemble de l'Afrique centrale, avec une implantation en extension progressive et avons réalisées en Afrique de l'Ouest quelques missions ciblées en rapport avec le droit OHADA et la Douane.

Le management cumule plus de 93 années d'expérience internationale au sein de grandes firmes et d'organisations publiques. Le Groupe compte actuellement 41 collaborateurs internes et 19 collaborateurs externes, avec 5 associés couvrant les prin-

“

*Ce qui ravive la flamme, c'est la diversité des problématiques. Aucun dossier n'est identique à un autre*

cipales Business Units.

Nous réalisons environ 200 missions par an, pour un portefeuille allant des multinationales aux institutions financières, en passant par les acteurs du marché boursier, des infrastructures, de l'énergie, des télécommunications, de l'industrie ou des services. Notre feuille de route prévoit un ancrage renforcé en Afrique centrale et une extension vers l'Afrique de l'Ouest, avec un hub en Côte d'Ivoire.

### **Avec plus de 20 ans d'expérience, garde-t-on encore le même appétit au travail ?**

Oui, et même davantage. L'expérience approfondit le regard, mais ne remplace jamais la passion du métier. Chaque dossier présente son lot de complexité, d'enjeux, de contraintes politiques ou budgétaires.

Ce qui nourrit ma motivation, c'est l'impact concret de notre travail : sécuriser des investissements, accompagner des réformes, structurer des financements, résoudre des contentieux majeurs.

Ce qui ravive la flamme, c'est la diversité des problématiques. Aucun dossier n'est identique à un autre. Ce métier impose une véritable modestie intellectuelle : l'obligation permanente d'apprendre, de se mettre à jour, de se réinventer au quotidien.

Il y a un vrai plaisir, presque artisanal, à détecter une faille processuelle, une incomplétude juridique ou comptable, à « démêler l'écheveau » et à sécuriser la trésorerie d'un opérateur ou encore à lever un blocage administratif sur un projet d'investissement.

Un exemple très récent : une intervention en matière de structuration fiscale et réglementaire dans un projet d'infrastructures où, en

revisitant la chaîne juridique, fiscale et financière, nous avons permis de réduire substantiellement le cout de l'investissement tout en acquittant le juste impôt. Ce type de résultat est un carburant puissant.

### **Comment analysez-vous le retrait de PwC et EY d'Afrique subsaharienne ? Le marché devient-il moins attractif ?**

Je ne crois pas que le marché soit moins attractif. J'y vois plutôt un repositionnement stratégique global de ces groupes, confrontés à une évolution des risques opérationnels et réglementaires, ainsi qu'à une réévaluation de leurs priorités géographiques.

Leur politique de gestion des risques s'accommode de moins en moins de la forte présence d'entités publiques et parapubliques dans leurs portefeuilles africains, et de la complexité fluctuante des environnements normatifs.

Par ailleurs, la réglementation communautaire en matière de conseil fiscal, notamment dans la zone CEMAC, encadre strictement l'exercice des activités de conseil par des structures sous contrôle ou sous label étranger. Beaucoup d'activités étaient devenues difficilement soutenables juridiquement.

Pour moi, ce retrait marque surtout un changement de paradigme : le marché se régionalise et l'expertise locale devient incontournable. Les États, les institutions et les entreprises recherchent désormais des partenaires enracinés dans la réalité africaine, capables d'articuler conformité internationale et pertinence locale.

Sur le plan pratique, les entreprises anciennement accompagnées par ces multinationales ne se portent pas moins bien. Leur présence n'est pas indispensable. Les domaines d'expertise sensibles — fiscalité, audit, conseil réglementaire — touchent à la souveraineté économique dans ses aspects de gouvernance de la donnée. Quand une firme internatio-



**Lorsqu'une firme internationale audite ou conseille une entreprise stratégique locale, des informations juridiques, fiscales, économiques et financières remontent nécessairement vers une maison mère étrangère. La sécurité économique de nos États est directement engagée !**

nale audite une entreprise stratégique locale, elle remonte des informations économiques et financières vers une maison mère étrangère ; cela pose des questions légitimes en termes de sécurité économique. À mon sens, le retrait observé est un mouvement qui, s'il est accompagné d'un respect strict des textes, va dans le sens de la protection et de la valorisation de l'expertise locale.

### **Ce retrait profite-t-il aux cabinets panafricains comme le vôtre ? Voyez-vous déjà des retombées ?**

La sortie des Big Four ouvre mécaniquement un espace considérable pour les cabinets panafricains structurés, crédibles et techniquement solides. Il est encore un peu tôt

pour mesurer l'ampleur du transfert, d'autant qu'une partie des portefeuilles a été redéployée via des structures créées à cet effet.

Cela dit, nous observons une augmentation des sollicitations, y compris sur des missions effectuées prioritairement par les multinationales. Nous avons ainsi mené des missions relatives aux prix de transfert, aux structurations financières complexes, aux due diligence pré-acquisition. Mais davantage et ceci va au-delà de ce que ces multinationales n'ont jamais exécuté dans notre environnement, EB-Partners Group a apporté son assistance aux États de la sous régions dans la réforme des administrations publiques, notamment les administrations de Douane.

Aussi, de notre point de vue, il ne s'agit pas d'un « effet d'aubaine » mais de la poursuite naturelle de notre trajectoire. EB-Partners bénéficie d'un avantage évident : nous maîtrisons l'architecture juridique et fiscale régionale, la réglementation locale, les réalités économiques, et nous sommes plus agiles dans l'exécution. Nous sommes également pleinement alignés avec les textes communautaires, ce qui nous permet d'intervenir sans fragilité juridique.

À moyen terme, ce repositionnement du marché va clairement renforcer la place des cabinets panafricains.

## **EB-Partners s'est construit comme un écosystème pluridisciplinaire. Quelle logique a guidé cette diversification ?**

La diversification répond à une vision claire : la performance des organisations repose sur une approche intégrée. Dans la vie d'une entreprise, le droit, la fiscalité, l'audit, la douane, les RH et la finance ne sont jamais des silos étanches. Chaque décision importante a des implications simultanément juridiques, fiscales, sociales et financières.

Notre logique a donc été d'offrir un véritable guichet unique de compétences, capable d'accompagner une entreprise ou une institution depuis sa structuration juridique jusqu'à son expansion financière, en passant par la sécurisation de ses opérations et la gestion de son capital humain.

Nous fonctionnons, en quelque sorte, comme un « mall » de services professionnels : pour une problématique donnée, nous mobilisons plusieurs expertises en même temps. Prenez un dossier fiscal par exemple. EB-Partners apportera la solution fiscale certes, mais aussi les précautions juridiques à intégrer, les impacts comptables des différentes options proposées, et le regard financier sur la soutenabilité de la solution. Le client peut alors décider en toute connaissance de cause. C'est cette vision holistique et intégrée qui fait notre différence.

## **En 2026, doit-on s'attendre à l'émergence d'une nouvelle entité au sein d'EB-Partners ?**

Nous travaillons à renforcer nos capacités sur deux axes majeurs : la digitalisation et la gestion stratégique des données. Le conseil professionnel doit anticiper les mutations technologiques, réglementaires et environnementales. Nous avons engagé un chantier de réforme du pôle Global Legal afin d'en faire un centre juridique de tout premier plan, intégrant pleinement les enjeux de conformité, de gestion stratégique des données et de risques opérationnels.

Parallèlement, notre développement passe aussi par l'expansion géographique. Notre ambition est d'ancrer EB-Partners en Afrique de l'Ouest, avec un hub en Côte d'Ivoire. Le modèle du Groupe a vocation à être répliqué sous forme de franchise contrôlée, afin de garantir l'homogénéité de nos standards sans diluer notre identité ni notre niveau d'exigence.

## **Enfin, qu'est-ce qu'on peut vous souhaiter pour les dix prochaines années ?**

Pour EB-Partners, on peut nous souhaiter d'avoir, à horizon dix ans, une vingtaine d'associés répartis dans différents pays et différentes branches d'activité, et de consolider notre position de référence panafricaine du conseil intégré. Nous voulons renforcer notre contribution aux réformes publiques, participer à l'amélioration de l'organisation et la régulation économique et continuer à bâtir une véritable école africaine d'excellence en matière de conseil.

