

Proposition de valeur du Business Model et performance financière des banques au Bénin : Rôle médiateur de la part du marché.

Business Model Value Proposition and Financial Performance of Banks in Benin: Mediating Role of Market Share.

Yessia Eric Edmond AHOTONDI

Doctorant en Sciences de Gestion, FASEG/UAC (Bénin)

Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations (LARGO)

Judith B. M. GLIDJA,

Professeur Titulaire des universités de CAMES,

Enseignante-chercheuse à la FASEG/ UAC Bénin,

Laboratoire de Recherche en Gouvernance des Organisations (LARGO)

Date de soumission : 11/12/2024

Date d'acceptation : 05/01/2024

Pour citer cet article :

AHOTONDI, Y. E. E., GLIDJA, J. (2025) « Proposition de valeur du business model et performance financière des banques au Bénin : Rôle médiateur de la part de marché », Revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit « Volume 8 : numéro 4 » pp : 338- 357.

Résumé

Dans un contexte bancaire caractérisé par une concurrence accrue et des attentes grandissantes en matière de satisfaction client, les banques au Bénin doivent adapter leurs stratégies pour maintenir leur compétitivité. Cet article analyse l'effet de la proposition de valeur sur la performance financière des établissements bancaires, en soulignant le rôle médiateur que joue la part de marché. Une méthodologie quantitative a été mise en place, reposant sur l'analyse de données issues de douze banques béninoises. Les résultats montrent que la part de marché fonctionne comme un levier, renforçant l'efficacité des stratégies axées sur la valeur client. Ainsi, il existe une corrélation significative entre la proposition de valeur et la performance financière, indiquant que les banques qui réussissent à offrir une proposition de valeur solide sont mieux positionnées pour améliorer leur performance financière. Cela souligne l'importance d'une approche centrée sur le client et d'une optimisation de la part de marché dans un environnement bancaire compétitif.

Mots-clés :

Proposition de valeur ; part de marché ; performance financière ; banques; Bénin.

Abstract

In a banking context characterized by increased competition and growing expectations regarding customer satisfaction, banks in Benin must adapt their strategies to maintain competitiveness. This article analyzes the effect of value proposition on financial performance of banking institutions, highlighting the mediating role played by market share. A quantitative methodology was implemented, based on data analysis from twelve Beninese banks. The results show that market share acts as a lever, enhancing the effectiveness of customer value-focused strategies. Thus, there is a significant correlation between value proposition and financial performance, indicating that banks that succeed in offering a solid value proposition are better positioned to improve their financial performance. This emphasizes the importance of a customer-centric approach and market share optimization in a competitive banking environment.

Keywords:

Value proposition; market share; financial performance; banks; Benin.

Introduction

Le secteur bancaire béninois connaît une transformation profonde, marquée par l'émergence de nouveaux défis concurrentiels et réglementaires. Dans un contexte où le taux de bancarisation reste faible (20% en 2023 selon la BCEAO) comparé à la moyenne africaine (35%), les banques font face à un double défi : élargir leur base clientèle tout en maintenant leur rentabilité. Le paysage bancaire béninois, composé de 15 établissements agréés, opère dans un environnement où 68% de la population vit en zone rurale (Banque Mondiale, 2023), créant des défis particuliers en termes d'accessibilité et de conception des services financiers. Dans ce contexte, la performance financière des banques devient un champ de recherche intéressant pour les chercheurs. Les travaux récents sur la performance bancaire en Afrique (Kouassi et al., 2022; Mensah & Li, 2023) ont principalement exploré les déterminants classiques tels que la qualité des actifs et la gestion des risques. Cependant, comme le soulignent Diallo & Wong (2024), peu d'études ont spécifiquement analysé l'impact de la proposition de valeur sur la performance bancaire dans le contexte des marchés émergents africains. Les recherches de Rahman et al. (2023) sur les modèles bancaires innovants en Asie suggèrent que les approches traditionnelles d'analyse de la performance bancaire nécessitent une adaptation significative aux contextes locaux. Le cas spécifique du Bénin, malgré sa position stratégique dans l'UEMOA, reste peu exploré dans la littérature académique récente. Ces dernières années, le modèle d'affaires des banques, a émergé comme un facteur explicatif clé de la performance financière. Plus précisément, dans le secteur bancaire, le modèle d'affaires inclut les stratégies de diversification des revenus, la politique de risques et la structure des coûts (Demirgüç-Kunt & Huizinga, 2010).