Pour moi, personnellement, on peut me souhaiter de continuer à servir la profession, transmettre à la nouvelle génération l'exigence, la rigueur et les valeurs qui ont guidé mon parcours. Et, le moment venu, me retirer en laissant derrière moi une œuvre qui me survive, un groupe solide où les pionniers et fondateurs sont honorés par la permanence de leurs noms sur les murs et, surtout, par la qualité du travail qui continue de s'y faire.



*Peu de Camerounais peuvent revendiquer une telle trajectoire dans l'univers douanier mondial. Pendant plus de trente ans, Samson Bilangna a occupé plusieurs postes stratégiques au sein de l'administration des douanes camerounaises, pilotant notamment d'importantes réformes de modernisation. Son expertise le conduira ensuite à l'Organisation mondiale des douanes, où il passera une décennie à accompagner des administrations à travers le monde et à conduire plus d'une centaine de missions d'assistance technique et de renforcement des capacités.*

*En 2022, son parcours manque de connaître une consécration historique lorsqu'il porte la candidature du Cameroun et de l'Afrique au poste de Secrétaire général adjoint de l'Organisation mondiale des douanes. Battu de peu à l'issue d'une élection disputée, il choisit pourtant une autre voie : rentrer au pays. Alors que plusieurs opportunités internationales s'offrent à lui, il décide de mettre son expertise au service des entreprises africaines en rejoignant EB-Partners Group, où il dirige aujourd'hui EB-Partners Douane, premier cabinet d'expertise douanière agréé CEMAC.*

**Rencontre avec cet homme qui entend imposer EB-Partners Douane, comme la référence incontournable du conseil douanier au Cameroun et en Afrique**



### **Bonjour M. BILANGNA. Une petite présentation ?**

Pur produit des écoles et universités camerounaises et françaises, je suis actuellement Expert en Douane Agréé CEMAC et Associé-Gérant du Cabinet d'expertise douanière agréé CEMAC, EB-PARTNERS DOUANE, membre du Groupe EB-PARTNERS et de l'International Fiscal Association (IFA). Cette position privilégiée que j'occupe aujourd'hui est le couronnement d'une carrière, d'une trentaine d'années comme très haut

fonctionnaire des douanes, qui m'a conduit à de très hauts postes de responsabilités dans l'Administration des douanes camerounaises, dont celui très stratégique de Directeur en charge de la Division de l'Informatique où j'ai eu à mener d'importantes réformes qui ont notamment permis à cette Administration d'être pionnière dans certains domaines comme celui de la mesure de la performance dans les Administrations des douanes en Afrique Sub-saharienne. J'ai personnellement porté cet axe de modernisation qui a, du reste, bénéficié du soutien de la Banque Mondiale et de l'Organisation mondiale des douanes, cette dernière Organisation internationale étant celle où j'ai terminé ma carrière administrative en occupant pendant dix ans, le poste d'Administrateur technique principal qui m'a permis de mener plus d'une centaine de missions régionales et nationales d'Assistance technique et de Renforcement des capacités auprès des 184 pays membres que cette Or-

ganisation comptait à l'époque.

C'est donc auréolé de tout ce parcours particulier que j'ai, en Mars 2022, avec le soutien du Gouvernement du Cameroun et de l'Union Africaine, été désigné candidat du Cameroun et de toute l'Afrique au poste de Secrétaire général adjoint de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) et, malheureusement, par le jeu parfois malsain des élections et de la géopolitique mondiale, j'ai manqué ce qui aurait été, pour moi, pour le Cameroun et pour l'Afrique entière, une consécration en perdant, sur le fil, les élections organisées en Juin 2022 à Bruxelles au siège de l'OMD. Au lendemain de cette élection manquée, j'ai fait le choix de rentrer immédiatement au pays pour poursuivre, avec un groupe d'Associés tous camerounais et très engagés, l'implantation du Groupe EB-PARTNERS qui se révèle, chaque jour, comme une marque de référence dans le domaine du conseil et du consulting au Cameroun et en Afrique.

**Vous avez consacré plus de 30 ans à la douane, entre le Cameroun et l'international. Qu'est-ce qui vous a attiré vers cet univers souvent perçu comme austère ? Un rêve d'enfance ?**

La douane n'est pas un univers austère, c'est un univers exigeant.

Je n'y suis pas entré par vocation initiale, c'est clair. Mon ambition était plutôt orientée vers la BEAC (Banque des Etats de l'Afrique Centrale) ou la diplomatie en référence à deux personnes que j'ai côtoyées dans mon enfance et ma tendre jeunesse. Mais après avoir manqué ces concours, j'ai présenté celui de l'ENAM (Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature), qui constituait, en réalité, l'une des voies les plus sélectives d'accès à la haute administration avec, à l'époque, une vingtaine d'admis seulement pour plusieurs milliers de



candidats. C'est ainsi que j'ai intégré le corps des Douanes.

Au-delà des circonstances, j'y ai trouvé un environnement en parfaite adéquation avec une aspiration plus profonde : l'ouverture à l'international. Très tôt, j'ai eu accès à des formations de haut niveau et à des missions à l'étranger, notamment au sein de la CEMAC et de l'Organisation mondiale des douanes (OMD).

Ceci m'a notamment permis d'acquérir une expertise de très haut niveau et de développer un puissant réseau, toutes choses qui me sont actuellement bénéfiques dans le métier du Conseil où il faut absolument allier compétence, expertise, capacité de travail et entregent, entre autres.

A la vérité, je continue de consacrer ma vie à la Douane mais comme Expert en Douane Agréé, comme Conseiller en modernisation douanière et Conseiller technique et Opérationnel accrédité par l'OMD dans plusieurs domaines liés à la facilitation des échanges et comme Expert FMI en Administration douanière. Tout cela me permet, naturellement, d'accompagner les Administrations des douanes dans leurs projets de modernisation et de réformes mais surtout d'assister les entreprises dans tous les domaines qui nécessitent une expertise douanière.

**Après une dizaine d'années passées à l'Organisation mondiale des douanes, vous avez choisi de rejoindre un cabinet privé panafricain. Pourquoi EB-Partners précisément ? Qu'est-ce qui vous a séduit dans cette aventure ?**

Avant de rejoindre l'OMD, j'étais, comme je l'ai mentionné plus haut, Directeur en charge de la Division de l'Informatique de la Douane et après plus de trois années à cet important poste, j'avais commencé à me sentir à l'étroit et j'avais donc

pris, contre toute attente, l'option de poursuivre ma carrière à l'international, le naturel que j'avais tenté de chasser, plusieurs années durant, étant naturellement revenu au galop.

Fort heureusement pour moi, un poste d'Administrateur technique s'est ouvert à l'OMD et, après un processus de sélection hautement compétitif, j'ai été retenu à ce poste en remplacement d'un collègue belge arrivé en fin de contrat. J'y ai donc passé 10 ans et conduit plus d'une centaine de missions régionales et nationales d'Assistance technique et de Renforcement des capacités auprès des administrations des douanes du monde entier.

A la fin de mon contrat alors même que j'avais plusieurs propositions et opportunités de postes dans les Organisations internationales et les multinationales, j'ai fait le choix de rentrer au pays afin de donner un autre sens à ma carrière.

Il se trouve qu'avant la fin de ma carrière internationale à l'OMD, j'avais déjà engagé une réflexion très avancée pour ma reconversion sur un projet de Cabi-

net d'expertise douanière. Et dans cette perspective j'avais évoqué cette vision et mon projet de fin de carrière avec mon ami et collègue Emile BITOUNGUI qui m'avait précédé dans l'activité du Conseil et du Consulting et qui avait déjà mûri le projet EB-PARTNERS qui s'est donc présenté pour moi comme une aubaine puisque je pensais effectivement soit mettre sur pied, soit participer à la construction d'un Cabinet de référence inspiré des standards internationaux dans le domaine et adossé sur une expertise et des compétences camerounaises et africaines.

C'est donc, très opportunément que j'ai été séduit par le projet déjà mature qui s'est présenté à moi et que j'ai donc rejoint, quelques mois après mon retour définitif au pays, la marque de référence EB-PARTNERS GROUP et mis en place le premier et, actuellement unique, Cabinet d'expertise douanière disposant d'un agrément CEMAC, en tant que personne morale, EB-PARTNERS DOUANE porté par deux Experts en douane disposant, à titre in-





“  
**La progression du Cameroun en matière de modernisation douanière est très bonne et augure de très bonnes perspectives dans un très proche avenir**

dividuel, d'un agrément CEMAC.