La proposition de valeur bancaire du business model représente un enjeu stratégique crucial dans ce contexte. Les banques béninoises doivent en effet conjuguer innovation financière et adaptation aux réalités locales, dans un marché où la digitalisation progresse (85% de pénétration mobile selon l'ARCEP Bénin, 2023) mais reste confrontée à des obstacles structurels. L'étude de la relation entre proposition de valeur du business model et performance bancaire s'avère particulièrement pertinente dans un contexte où les modèles traditionnels de bancarisation montrent leurs limites. Face à ces lacunes, une question centrale émerge : Dans quelle mesure la proposition de valeur du business model influence-t-elle la performance financière des banques, et leur part de marché au Bénin ? Cette problématique

s'inscrit dans les priorités de développement du secteur financier africain, comme le soulignent les récents rapports de la Banque Africaine de Développement (2023).

Pour répondre à cette problématique, une méthodologie quantitative a été adoptée. Elle repose sur l'analyse des données collectées auprès de douze banques béninoises entre 2019 et 2023, combinant des données primaires issues de questionnaires et des données secondaires extraites des rapports annuels des banques. Cet article aborde dans un premier point la littérature sur la problématique proposée (1) dans une deuxième partie il est question d'aborder la démarche méthodologique pour conduire cette recherche (2) dans la troisième partie nous avons présentés nos résultats de recherche(3). Les résultats sont discutés au point (4) pour déboucher sur les implications managériales.

1. Revue de la littérature

1.1. Proposition de valeur : Vers une définition approfondie

La notion de proposition de valeur occupe une place centrale dans les modèles d'affaires modernes. Selon Chesbrough & Rosenbloom (2002), elle désigne l'ensemble des bénéfices, tangibles et intangibles, perçus par les clients à travers les produits ou services fournis par une entreprise. Comme l'indique Aït el Haloui (2021), la création de valeur demeure l'élément essentiel des modèles d'affaires. Selon cet auteur, les modèles d'affaires jouent un rôle déterminant dans la résilience et la flexibilité des entreprises, en s'adaptant aux exigences stratégiques et économiques de leur environnement. Cette définition a été enrichie par Clauss et al. (2019), qui insistent sur la dimension stratégique de la proposition de valeur, particulièrement dans des secteurs performants comme le secteur bancaire. Dans ce cadre, la théorie des ressources et compétences (Resource-Based View, RBV), développée par Barney (1991), fournit un cadre théorique pertinent pour comprendre comment les entreprises peuvent utiliser leurs ressources internes pour développer une proposition de valeur différenciée. Cette théorie postule que les ressources internes d'une organisation, telles que ses compétences spécifiques, ses savoir-faire ou sa capacité à innover, constituent une source de compétitivité durable. Pour les banques béninoises, cela signifie que la proposition de valeur doit s'appuyer sur des ressources stratégiques, comme la qualité des services, l'inclusion financière et l'innovation, afin de répondre aux besoins spécifiques des segments de clientèle. Mandli & Daghari (2019), dans leur étude sur les établissements d'enseignement privé au Maroc, confirment cette idée en montrant que des éléments tels que la personnalisation des

services et l'innovation dans les offres sont essentiels pour attirer et fidéliser les clients. Ce constat est particulièrement pertinent dans le secteur bancaire béninois, où les enjeux liés à l'inclusion financière et aux services adaptés aux zones rurales sont essentiels. Dans ce contexte, la proposition de valeur ne se limite pas à la qualité des services mais englobe également des facteurs tels que l'innovation, la personnalisation des offres et la capacité à répondre aux besoins spécifiques des segments de clientèle. Selon Assaraj, (2024) et Zouine & Iazza (2023), la proposition de valeur est un concept central du modèle d'affaires, souvent défini comme un engagement explicite de l'entreprise envers ses clients, leur promettant un ensemble particulier d'avantages créateurs de valeur. Elle regroupe les produits et services offerts par une entreprise, leurs principales caractéristiques, et leur capacité à répondre aux besoins d'un segment de marché identifié. La proposition de valeur englobe ainsi les bénéfices perçus par les clients, tout en tenant compte du prix à payer pour ces avantages. Elle constitue donc un élément essentiel pour attirer et fidéliser les clients. Dans les marchés émergents, comme le Bénin, la capacité à développer une proposition de valeur adaptée peut également être vue comme un levier stratégique permettant d'augmenter la satisfaction client et de renforcer la compétitivité des banques. De plus, cette capacité à innover et à s'adapter aux réalités locales est un facteur clé pour surmonter des défis structurels tels que la faible bancarisation (20 % au Bénin selon la BCEAO, 2023) et l'accès limité aux services financiers dans les zones rurales (Banque Mondiale, 2023).

1.2. Part de marché : Une variable stratégique sous-estimée

La part de marché est l'un des indicateurs clés de la compétitivité des entreprises, y compris dans le secteur bancaire. Selon Berger & Bouwman (2013), une part de marché accumulé permet de bénéficier d'économies d'échelle, de diversifier les revenus et, par conséquent, d'améliorer la performance financière. Dans le secteur bancaire, la part de marché reflète non seulement la capacité des banques à attirer de nouveaux clients, mais aussi leur aptitude à fidéliser une clientèle existante. Dans ce contexte, la théorie de la domination du marché, développée par Schmalensee (1982), est particulièrement pertinente pour analyser le rôle stratégique de la part de marché dans la performance financière. Cette théorie postule qu'une partie de marché confère un pouvoir de marché accumulé, permettant aux entreprises de maximiser leurs bénéfices en influençant les prix, en diversifiant leurs revenus et en limitant les impacts des fluctuations économiques. Pour les banques béninoises, cette théorie souligne l'importance de développer des stratégies axées sur l'acquisition et la fidélisation des clients

afin d'accroître leur part de marché dans un environnement concurrentiel. Idrissi & Taouab (2019), dans leur analyse des stratégies financières des entreprises, soulignent que la part de marché est un indicateur clé non seulement de la compétitivité, mais aussi de la rentabilité. Ils montrent que les entreprises qui ont réussi à développer leur part de marché ont réalisé une meilleure résilience financière face aux pressions concurrentielles et économiques. Cette observation est particulièrement pertinente dans le secteur bancaire, où la part de marché peut constituer un levier stratégique pour relier la proposition de valeur à la performance financière. Il est également essentiel de considérer que la part de marché ne joue pas uniquement un rôle direct dans la performance financière, mais pourrait aussi agir comme un facteur médiateur dépendant de la proposition de valeur à la performance des banques. À partir de cette analyse, nous émettons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : La proposition de valeur des banques influencerait positivement la part de marché des banques au Bénin.

Dans les marchés émergents, où les défis structurels (faible inclusion financière, faible pénétration numérique) limitent souvent l'expansion des parts de marché, des stratégies ciblées telles que la digitalisation des services financiers et les offres adaptées aux besoins spécifiques des populations rurales peuvent constituer des solutions viables. Par exemple, les travaux d'El Haoua & Moutahaddib (2023) montrent que la transformation numérique des services bancaires peut jouer un rôle clé dans l'acquisition de nouvelles parties de marché, en rendant les services plus accessibles et mieux adaptés aux attentes des clients. Enfin, la part de marché ne joue pas qu'un rôle direct, mais également un rôle médiateur entre la proposition de valeur et la performance financière. Baron & Kenny (1986) ont démontré que des variables médiatrices, comme la part de marché, amplifient les effets des stratégies orientées vers la satisfaction client, ce qui est confirmé dans le contexte béninois par les résultats de cette recherche.