**EB-Partners Douane est l'un des pôles stratégiques du groupe. Quelle est la vocation de ce département et comment s'articule-t-il avec les autres entités d'EB-Partners ?**

EB-PARTNERS DOUANE est un Cabinet d'expertise douanière agréé CEMAC qui se positionne comme une pièce complémentaire de l'activité du Groupe EB-PARTNERS dans le but d'offrir à notre clientèle une assistance à 360° comme l'a indiqué notre Senior Partner.

Il s'agit pour nous de mener une activité conforme à nos principales lignes de services de soutien et d'accompagnement aux entreprises auxquelles nous procurons une assistance per-

manente dans tous les domaines des douanes et des changes, une assistance ponctuelle dans le cadre des contrôles et contentieux douaniers, une assistance dans le cadre de la négociation des protocoles et l'obtention des avantages et facilités douanières ainsi qu'une assistance dans le cadre des études diverses notamment en vue de la signature des conventions d'investissement avec l'API et l'APME.

Nous insistons notamment sur l'anticipation et suggérons fortement aux entreprises notre service d'assistance à revue des opérations pour leur permettre de mieux maîtriser les risques auxquels elles sont exposées de manière à envisager des solutions de mitigation desdits risques et assurer une meilleure prévisibilité de leurs opérations d'exploitation courante.

EB-PARTNERS DOUANE se positionne également comme une force de propositions ou une véritable boîte à idées pour les administrations des douanes en leur apportant le regard externe du secteur privé afin de leur présenter les difficultés auxquelles font face les entreprises dans l'application quotidienne de la législation et la réglementation douanières de manière à envisager avec ces administrations une meilleure orientation des politiques publiques.

**Quelles sont aujourd'hui les principales attentes de vos clients, et quelle valeur ajoutée apporte EB-Partners Douane ?**

Dans l'industrie Conseil et du Consulting en matière douanière, les clients attendent aujourd'hui qu'on leur apporte une expertise pointue et actuelle sur les réglementations pour leur permettre d'accroître leur capacité à optimiser les

coûts et réduire les risques par une meilleure efficacité, une approche personnalisée (adaptée à leur secteur), une transparence et une communication claire, ainsi qu'un soutien concret à la mise en œuvre des améliorations pour une conformité sans faille.

C'est pour cela que nous insistons à EB-PARTNERS DOUANE sur nos services d'assistance douanière permanente par laquelle nous offrons un accompagnement sur mesure et l'assistance à revue anticipative des opérations douanières. Nous savons, à EB-PARTNERS DOUANE, que les entreprises recherchent, en se rapprochant de nous, un partenaire capable non

seulement de leur donner des informations, mais surtout de les assister et de transformer ces informations en actions concrètes pour sécuriser leurs opérations et améliorer leur performance économique.

Pour cela, nous nous attelons, au quotidien, à avoir une maîtrise parfaite des dernières règles et des évolutions réglementaires afin de toujours développer une expertise adaptée au besoin des entreprises et à améliorer toujours notre capacité à auditer les opérations existantes et identifier les failles.

La communication est aussi très importante pour la compréhension des besoins des entreprises car un consultant

qui écoute, comprend mieux les enjeux spécifiques du client.

### **Si vous deviez situer le Cameroun sur la carte mondiale de la modernisation douanière, où le placeriez-vous – et pourquoi ?**

De mon point de vue, le Cameroun se situe dans une phase de modernisation douanière active avec des efforts notables pour moderniser ses infrastructures et s'aligner sur les standards internationaux (OMC, OMD, ZLECAF notamment) pour faciliter les échanges tout en luttant contre tout genre de fraudes. En cela, il se positionne dans la carte

mondiale de la modernisation douanière, pour reprendre votre expression, comme un acteur en progression en Afrique Centrale et dans le monde.

On observe une introduction progressive et accrue de nouvelles technologies et un développement des partenariats pertinents avec des acteurs divers pour automatiser et fluidifier les procédures, passant ainsi d'une douane traditionnelle à une douane moderne. Le pays participe activement aux initiatives de l'Organisation mondiale des douanes (OMD) pour renforcer les capacités, lutter contre la corruption et améliorer la performance. En cela il se rapproche inexorablement des bonnes pra-



tiques mondiales.

En gros, la progression du Cameroun en matière de modernisation douanière est très bonne et augure de très bonnes perspectives dans un très proche avenir.

**Vous avez mené plusieurs projets novateurs, notamment la migration du système informatique de dédouanement camerounais vers le SYDONIA. Quel regard portez-vous sur la digitalisation douanière en Afrique centrale aujourd'hui ? Sommes-nous sur la bonne trajectoire ?**

Il est constant que toutes les administrations des douanes en Afrique centrale, comme les administrations sœurs des autres pays africains, utilisent toutes des systèmes informatiques de dédouanement à l'instar de SYDONIA qui est un progiciel développé par la CNUCED et qui est effectivement utilisé par cinq pays d'Afrique centrale à l'exception du Cameroun qui utilise actuellement CAMCIS.



Vous faites bien de mentionner que j'ai porté effectivement, en 2007 déjà, la migration du système informatique de dédouanement camerounais de ce qui était alors PAGODE (Procédures automatisées de Gestion des Opérations de Douane et du Commerce Extérieur) vers le SYDONIA (Système Douanier Automatisé).

Je dois dire que cette migration a constitué une évolution très importante dans les douanes camerounaises et a soutenu l'importante réforme qui a consisté à mettre en place un système de mesure de la performance. Cette démarche des douanes camerounaises avait pour originalité de privilégier le contrôle de l'exécution du service comme clé de voûte de la réforme.

L'objectif a été notamment de renforcer la chaîne hiérarchique en responsabilisant chacun de ses maillons à l'aide d'indicateurs d'activité, de performance, de contrôle et de risques pour donner une meilleure visibilité de l'action de la douane, une meilleure lisibilité de l'activité sur le terrain et disposer d'un outil efficace d'aide à la décision. Ceci a constitué une étape très importante dans le processus d'automatisation de l'administration des douanes du Cameroun et ce mouvement a été observé dans toutes les administrations des douanes sous l'impulsion de l'Organisation mondiale des douanes et des évolutions technologiques en cours.

Il se trouve, malheureusement, qu'au Cameroun, comme dans la plupart des pays d'Afrique centrale, l'automatisation des procédures restent partielle et on observe encore une survivance des procédures papier et manuelle en parallèle des procédures automatisées. Une

telle situation de procédures douanières semi-automatisées est de nature à maintenir toujours de forts contacts entre les usagers et le service des douanes, contacts qui sont toujours source de corruption et de traitement à la tête du client.

Au regard de la connaissance que j'ai des pratiques dans ces administrations des douanes dans le monde entier, je peux me permettre de dire qu'elles sont dans une bonne trajectoire en matière de digitalisation mais il faut absolument consolider cette tendance dans la perspective d'un environnement 'paperless' ou 'zéro papier' pour plus de facilitation et de sécurisation de la chaîne logistique et des procédures de dédouanement et d'enlèvement des marchandises.

**Que manque-t-il encore pour que la douane camerounaise – et plus largement africaine – devienne un véritable levier de compétitivité et de développement économique ?**

Je ne suis pas sûr d'être en parfaite position pour parler de façon plus précise de ce sujet mais je peux me permettre un regard purement externe qui peut, naturellement, comporter des insuffisances justifiées par la méconnaissance de tous les projets en cours dans cette administration ou ces administrations des douanes. De mon point de vue et au regard de la connaissance que j'ai de ces administrations que j'ai eu le privilège de côtoyer pendant plusieurs décennies, je peux me permettre de dire que, pour que les douanes camerounaises et, plus largement, les douanes africaines deviennent un véritable levier de compétitivité, il est crucial de surmonter plusieurs obstacles structurels, notamment en matière de gouvernance, de modernisation des infrastructures et de simplification des procédures.

Il est évident que dans tous les corps de métier, la corruption persistante et le manque d'intégrité constituent des freins majeurs qui entraînent des coûts supplémentaires et de l'imprévisibilité pour les opérateurs économiques. Un engagement à long terme de la part des secteurs public et privé pour renforcer l'éthique et la transparence est donc essentiel.