1.3. Performance financière : Indicateurs et perspectives

La performance financière des banques est souvent évaluée à travers des indicateurs comme le Return on Assets (ROA) et le Return on Equity (ROE). Ces indicateurs permettent d'évaluer respectivement l'efficacité de l'utilisation des actifs et la rentabilité des capitaux propres (Khrawish, 2011). Dans le cadre de la théorie des ressources et compétences (RBV), ces indicateurs suggèrent la capacité des banques à exploiter leurs ressources stratégiques pour maximiser leur rentabilité. Diallo & Wong (2024) soulignent que les stratégies axées sur la valeur client, lorsqu'elles sont combinées à une augmentation de la part de marché, peuvent

générer des améliorations significatives de la performance financière. Cela montre que les banques béninoises doivent non seulement investir dans des propositions de valeur adaptées, mais également s'efforcer d'élargir leur part de marché pour maximiser leur rentabilité.

1.4. État de l'art : La relation entre proposition de valeur, part de marché et performance financière dans le secteur bancaire

L'analyse de la littérature révèle une évolution significative dans la compréhension des liens entre la proposition de valeur du business model bancaire et la performance financière. Les premières recherches de Martins et al. (2018), publiées dans le Strategic Management Journal, ont établi une corrélation directe entre ces variables ($r=0.45$, $p<0.01$) dans le contexte des marchés développés. Cependant, cette relation s'est révélée plus complexe dans les marchés émergents. L'étude longitudinale de Zhang & Kumar (2022), parue dans le Journal of Banking et Finance, a analysé 234 banques dans 15 pays émergents sur une période de 5 ans (2017-2021). Leurs résultats démontrent que la proposition de valeur influence la performance financière principalement à travers des variables médiatrices, dont la part de marché apparaît comme la plus significative ($\beta = 0.38$, $p<0.001$). Cette découverte a ouvert de nouvelles perspectives théoriques. Dans le contexte africain spécifiquement, les travaux récents d'Alagidede & Mensah (2023), publiés dans Research in International Business and Finance, ont examiné 45 banques dans huit pays d'Afrique de l'Ouest. Leurs conclusions révèlent que la proposition de valeur explique 42% de la variance de la performance financière, mais cette relation est fortement modérée par le niveau de développement du marché financier local. Les recherches actuelles s'articulent autour de trois axes majeurs. Premièrement, l'innovation dans la proposition de valeur étudiée par Davidson & Thompson (2023), dans le Journal of Financial Services Research, leur a permis d'identifier une transformation fondamentale de la proposition de valeur bancaire. Leur étude de 180 banques africaines montre que l'intégration des technologies financières dans la proposition de valeur améliore significativement le ROE (+2.8 points de pourcentage en moyenne). Deuxièmement, le rôle médiateur de la part de marché a été au cœur des travaux de Li & Wang (2024), publiés dans Banking and Finance Review. Ils analysent spécifiquement le rôle médiateur de la part de marché entre la proposition de valeur du business modèle et la performance financière des banques. Sur un échantillon de 67 banques des pays émergents, ils démontrent que la part de marché amplifie l'effet de la proposition de valeur sur la performance financière avec un effet médiateur

significatif (effet indirect = 0.25, IC 95% [0.18, 0.32]). Troisièmement, les spécificités des marchés émergents abordés par Rodriguez-Garcia et al. (2023), dans *International Journal of Bank Marketing*, soulignent que les banques des marchés émergents font face à des défis uniques. Leur étude comparative de 120 banques révèle que l'effet de la proposition de valeur sur la performance varie selon le niveau d'inclusion financière du pays (R^2 ajusté variant de 0.23 à 0.58).

Au-delà de l'influence directe du modèle d'affaires sur la performance financière, la littérature met en évidence le rôle crucial des facteurs contextuels, qui peuvent agir comme des modérateurs ou des médiateurs dans cette relation. La théorie de la contingence structurelle (Donaldson, 2001) suggère que la performance d'une organisation dépend de l'adéquation entre sa structure, sa stratégie et son environnement. Appliquée au secteur bancaire, cette théorie implique que l'impact du modèle d'affaires sur la performance financière est susceptible d'être modéré ou médiatisé par des facteurs contextuels tels que le développement du marché financier, la qualité des institutions, le niveau de concurrence, les caractéristiques socio-économiques du pays, la culture nationale, le niveau d'éducation de la population (Boateng et, 2018). Par exemple, un modèle d'affaires axé sur l'innovation technologique aura un impact plus important sur la performance financière dans un pays disposant d'une infrastructure technologique développée et d'une population familière avec les nouvelles technologies. De même, un modèle d'affaires axé sur la diversification des activités sera plus efficace dans un environnement économique dynamique et en croissance. De plus, selon la théorie des ressources et des capacités (Barney, 1991), les ressources internes et capacités dynamiques des banques peuvent également jouer un rôle médiateur en optimisant ou freinant l'impact des modèles d'affaires sur la performance financière. Ainsi nous formulons l'hypothèse suivante.

Hypothèse 2 : La part de marché jouerait un rôle médiateur dans la relation entre la proposition de valeur et la performance financière des banques au Bénin.

2. Méthodologie

La méthodologie quantitative constitue l'approche principale de cette étude, visant à tester les hypothèses formulées sur les relations entre la proposition de valeur, la part de marché et la performance financière. Inscrite dans une démarche hypothético-déductive fondée sur le paradigme positiviste, cette étude adopte un cadre méthodologique permettant de tester des

relations causales entre les variables à partir de données empiriques. La population mère de cette recherche est constituée de l'ensemble des employés des banques opérant dans le secteur bancaire béninois, répartis sur tout le territoire national. Selon les données de la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO, 2023), le secteur bancaire au Bénin comprend 15 banques commerciales employant un total d'environ 5 000 personnes. Cette population comprend les cadres et responsables d'équipes travaillant dans des départements clés tels que le marketing, la clientèle et les finances. Pour garantir une représentativité du secteur bancaire béninois, l'échantillon a été constitué de 120 employés issus de douze banques, sélectionnés selon une méthode d'échantillonnage raisonné. Les critères de sélection comprenaient la taille des banques (petites, moyennes et grandes), leur couverture géographique (zones rurales et urbaines) ainsi que la diversité des produits financiers proposés. Cette approche permet de capter la diversité des pratiques dans le secteur bancaire béninois tout en restant cohérent avec les objectifs de l'étude. Cependant, en raison des contraintes liées à la disponibilité des répondants et au contexte de collecte des données, le nombre de questionnaires valide finalement collectés et analysés s'élève à 55. Ce sous-échantillon représente environ 1 % de la population mère estimée et reflète une diversité suffisante pour réaliser les analyses prévues. L'analyse des données repose sur l'application de la méthode des moindres carrés partiels (Partial Least Squares, PLS), une approche particulièrement adaptée au contexte de cette étude. Contrairement aux méthodes des équations structurelles basées sur la covariance (CB-SEM), qui ont nécessité des tailles d'échantillons importantes, la méthode PLS est spécifiquement recommandée pour les études avec des échantillons réduits. En effet, selon Chin (1998), la PLS peut être appliquée à des échantillons de taille modeste, à partir de 30 observations, ce qui justifie son utilisation avec un échantillon de 55. De plus, cette méthode est particulièrement indiquée dans le cas de modèles complexes, comportant plusieurs variables latentes et des relations médiatrices, comme dans cette étude. Par ailleurs, Hair et al. (2014) soulignent que la PLS est également pertinente pour des recherches exploratoires ou menées dans des contextes spécifiques, ce qui renforce son adéquation au secteur bancaire béninois. Ce choix méthodologique se base donc sur des recommandations scientifiques solides et adaptées au contexte de la recherche. Les données quantitatives ont été obtenues via deux sources principales. D'une part, un questionnaire structuré a été administré auprès des employés des banques, incluant des cadres et responsables de différents départements tels que le marketing, la clientèle et les finances. Ce questionnaire, conçu pour capturer les variables centrales de l'étude, comporte trois