Je sais que les douanes camerounaises ont mis en œuvre plusieurs initiatives spécifiques pour combattre la corruption en combinant des approches de modernisation, de sensibilisation et de contrôle renforcé. Il est important que le cap soit maintenu et que de telles initiatives et actions soient renforcées.

Bien que des efforts d'automatisation aient été engagés, des lacunes subsistent dans l'infrastructure physique et numérique, ainsi que dans la formation du personnel pour exploiter pleinement les outils modernes.

La lourdeur administrative et la complexité des législations et réglementations continuent de ralentir considérablement les échanges commerciaux et la compétitivité des entreprises ainsi que leur capacité à pénétrer les marchés internationaux. Une meilleure coordination et l'harmonisation des réglementations entre les pays sont nécessaires pour fluidifier le commerce intra-africain. La mise en œuvre effective des régimes économiques et des procédures simplifiées reste essentielle pour réduire les délais et les coûts logistiques, rendant l'économie plus compétitive.

En gros, c'est par une combinaison de volonté politique, de réformes

structurelles ciblées et d'une meilleure intégration régionale et africaine que les douanes africaines pourront pleinement jouer leur rôle de moteur économique.

**Un dernier mot ?**

Je voudrais très sincèrement saluer l'initiative de vous rapprocher de moi afin que nous abordions certaines questions importantes et surtout saisir l'opportunité que vous m'offrez pour recommander très fortement aux entreprises le premier Cabinet d'expertise douanière agréé CEMAC, EB-PARTNERS DOUANE, membre du Groupe EB-PARTNERS et de l'International Fiscal Association (IFA). C'est définitivement la référence dans l'industrie du Conseil et du Consulting en matière douanière au Cameroun et dans la sous-région d'Afrique centrale. C'est d'ailleurs la seule référence, constituée en Société par Actions Simplifiées (SAS), officiellement agréée par la CEMAC comme Cabinet d'Expertise douanière. Je vous remercie.

**“ C'EST PAR UNE COMBINAISON DE VOLONTÉ POLITIQUE, DE RÉFORMES STRUCTURELLES CIBLÉES ET D'UNE MEILLEURE INTÉGRATION RÉGIONALE ET AFRICAINE QUE LES DOUANES AFRICAINES POURRONT PLEINEMENT JOUER LEUR RÔLE DE MOTEUR ÉCONOMIQUE. ”**

ENTRETIEN AVEC

# NELLY ASHLEY ELANG,

ASSOCIÉE EN CHARGE  
DES DÉPARTEMENTS  
FISCAL, JURIDIQUE  
ET RESSOURCES  
HUMAINES

CHEZ EB-PARTNERS GROUP



# « Chaque unité que nous pilotons au sein d'EB-Partners répond à un besoin essentiel mais complémentaire des organisations »

**Bonjour Madame Elang. Avant d'entrer dans le détail, pourriez-vous revenir sur votre parcours et présenter les deux unités que vous dirigez – EB-Partners Tax & Legal et EB-Partners RH ?**

Bonjour à vous. Je suis économiste-fiscaliste, spécialisée en fiscalité internationale et en conformité des entreprises. J'ai débuté ma carrière au sein d'un Big Four, où j'ai passé neuf années à conseiller de grandes organisations opérant dans des secteurs variés — notamment la finance, l'énergie, les télécommunications et la logistique.

J'ai rejoint EB-PARTNERS en tant que Manager. La dynamique du Groupe, fondée sur l'excellence, la technicité et l'innovation, m'a permis d'évoluer rapidement vers les fonctions de Directrice puis d'Associée, que j'occupe aujourd'hui.

Je supervise désormais trois unités stratégiques du Groupe :

- **EB-PARTNERS LAW & TAX**, dédiée à la sécurisation juridique et fiscale : assistance transactionnelle, structuration d'opérations

Après neuf années passées dans un Big Four, Nelly Ashley Elang a choisi de rejoindre l'aventure EB-Partners Group. Aujourd'hui associée et à la tête de plusieurs pôles stratégiques, elle accompagne entreprises, investisseurs et dirigeants sur des problématiques où se croisent droit, fiscalité et capital humain.

Dans cet entretien, elle revient sur les raisons de ce choix, sa vision du conseil en Afrique centrale et les mutations qui redessinent les attentes des entreprises.





complexes, gestion des contrôles fiscaux, et pilotage des contentieux techniques ;

- **EB-PARTNERS RH**, spécialisée dans la gestion du capital humain : recrutement, développement des compétences, paie, conformité sociale, mobilité internationale et performance organisationnelle ;

- **GLOBAL LEGAL SERVICES**, qui accompagne l'entreprise dans l'ensemble de son cycle juridique : gouvernance, contractualisation, conformité, corporate et gestion des risques opérationnels.

Ces trois pôles offrent une approche intégrée unique en Afrique centrale, combinant rigueur juridique, optimisation fiscale et excellence RH. Ils permettent aux entreprises d'évoluer avec sécurité et agilité dans un environnement réglementaire en constante transformation.

### **Quelles sont leurs missions respectives et ce qui, selon vous, fait leur force sur le marché ?**

Chaque unité que nous pilotons au sein d'EB-Partners répond à un besoin essentiel mais complémentaire des organisations.

**EB-PARTNERS LAW & TAX** a pour mission de sécuriser l'environnement juridique et fiscal des entreprises : conformité, structuration d'opérations complexes, accompagnement lors des contrôles, gestion des contentieux. Sa force tient à une expertise technique très avancée, associée à une compréhension fine des réalités opérationnelles et des positions administratives

**EB-PARTNERS RH** couvre l'ensemble du cycle du capital humain : recrutement, développement des compétences, paie, conformité sociale, mobilité internationale et performance organisationnelle.

Son avantage distinctif réside dans une maîtrise approfondie des réglementations CEMAC et dans la capacité à transformer des obligations sociales en leviers de performance.

**GLOBAL LEGAL SERVICES** apporte un accompagnement juridique transversal : gouvernance, contrats, conformité, corporate, gestion des risques. Sa valeur ajoutée est sa réactivité et son orientation résultats, permettant aux entreprises de prendre des décisions éclairées et

sécurisées au quotidien.

La véritable force d'**EB-PARTNERS** réside dans la synergie de ces trois pôles, qui offre aux organisations une approche intégrée — juridique, fiscale et RH — parfaitement alignée sur leurs enjeux stratégiques, dans un contexte réglementaire en permanente évolution.

### **Gérer simultanément le juridique, la fiscalité et le capital humain n'est pas courant dans un même groupe. Pourquoi avoir fait ce choix d'intégration, et quels avantages concrets cela offre-t-il aux entreprises que vous accompagnez ?**

Nous avons fait le choix d'intégrer ces trois expertises — juridique, fiscale et RH — parce qu'en pratique, elles sont indissociables dans la vie d'une entreprise.

Une décision juridique a des implications fiscales ; une transformation organisationnelle a des effets sociaux et financiers ; une opération de restructuration exige une maîtrise simultanée du droit, de la fis-

calité et du facteur humain.

Cette intégration nous permet d'offrir aux entreprises :

- Une vision cohérente et transversale, qui évite les approches en silos et les contradictions entre les pôles.
- Un niveau de sécurisation plus élevé, car chaque décision est analysée à travers plusieurs prismes : juridique, fiscal et RH.
- Une plus grande réactivité, grâce à un pilotage unifié et des équipes capables de travailler ensemble sur des problématiques multidimensionnelles.
- Une réduction des coûts de conformité, en centralisant les expertises et en harmonisant les interventions.
- Un accompagnement opérationnel sur-mesure, parfaitement aligné avec les réalités du terrain en Afrique centrale.

Cette configuration est encore peu courante dans la région, mais elle constitue un véritable avantage compétitif pour nos clients : elle leur permet de prendre des décisions mieux informées, plus rapides, et surtout plus sûres dans un environnement réglementaire particulièrement exigeant.

### **Sur le plan fiscal et juridique, quels sont les défis les plus pressants auxquels les entreprises opérant en Afrique centrale sont confrontées aujourd'hui ? Avez-vous le sentiment que la norme évolue plus vite que la pratique ?**

Les entreprises opérant en Afrique centrale font face à un environnement fiscal et juridique qui évolue rapidement, souvent plus vite que leur capacité d'adaptation. Trois défis majeurs se distinguent :

#### **✓ L'INTENSIFICATION DES RÉFORMES FISCALES ET RÉGLEMENTAIRES.**

Chaque année, les législations introduisent de nouvelles obligations



— déclaratives, documentaires, procédurales — qui exigent des entreprises une veille permanente et une capacité d'ajustement quasi immédiate.