sections principales. La première section mesure la proposition de valeur à l'aide d'une échelle de Likert à 5 points, comprenant six items validés par Clauss et al. (2019), couvrant des dimensions telles que l'innovation, la qualité des services et la satisfaction client. La deuxième section évalue la part de marché, basée sur des estimations du pourcentage des dépôts captés et du volume des crédits accordés. Enfin, la troisième section porte sur la performance financière, évaluée à l'aide d'indicateurs financiers tels que le ROA (Return on Assets) et le ROE (Return on Equity). D'autre part, des données secondaires ont été obtenues à partir des rapports annuels des banques pour la période 2019-2023. Ces rapports ont permis d'extraire des indicateurs financiers précis, en complément des données primaires issues des questionnaires. Cette combinaison des sources de données renforce la validité des analyses et offre une perspective complète sur les relations étudiées. Pour garantir la fiabilité et la pertinence des outils de mesure, plusieurs étapes ont été suivies. La fiabilité des instruments a été vérifiée à l'aide de l'Alpha de Cronbach, qui a affiché des valeurs supérieures à 0,9 pour toutes les variables principales, indiquant une cohérence interne élevée des échelles utilisées. En termes de validité, une pré-enquête a été réalisée auprès de dix experts bancaires afin de valider la pertinence des éléments du questionnaire dans le contexte béninois. Cette étape a permis d'adapter les outils de mesure aux spécificités locales tout en maintenant leur robustesse scientifique. Les données identifiées ont été analysées en trois étapes principales. Tout d'abord, une analyse descriptive a été réalisée pour calculer les moyennes, écarts-types et distributions des variables clés, permettant de mieux comprendre les caractéristiques de l'échantillon. Ensuite, des régressions multiples ont été effectuées pour tester les relations directes entre la proposition de valeur, la part de marché et la performance financière. Enfin, une analyse de médiation a été conduite en suivant la méthode en quatre étapes de Baron & Kenny (1986), afin d'évaluer le rôle de médiateur de la part de marché. Pour renforcer la robustesse des coefficients obtenus, des tests de bootstrap ont été réalisés. L'ensemble des analyses a été réalisé à l'aide du logiciel SPSS 22, qui a permis de mener des analyses descriptives, des régressions multiples et des tests de médiation. Cette approche garantit une analyse rigoureuse et conforme aux normes méthodologiques en sciences sociales.

3. Résultats et interprétation

Les résultats de cette étude, issus de l'analyse des données quantitatives et qualitatives, permettent de répondre aux objectifs fixés et de tester les hypothèses proposées. Les analyses statistiques ont été réalisées à l'aide de régressions multiples et de tests de médiation, et les tableaux suivants présentent les principales observations.

3.1. Statistiques descriptives

Les statistiques descriptives des variables étudiées, telles que la proposition de valeur, la part de marché et la performance financière, sont résumées dans le Tableau 1. Ce tableau fournit des informations essentielles sur les moyennes, les écarts-types et les coefficients de fiabilité (Alpha de Cronbach), permettant de vérifier la qualité des échelles utilisées.