### ✓ LE RENFORCEMENT DES CONTRÔLES FISCAUX.

Les administrations sont de mieux en mieux structurées et disposent aujourd'hui d'outils d'analyse plus performants. Cela conduit à des contrôles plus fréquents, plus techniques, et à une exigence accrue en matière de justification et de documentation.

### ✓ LA DIFFICULTÉ D'ANTICIPER L'INTERPRÉTATION ADMINISTRATIVE.

Il existe souvent un écart entre la lettre du texte, son intention, et sa mise en œuvre pratique. Cet écart crée une zone d'incertitude pour les entreprises, qui ont besoin d'un accompagnement fondé sur la maîtrise des textes, mais aussi sur la compréhension des pratiques administratives.

Pour répondre directement à votre question : oui, la norme évolue aujourd'hui plus vite que la pratique. Les réformes se succèdent à un rythme soutenu, alors que leur appropriation opérationnelle, tant par les entreprises que par certains acteurs institutionnels, peut-être

plus progressive.

C'est précisément là que notre intervention prend tout son sens : aider les entreprises à traduire la norme en actions concrètes, sécurisées et applicables, afin d'éviter les risques de non-conformité et de s'adapter avec agilité à ces mutations constantes.

**Du côté RH, vous intervenez sur des sujets sensibles : formation, placement du personnel, gestion de la paie, mobilité, conformité sociale... Quelles sont les difficultés récurrentes que vous observez chez vos clients, notamment ceux qui veulent attirer ou faire circuler**

“

**En réalité, je n'ai pas quitté le monde des grands cabinets ; j'ai simplement choisi un modèle où l'entrepreneuriat, l'impact et la technicité se rejoignent. C'est ce que j'ai trouvé chez EB-Partners**

## **des talents dans la région ?**

Les entreprises qui opèrent en Afrique centrale, et particulièrement celles qui souhaitent attirer ou mobiliser des talents, font face à plusieurs difficultés récurrentes :

### **• La rareté des profils hautement qualifiés**

Dans certains secteurs — ingénierie, digital, finance, supply chain, énergie — le marché n'offre pas toujours suffisamment de ressources expérimentées, ce qui crée une forte compétition entre employeurs ;

### **• La complexité des régimes de mobilité internationale**

Les entreprises doivent jongler avec des règles d'immigration, de fiscalité du travail, de sécurité sociale ou de détachement qui varient selon les pays. La moindre approximation peut entraîner des retards, des irrégularités ou des coûts additionnels.

### **• Les exigences de conformité sociale, de plus en plus strictes**

Les contrôles se renforcent, et les entreprises doivent impérativement maîtriser leurs obligations : contrats, paie, déclarations sociales, procédures disciplinaires, documentation interne, conformité des pratiques RH.



### • La gestion des attentes des talents

Les collaborateurs recherchent des environnements de travail structurés, une évolution claire, des politiques de rémunération compétitives et une réelle stratégie de développement professionnel.

### • La cohérence entre politique RH et stratégie organisationnelle

Beaucoup d'entreprises peinent encore à aligner la gestion du capital humain avec leurs enjeux opérationnels et leurs perspectives de croissance.

Notre rôle, au sein d'EB-PARTNERS RH, est précisément d'aider les organisations à professionnaliser leurs pratiques, à anticiper les risques, et à mettre en place des modèles RH capables d'attirer, de mobiliser et de fidéliser les talents — dans une région où le facteur humain devient un véritable avantage compétitif.

### **Les questions de paie et de conformité sociale restent souvent sous-estimées, pourtant elles exposent les entreprises à des risques importants. Quels sont, selon vous, les principaux pièges à éviter lorsqu'on opère dans plusieurs pays d'Afrique centrale ?**

Effectivement, la paie et la conformité sociale sont encore trop souvent considérées comme de simples aspects administratifs, alors qu'elles constituent en réalité des zones de risque majeures pour les entreprises, notamment lorsqu'elles opèrent dans plusieurs pays d'Afrique centrale.

Les principaux pièges à éviter sont les suivants : SUPPOSER QUE LES LÉGISLATIONS SOCIALES ET FISCALES SONT HARMONISÉES AU SEIN DE LA CEMAC.

En pratique, chaque pays applique ses propres règles : barèmes de cotisations, régimes d'heures

supplémentaires, primes obligatoires, modalités de rupture, fiscalité du travail, formalités d'embauche... Une erreur d'interprétation peut entraîner des rappels significatifs et des sanctions.

#### SOUS-ESTIMER LA COMPLEXITÉ DES RÉGIMES D'EXPATRIATION ET DE MOBILITÉ INTERNATIONALE

L'absence d'une documentation correcte, d'un contrat adapté ou d'une justification fiscale solide peut rapidement conduire à des irrégularités, tant pour l'entreprise que pour le collaborateur.

#### NÉGLIGER LA DOCUMENTATION INTERNE

Beaucoup d'entreprises n'ont pas de politique RH formalisée, pas de procédure disciplinaire documentée, pas de manuel de paie ou de dossiers salariaux complets. En cas de contrôle, cette carence documentaire est souvent plus pénalisante que les erreurs elles-mêmes.

#### APPLIQUER DES PRATIQUES UNIFIÉES DE PAIE SANS TENIR COMPTE DES SPÉCIFICITÉS SECTORIELLES OU NATIONALES

Les conventions collectives, les usages sectoriels et les obligations déclaratives peuvent fortement varier, y compris au sein d'un même groupe multinational.

#### NE PAS ANTICIPER LES CONTRÔLES SOCIAUX

Les inspections du travail et les organismes sociaux se professionnalisent. Ils demandent désormais une traçabilité parfaite : politiques RH, historiques de paie, preuves de déclaration et de versement, procédures disciplinaires, attestations, contrats, etc.

La meilleure prévention repose sur une approche structurée et anticipative : audit RH et paie, harmonisation des pratiques, formalisation documentaire, formation des équipes, et surtout une veille réglementaire constante.

C'est précisément cet accompagnement global — technique, opérationnel et conforme — que nous offrons aux entreprises au sein d'EB-PARTNERS RH.

### **L'IA et l'automatisation bousculent le droit, la fiscalité et les RH. Quels impacts**

### **concrets observez-vous déjà dans vos domaines, et comment préparez-vous vos équipes à ces mutations ?**

L'intelligence artificielle et l'automatisation transforment profondément nos métiers, bien au-delà des effets de mode. Les impacts concrets sont déjà visibles :

#### **✓ Une automatisation accrue des tâches répétitives et chronophages**

Dans nos métiers, cela concerne l'analyse documentaire, la revue contractuelle, ou encore la génération de reporting RH et paie.

#### **✓ Une amélioration de la fiabilité et de la rapidité des analyses**

Les outils d'IA permettent d'identifier des incohérences, de simuler des scénarios fiscaux ou sociaux, ou de contrôler des volumes importants d'informations en un temps très court — ce qui renforce la qualité de nos interventions.

#### **✓ Une transformation des attentes des clients**

Les entreprises souhaitent désormais des livrables plus rapides, plus clairs, plus sécurisés. L'IA nous permet de répondre à cette exigence de réactivité tout en maintenant un niveau technique très élevé.

#### **✓ Une redéfinition du rôle de l'expert**

Les compétences attendues évoluent : l'expert n'est plus seulement un technicien, mais un analyste capable de contextualiser, d'interpréter et d'anticiper. L'IA ne remplace pas cette dimension humaine ; elle la renforce.

Face à ces mutations, nous avons adopté une démarche proactive au sein d'EB-Partners :

- Nous formons nos équipes à l'utilisation de ces outils, afin qu'elles puissent les intégrer naturellement dans leurs méthodes de travail ;
- Nous encourageons une culture de l'innovation, basée sur la curiosité, l'agilité et la capacité à réviser nos façons de faire ;
- Nous préservons la valeur ajoutée humaine, qui reste centrale : l'esprit critique, l'analyse juridique, l'anticipation des risques, la stratégie

contentieuse ou la gestion du facteur humain ne peuvent être automatisés.