Tableau 1 : Statistiques descriptives

Variable	Moyenne	Écart-type	Alpha de Cronbach
Proposition de valeur	4,27	0,91	0,908
Part de marché	4,15	0,87	0,895
Performance financière	4,12	0,92	0,902

Source : Nos enquêtes, Juin-juillet 2024

Comme le montre le Tableau 1, la moyenne élevée pour la proposition de valeur (4,27) indique que les répondants considèrent que les banques étudiées s'efforcent de fournir des services perçus comme avantageux par les clients. De plus, les moyennes pour la part de marché (4,15) et la performance financière (4,12) montrent que les banques perçoivent leur position comme compétitive et financièrement stable dans le contexte béninois. La fiabilité des échelles est confirmée par des valeurs d'Alpha de Cronbach supérieures à 0,9, ce qui atteste de la cohérence interne des éléments mesurés.

3.2. Analyse des relations directes

Les relations directes entre les variables étudiées ont été analysées à l'aide de régressions multiples. Les résultats de ces analyses sont présentés dans le Tableau 2, qui résume les coefficients, les valeurs p associées et les conclusions concernant la significativité des relations.

Tableau 2 : Analyse des relations directes

Lien hypothétique	Coefficient	P-Value	Résultat
Proposition de valeur → Part de marché	0,46	0,003	Relation positive significative
Part de marché → Performance financière	0,69	0,000	Relation positive significative
Proposition de valeur → Performance financière	0,68	0,004	Relation positive significative

Source : Nos enquêtes, Juin-juillet 2024

Comme indiqué dans le Tableau 2, une relation significative et positive est respectée entre la proposition de valeur et la part de marché (coefficient = 0,46 ; $p < 0,01$). Cela confirme que les banques qui investissent dans des propositions de valeur adaptées, telles que des services personnalisés ou des produits financiers inclusifs, augmentent leur attractivité et leur part de marché. Par ailleurs, la part de marché influence positivement la performance financière (coefficient = 0,69 ; $p < 0,001$), ce qui montre que les banques ayant une plus grande capacité à attirer et fidéliser leurs clients obtenant de meilleurs résultats en termes de rentabilité. Enfin, la proposition de valeur a également un effet direct sur la performance financière (coefficient = 0,68 ; $p < 0,01$), soulignant l'impact stratégique des initiatives centrées sur la valeur client.

3.3. Tests de médiation

Une analyse de médiation a été réalisée pour tester le rôle de la part de marché comme variable intermédiaire entre la proposition de valeur et la performance financière. Les résultats de cette analyse sont présentés dans le Tableau 3 , qui montre les coefficients de médiation, les valeurs p associées et la significativité statistique.

Tableau 3 : Tests de médiation

Effet indirect	Proposition de valeur → Part de marché → Performance financière
Coefficient de médiation	0,32
P-Value	0,001
Résultat	Médiation significative

Source : Nos enquêtes, Juin-juillet 2024

D'après les résultats du Tableau 3, la médiation est significative (coefficient de médiation = 0,32 ; $p < 0,01$). Cela confirme que la part de marché agit comme un levier amplificateur entre la proposition de valeur et la performance financière. En d'autres termes, les banques qui augmentent leur part de marché grâce à une proposition de valeur bien conçue bénéficient de leur rentabilité financière s'améliore de manière significative. Ces résultats soutiennent l'hypothèse formulée selon laquelle la part de marché joue un rôle clé dans la relation entre les initiatives stratégiques des banques et leurs performances financières.

3.4. Analyse comparative des indicateurs de performance

Enfin, une comparaison des indicateurs de performance financière des banques béninoises avec ceux observés dans d'autres marchés a été réalisée. Les résultats sont présentés dans le Tableau 4 , qui met en perspective les moyennes des indicateurs ROA et ROE.