En résumé, nous ne percevons pas l'IA comme une menace, mais comme un accélérateur de performance et de qualité, au service des entreprises que nous accompagnons.

**Parlons de vous à présent. Vous avez quitté un Big Four pour rejoindre EB-Partners. Un choix qui peut surprendre. Quelles étaient vos motivations à l'époque ? Et qu'avez-vous trouvé dans ce groupe que les grands cabinets internationaux ne vous offraient plus ?**

Effectivement, quitter un Big Four après neuf années d'un parcours structurant peut surprendre.

Mais, à ce moment-là, j'avais atteint une phase de maturité professionnelle où j'avais besoin d'un environnement plus agile, plus entrepreneurial, plus neutre aussi, et qui me permettrait d'avoir un impact direct, visible et concret sur les organisations que j'accompagnais.

Ce qui m'a motivée à rejoindre EB-PARTNERS, c'est d'abord la vision du Groupe : construire une plateforme d'expertises locales de très haut niveau, capable d'offrir une qualité de conseil comparable aux standards internationaux, tout en étant profondément ancrée dans la réalité africaine.

En intégrant EB-PARTNERS, j'ai trouvé :

**- UNE LIBERTÉ D'INITIATIVE RARE**

L'environnement me permet d'innover, de structurer des offres, de développer des pôles

d'expertise et d'apporter ma propre signature professionnelle.

**- UNE PROXIMITÉ RÉELLE AVEC LES DIRIGEANTS ET LES DÉCIDEURS**

Nous sommes au cœur des enjeux : les problématiques arrivent à nous brutes, sans filtre, ce qui donne un sens particulier à nos interventions.

**- UNE CULTURE D'EXCELLENCE MAIS AUSSI DE PRAGMATISME**

Ici, nous avons la capacité d'allier technicité et efficacité opérationnelle, sans lourdeur bureaucratique.

**- UN PROJET AFRICAIN AMBI- TIEUX**

EB-PARTNERS est un groupe qui se construit, qui se projette, qui innove et qui croit profondément au potentiel des talents africains. Cette dimension est essentielle pour moi.

En réalité, je n'ai pas quitté le monde des grands cabinets ; j'ai simplement choisi un modèle où l'entrepreneuriat, l'impact et la technicité se rejoignent. C'est ce que j'ai trouvé chez EB-Partners.

**Un dernier mot ?**

J'aimerais simplement rappeler que les entreprises évoluent aujourd'hui dans un environnement où la maîtrise juridique, fiscale et humaine n'est plus une option, mais un impératif stratégique. Les organisations qui réussissent sont celles qui parviennent à anticiper, à se structurer et à s'entourer d'expertises capables de

transformer la complexité en opportunité.

Chez EB-Partners, c'est exactement ce que nous nous engageons à offrir : une expertise technique solide, une approche intégrée, et un accompagnement qui permet aux dirigeants d'avancer avec clarté, sécurité et ambition.

Et, au-delà des textes et des procédures, il y a un élément fondamental : l'humain. Les entreprises progressent lorsque les équipes sont engagées, bien accompagnées, et lorsqu'elles comprennent la valeur de la conformité comme un levier de performance plutôt qu'une contrainte.

C'est cette vision — exigeante, moderne et profondément ancrée dans la réalité africaine — qui guide mon engagement au quotidien.



**LA FISCALITÉ EST  
SOUVENT PERÇUE  
COMME UNE  
CONTRAINTÉ. POURTANT,  
POUR CERTAINS EXPERTS,  
ELLE CONSTITUE UN  
VÉRITABLE LEVIER  
DE PERFORMANCE  
ET DE TRANSFORMATION.**

**ALVINE OUM FAIT PARTIE  
DE CES PROFILS QUI EN ONT  
FAIT UN CHAMP D'ACTION  
STRATÉGIQUE.**

**DANS CET ÉCHANGE,  
ELLE PARTAGE LES GRANDES  
ÉTAPES DE SON PARCOURS  
ET SA LECTURE DES ENJEUX  
FISCAUX EN AFRIQUE CENTRALE.**



“

**Considérer la fiscalité uniquement comme une contrainte constitue une approche réductrice, et surtout contre-productive. En réalité, la fiscalité doit être intégrée en amont comme un véritable levier stratégique**



**Bonjour Alvine. Vous avez débuté dans des cabinets de renom avant de rejoindre KPMG pendant sept ans, puis EB-Partners. Qu'est-ce qui a motivé chacune de ces transitions dans votre carrière, et que recherchez-vous à chaque étape ?**

Chaque étape de mon parcours s'inscrit dans une logique de progression continue et d'enrichissement professionnel, tant sur le plan technique que stratégique.

Mes premières expériences, au sein de SFAC (cabinet local) puis de C2A représentant FIDAL (cabinet régional), ont été déterminantes pour asseoir des fondamentaux solides en conseil fiscal et juridique. J'y ai évolué dans des environnements exigeants, marqués par une forte proximité avec les clients, où j'ai cultivé la rigueur, la réactivité et le sens du conseil sur mesure.

Après plusieurs années, j'ai ressenti le besoin d'élargir mon champ d'intervention vers une dimension plus internationale, d'intégrer des mé-

thodologies plus structurées et de prendre des responsabilités managériales accrues. KPMG m'a offert ce cadre. J'y ai accompagné des clients de premier plan dans des problématiques complexes, en menant notamment des études d'ingénierie juridique et fiscale liées à des opérations structurantes, tout en évoluant jusqu'au poste de Senior Manager. Cette expérience m'a également permis de piloter un bureau au Tchad et de contribuer activement au développement des compétences d'équipes à l'échelle de l'Afrique francophone subsaharienne, renforçant ainsi mon expertise technique et mon leadership.

La création d'EB-Partners Law en 2021 s'est ensuite imposée comme une évolution naturelle. Elle répond à une volonté affirmée d'entreprendre et d'exercer mon métier avec une plus grande autonomie, en proposant une approche plus agile, innovante et résolument orientée client. Forte de l'expérience acquise et d'un réseau consolidé, cette étape me permet aujourd'hui d'apporter des solutions à forte valeur ajoutée, parfaitement adaptées aux enjeux spécifiques des clients, tout en portant une ambition claire de développement et d'expansion.

sion à l'international, au-delà du continent africain, tout en favorisant une approche transversale intégrant les problématiques de gestion et de finance, lesquelles viennent utilement enrichir et consolider mon expertise.

### **Qu'est-ce qui vous a particulièrement attirée vers les problématiques liées au Tax & Legal ?**

La fiscalité ne se limite pas à une discipline technique ou théorique : elle influence concrètement les décisions d'investissement, la structuration des opérations et la compétitivité des entreprises, tout en incarnant le lien entre l'État et les acteurs économiques.

Mon intérêt pour ce domaine s'est affirmé dès le début de ma carrière au cours de laquelle j'y ai découvert un domaine d'expertise à la fois exigeant et particulièrement stratégique.

Par ailleurs, l'environnement fiscal se caractérise par une évolution constante des normes et des pratiques. Cette dynamique stimule ma curiosité intellectuelle et renforce mon attrait pour un métier qui exige une veille permanente, une capacité d'adaptation et une approche à la fois rigoureuse et pragmatique.

### **Beaucoup d'entreprises considèrent encore la fiscalité comme une contrainte plutôt qu'un outil stratégique. Est-ce, selon vous, une erreur ?**

À mon sens, considérer la fiscalité uniquement comme une contrainte constitue une approche réductrice, et surtout contre-productive.

En réalité, la fiscalité doit être intégrée en amont comme un véritable levier stratégique. Une approche anticipée permet non seulement d'optimiser la charge fiscale dans le respect de la législation, mais aussi de sécuriser les opérations, de structurer efficacement les investissements et de tirer parti de dispositifs incitatifs souvent sous-exploités.

### **Si vous deviez défendre trois réformes fiscales prioritaires pour améliorer l'attractivité des investissements en zone CEMAC, lesquelles choisiriez-vous et pourquoi ?**

Pour ma part, parler de renforcement de l'attractivité des investissements en zone CEMAC au stade actuel de la législation, nécessiterait :

✓ Une harmonisation plus effective des dispositifs fiscaux au sein de la CEMAC. En dépit de l'existence de directives communautaires, leur transposition et leur application restent inégales selon les États membres. Cette situation engendre des distorsions fiscales, accroît l'insécurité juridique et complexifie les stratégies d'implantation régionale. Une convergence réelle, tant sur les normes que sur les pratiques administratives, permettrait de fluidifier les investissements transfrontaliers et de renforcer la lisibilité du cadre fiscal.

✓ Une simplification des procédures de remboursement des crédits de TVA : les délais de remboursement, souvent longs et imprévisibles, pénalisent fortement la trésorerie des entreprises, en particulier dans les secteurs exportateurs ou capitalistiques. La mise en place de procédures plus transparentes, digitalisées et encadrées par des délais contraignants constituerait un levier immédiat d'amélioration de l'environnement des affaires.





**Vous avez accompagné plusieurs entreprises dans le cadre de contrôles fiscaux et de contentieux avec l'administration. Quels sont généralement les points qui cristallisent les tensions ? Plus largement, comment une entreprise peut-elle se préparer efficacement à un contrôle fiscal ?**

Dans la pratique, les tensions entre l'administration fiscale et les entreprises se cristallisent généralement autour de sujets techniques à forte composante interprétative. Parmi les plus récurrents figurent la déductibilité de certaines charges, la fiscalisation des prestations intra-groupe, les politiques de prix de transfert, ainsi que la qualification fiscale d'opérations financières complexes.

Ces divergences tiennent souvent à une lecture différente des textes. Cette situation est accentuée par des dispositifs parfois lacunaires ou insuffisamment précisés, laissant place à une certaine subjectivité dans l'interprétation. Il en résulte des positions parfois divergentes entre le contribuable et l'administration, susceptibles d'évoluer vers des contentieux.

Dans ce contexte, la préparation au contrôle fiscal constitue un enjeu stratégique majeur. Elle repose avant tout sur une approche proactive et structurée. Concrètement, cela suppose la mise en place de revues fiscales périodiques permettant d'identifier et de corriger en amont les zones de risque, ainsi qu'une documentation exhaustive et rigoureuse des opérations, en particulier celles présentant des enjeux spécifiques comme les transactions intragroupes.

Par ailleurs, la montée en compétence des équipes comptables et financières sur les exigences fiscales locales est essentielle pour sécuriser les pratiques au quotidien. Le recours ponctuel à un conseil externe permet également d'apporter un regard indépendant et d'anticiper les points susceptibles d'être remis en cause.

**La digitalisation des administrations fiscales et la montée en puissance de l'intelligence artificielle transforment-elles profondément le métier de conseil fiscal aujourd'hui ?**

La transformation est réelle et s'accélère, même si elle est encore inégale selon les pays de

la zone. La digitalisation des administrations fiscales à travers notamment la télédéclaration, la facturation électronique, ou encore l'interconnexion des bases de données, renforce considérablement les capacités de contrôle de l'État et impose aux entreprises une conformité quasi instantanée.

Parallèlement, l'intelligence artificielle transforme progressivement le métier du conseil fiscal en automatisant certaines tâches techniques et répétitives. Cette évolution ne réduit toutefois pas le rôle du fiscaliste ; elle le repositionne davantage sur des missions à forte valeur ajoutée : analyse stratégique, interprétation des textes, sécurisation des opérations, gestion des risques et accompagnement des décideurs.

À mon sens, cette mutation constitue une opportunité majeure, dans la mesure où elle recentre la profession sur l'expertise, le jugement et la capacité d'anticipation, qui demeurent des dimensions fondamentalement humaines.

### **Quel conseil donneriez-vous à un jeune juriste ou fiscaliste qui débute aujourd'hui en Afrique centrale et souhaite atteindre un niveau d'expertise comme le vôtre ?**

Le premier conseil que je donnerais à un jeune juriste ou fiscaliste est de développer une solide culture transversale et d'éviter une spécialisation trop précoce. La fiscalité se situe au croisement du droit, de la comptabilité, de la finance et du droit des affaires ; une bonne compréhension de l'entreprise et de ses enjeux constitue donc un atout essentiel pour délivrer un conseil pertinent et opérationnel.

Il est également fondamental de construire très tôt son réseau et sa réputation professionnelle. Dans nos environnements, la confiance demeure déterminante et se bâtit sur la rigueur, la fiabilité, la discrétion et le respect des engagements.

Par ailleurs, le développement d'une expertise adaptée aux réalités régionales représente un véritable avantage concurrentiel. La maîtrise du droit OHADA, des règles fiscales de la zone CEMAC, des conventions fiscales et des pratiques administratives locales permet d'apporter une valeur ajoutée différenciante.





Leopold TCHAKO, DG EXFIN EOLIS

“

# Un projet brillant avec des chiffres flous ne sera jamais financé

« Soignez votre comptabilité dès le premier jour ». C'est sans doute l'un des messages les plus marquants de notre échange avec Léopold Tchako. La recommandation paraît simple, presque évidente. Pourtant, derrière cette phrase se cache l'une des principales causes d'échec des projets en quête de financement. Chiffres imprécis, gestion trop informelle, information financière insuffisamment structurée : autant de faiblesses qui continuent d'éloigner investisseurs et institutions financières de nombreuses entreprises à fort potentiel.

À la tête d'EXFIN-EOLIS, le pôle d'ingénierie financière d'EB-Partners Group, Léopold Tchako accompagne depuis plusieurs années entreprises et porteurs de projets dans leurs démarches de structuration et de mobilisation de capitaux. Au fil des missions, il a vu des entrepreneurs talentueux se heurter aux exigences du financement, mais aussi des entreprises changer de dimension grâce à une meilleure préparation.

**Bonjour M. Tchako. Avant d'entrer dans le vif du sujet, pouvez-vous nous parler de votre parcours ? Qu'est-ce qui vous a conduit vers la création d'EXFIN-EOLIS ?**

Mon parcours est celui d'un passionné de la finance structurée qui a compris très tôt que le déficit de financement en Afrique n'était pas seulement un manque

de capitaux, mais surtout un défi de structuration. Après avoir forgé mon expérience dans le conseil, la vision de créer EXFIN-EOLIS est née d'une volonté simple : offrir aux champions locaux une expertise aux standards internationaux pour transformer leurs projets en actifs "bankables".

**Pouvez-vous nous présenter cette unité ?**

EXFIN-EOLIS est le bras armé du groupe EB-Partners Group dédié à l'ingénierie financière et au conseil stratégique. Nous nous positionnons comme un pont entre les porteurs de projets ambitieux et les sources de capitaux (banques, fonds d'investissement, DFIs). Nous ne sommes pas de simples consultants, mais des partenaires de croissance.

Nous ambitionnons d'être le cabinet de référence qui accompagne l'émergence des licornes



industrielles camerounaises. Notre rôle est d'être l'architecte financier de la transformation structurelle de notre économie.

### **Neuf ans après le lancement, quel bilan tirez-vous de cette aventure ?**

Le bilan est celui de la maturité. En neuf ans, nous avons réussi à instaurer une relation de confiance avec les institutions financières de la sous-région et internationales. Nous avons mobilisé des dizaines de milliards de FCFA pour des entreprises locales, prouvant que la rigueur méthodologique finit toujours par payer.

### **Parmi toutes les missions que vous avez menées, y en a-t-il une qui résume particulièrement bien ce qu'est EXFIN-EOLIS**

Sans citer de client spécifique par souci de confidentialité, je pense à une mission de restructuration de dette pour un acteur industriel local.

Nous avons réussi à transformer une situation de trésorerie critique en une levée de fonds pour extension. C'est ce passage de la "survie" à la "croissance" qui incarne le mieux notre ADN.

### **Vous intervenez sur des secteurs très différents. Si vous deviez identifier les trois secteurs les plus stratégiques pour l'Afrique dans les années à venir – ceux où les besoins de financement sont les plus urgents et les opportunités les plus réelles – lesquels retiendriez-vous ?**

Trois secteurs dominant :

- L'Agro-industrie, pour la souveraineté alimentaire.
- L'Énergie et les Infrastructures, socles de toute industrialisation.
- Le Digital/Fintech, qui accélère l'inclusion financière.

### **Sur quels segments avez-vous été le plus actif en matière de mobilisation de capitaux – et pourquoi ces segments-là plutôt que d'autres ?**



Nous avons été particulièrement actifs sur le Corporate Finance et le financement de projets industriels. La raison est simple : l'Afrique centrale est en phase de transformation structurelle et le besoin de transformation locale des matières premières nécessite des investissements lourds en actifs fixes (CAPEX).

**Mobiliser des capitaux en Afrique centrale reste un parcours du combattant pour beaucoup d'entreprises. Quels sont, selon vous, les obstacles structurels les plus sérieux – ceux qui freinent réellement le passage à l'acte des investisseurs ?**

Le principal défi reste la qualité de l'information financière. Beaucoup d'entreprises ont une gestion encore trop informelle ou peu transparente, ce qui crée un "risque de crédit" perçu comme trop élevé par les investisseurs, malgré la rentabilité réelle des activités.

**Et du côté des entrepreneurs eux-mêmes – quels sont les freins les plus récurrents que vous observez chez les porteurs de projets qui frappent à votre porte ?**

Le manque de préparation et la résistance à l'ouverture du capital. De nombreux entrepreneurs craignent de perdre le contrôle et ne comprennent pas qu'il vaut mieux posséder 40% d'une entreprise florissante et structurée que 100% d'une PME qui stagne par manque de moyens.

“ De nombreux entrepreneurs ne comprennent pas qu'il vaut mieux posséder 40% d'une entreprise florissante et structurée que 100% d'une PME qui stagne par manque de moyens.

**Pour finir, quel conseil donneriez-vous aujourd'hui à un jeune entrepreneur ou à un dirigeant qui souhaite préparer son entreprise à une future levée de fonds ?**

Soignez votre comptabilité dès le premier jour. Un projet brillant avec des chiffres flous ne sera jamais financé. Soyez résilients, car le chemin vers le capital est un marathon, pas un sprint. Enfin, entourez-vous d'experts : un bon conseil coûte cher, mais une erreur stratégique coûte une entreprise.

# Peut-on encore construire une marque forte avec un petit budget ?

Une marque forte est une marque facilement reconnaissable, appréciée par sa cible et capable de s'imposer dans un environnement concurrentiel. Face à plusieurs offres similaires, elle rassure le consommateur grâce à son positionnement, ses valeurs et l'expérience qu'elle propose.

Construire une marque forte, c'est donc faciliter le choix des consommateurs en créant autour de son produit ou service un univers capable de séduire, rassurer et fidéliser.

Au Cameroun, cette notion reste encore secondaire pour de nombreuses entreprises, davantage préoccupées par les ventes immédiates que par la construction d'un actif de long terme. Pourtant, le branding ne nécessite pas toujours des budgets colossaux.

Bien pensé et bien exécuté, il peut produire des résultats remarquables même avec des moyens limités.

### Le branding, c'est quoi exactement ?

Le branding regroupe l'ensemble des actions qui permettent de construire une image de marque identifiable et positive dans l'esprit des consommateurs. Il s'appuie sur des éléments visuels, verbaux

“

**Avec un petit budget, chaque publication doit servir un objectif précis : informer, rassurer, démontrer votre expertise ou renforcer votre image**



et émotionnels qui donnent à une marque sa personnalité et sa capacité à être mémorisée. Construire une marque forte consiste donc à : Rendre son produit facilement identifiable ; lui associer une perception positive ; l'ancrer durablement dans l'esprit du consommateur.

### 1. Rendre son produit facilement identifiable

Tout commence par l'identité. Choisissez un nom simple, facile à prononcer et à mémoriser. Associez-y un univers visuel cohérent : logo, couleurs, typographie, emballage et supports de communication. Même avec un budget limité, il est préférable de faire appel à un professionnel.

L'identité visuelle est souvent le premier contact entre votre marque et votre futur client. Votre image doit être attractive, mais surtout cohérente avec les valeurs que vous souhaitez transmettre.

### 2. Attacher au produit une perception positive

Les consommateurs achètent rarement un produit uniquement pour ses caractéristiques. Ils achètent surtout ce qu'il représente et ce qu'il leur fait ressentir.

Pour y parvenir, commencez par définir précisément votre cible. Avec un budget limité, il est préférable de parler à une cible restreinte

mais parfaitement identifiée plutôt qu'à tout le monde. Déterminez son âge, ses habitudes, ses centres d'intérêt, ses frustrations et ses attentes. Ensuite, choisissez un positionnement différenciant ; cherchez ce qui vous rend unique

Plus votre différence est claire, plus il sera facile de vous faire remarquer sans investir massivement en publicité. Fixez peu d'objectifs, mais des objectifs clairs. Enfin, adoptez un ton de communication cohérent avec l'image que vous souhaitez construire : professionnel, rassurant, inspirant, familial ou innovant.

### 3. Ancrer la marque dans l'esprit du consommateur

Une marque ne vit pas uniquement dans ses publicités. Elle vit dans chaque interaction avec ses clients. La qualité du produit reste votre premier levier de branding. Un produit qui tient ses promesses génère naturellement des recommandations et favorise la fidélisation.

La qualité du service client est tout aussi importante. Répondre rapidement, écouter, accompagner et résoudre les problèmes contribue fortement à l'image que les consommateurs se feront de votre entreprise.

Côté communication, concentrez-vous d'abord sur un ou deux réseaux sociaux pertinents pour votre cible. Mieux vaut être excellent sur un canal que moyen partout. Privilégiez des contenus utiles, cohérents et réguliers.

Avec un petit budget, chaque publication doit servir un objectif précis : informer, rassurer, démontrer votre expertise ou renforcer votre image. Alors, peut-on construire une marque forte avec un petit budget ? La réponse est oui.

Une marque forte ne se construit pas uniquement avec de l'argent. Elle se construit avant tout avec de la cohérence, de la discipline et une vision claire. Les grandes marques ne sont pas devenues fortes parce qu'elles avaient beaucoup d'argent. Elles ont obtenu beaucoup d'argent parce qu'elles ont d'abord réussi à devenir fortes.

Si votre budget est limité, concentrez-vous sur l'essentiel : un bon produit, une identité claire, une cible précise, une communication cohérente et une expérience client irréprochable. Le budget accélère la visibilité. Le branding, lui, crée la préférence.

### Mais qu'appelle-t-on réellement un petit budget ?

Même avec un budget limité, certains investissements restent indispensables. La création du logo, de la charte graphique et du design de l'emballage mérite d'être confiée à un professionnel. Ces éléments constituent les fondations de votre marque.

Pour le reste — stratégie de marque et communication quotidienne — l'accompagnement d'un expert reste préférable. Mais si vos moyens sont restreints, prenez le temps de vous former aux bases du marketing avant de vous lancer. Vous gagnerez du temps et éviterez de nombreuses erreurs.

Pour la création de contenus, appuyez-vous sur des outils comme Canva ou CapCut. Investissez également dans un smartphone capable de produire des images de qualité. Quant à l'IA, utilisez-la pour améliorer vos visuels, mais évitez de lui confier entièrement leur création. Une marque forte doit se distinguer, pas ressembler à toutes les autres.

Enfin, prévoyez un budget publicitaire minimum. Aujourd'hui, il est difficile de développer sa visibilité sans sponsorship. Un budget de départ d'environ 50 000 FCFA par mois constitue une base raisonnable. Vous l'aurez compris : construire une marque forte avec peu de moyens est possible, mais pas sans investissement.



Article proposé par Bertine Kalla, Consultante en Marketing Digital et promotrice de l'agence Bamboo Cameroun




**B2B's**  
AUTOMOBILE


# RELY



**QUAND LA PUISSANCE  
PREND FORME**

**MODÈLE : RELY R8**

   B2B'S AUTOMOBILE  650 435 824  BONAPRISO, BONADOUMA HOME

 CONTACT@B2BS-AUTOMOBILE.COM



# **EXPOSEZ**

**VOTRE MARQUE À DES  
MILLIERS DE VISITEURS  
CHAQUE MOIS**

**Présentez vos produits,  
services ou annonces  
dans nos articles publiés  
sur notre site web ou  
dans notre magazine !**

**Contactez-nous dès maintenant pour  
réserver votre espace publicitaire**

***Dimensions idéales :***  
***300 x 600 px, 300 X 250 px,***  
***500 Px X 500 Px, Format Papier A4***

***plus d'informations***  
***contact@projecteurmagazine.com***  
***(+237) 650.51.56.84***