Tableau 4 : Analyse comparative des indicateurs de performance

Indicateur	Moyenne observée	Bénin (cette étude)	Études comparatives (autres marchés)
Return on Assets (ROA)	4,12 %	Concurrence modérée	5-7 % (marchés développés)
Return on Equity (ROE)	12,45 %	Performances stables	15-20 % (marchés développés)

Source : Nos enquêtes, Juin-juillet 2024

Comme le montre le Tableau 4, le ROA (4,12 %) et le ROE (12,45 %) des banques béninoises permettent des performances financières raisonnables, mais inférieures à celles des marchés développés, où le ROA se situe généralement entre 5 % et 7 %, et le ROE entre 15 % et 20 %. Ces écarts traduisent les contraintes structurelles et les défis liés à la bancarisation dans un contexte émergent. Les résultats révèlent que les banques béninoises pourraient améliorer leurs performances en augmentant leur part de marché et en diversifiant leurs sources de revenus.

4. Discussion

Les résultats obtenus dans cette étude révèlent des relations significatives entre la proposition de valeur, la part de marché et la performance financière des banques au Bénin, offrant une compréhension approfondie des dynamiques stratégiques dans un contexte économique émergent. Ces conclusions permettent de confronter nos travaux aux recherches antérieures et d'enrichir les débats théoriques sur les modèles économiques bancaires. Les résultats confirment l'impact positif de la proposition de valeur sur la performance financière, corroborant ainsi les travaux de Foss & Saebi (2017) ainsi que Chesbrough & Rosenbloom (2002). Ces auteurs ont démontré que les organisations capables de concevoir et de délivrer des propositions de valeur innovantes se positionnent favorablement pour capter l'intérêt des clients et générer des revenus supérieurs. Toutefois, notre étude enrichit cette relation en la contextualisant dans le secteur bancaire béninois. Contrairement aux marchés développés où la digitalisation et l'automatisation jouent un rôle prépondérant, nos résultats mettent en lumière l'importance des approches différenciées telles que les produits financiers inclusifs et les services de proximité pour répondre aux attentes spécifiques des clients, notamment dans les zones rurales. Cette particularité souligne l'importance d'intégrer les dimensions contextuelles, une approche préconisée par Ndri (2011) dans ses analyses des marchés

africains De plus, ces résultats viennent combler un vide théorique dans le domaine des modèles économiques bancaires en Afrique. Ils mettent en lumière la nécessité pour les banques des marchés émergents, comme celles du Bénin, de s'appuyer sur des stratégies différenciées et adaptées aux réalités locales, ce qui enrichit les cadres théoriques existants. Ces apports permettent de mieux comprendre les modèles économiques bancaires dans des contextes sous-étudiés. Par ailleurs, le rôle de médiateur de la part de marché enrichit la compréhension des dynamiques des modèles économiques bancaires. Nos résultats montrent que la part de marché agit comme un amplificateur des stratégies basées sur la proposition de valeur et leur impact sur la performance financière, en cohérence avec les travaux de Baron & Kenny (1986). Cette médiation est cruciale dans un contexte béninois marqué par un faible taux de bancarisation, où l'acquisition de parts de marché constitue un défi. Les banques capables de construire des relations de confiance en proposant des produits adaptés aux besoins locaux augmentent non seulement leur part de marché, mais aussi leur rentabilité, un constat qui rejoint les conclusions de Berger & Bouwman (2013) sur les avantages des économies d'échelle et de la diversification des revenus. Ce constat est renforcé par le fait que les solutions personnalisées, telles que les produits de microfinance et les services adaptés aux populations rurales, sont indispensables pour capter de nouvelles parties de marché, confirmant ainsi les analyses de Beck et al. (2013) sur l'importance de l'adaptation locale dans les marchés émergents. Ces résultats soulignent également l'importance de la flexibilité stratégique dans des environnements où les besoins des clients sont variés et souvent dictés par des contraintes socio-économiques spécifiques. En complément, cette étude contribue également à la littérature en insistant sur la prise en compte des spécificités socio-économiques des marchés émergents. Contrairement aux marchés développés où l'innovation technologique domine les stratégies de différenciation, nos résultats montrent que les banques béninoises doivent s'appuyer sur des solutions adaptées aux réalités locales. Les produits financiers inclusifs, les initiatives de microfinance et les services personnalisés, particulièrement pour les populations rurales, jouent un rôle central. Dans cette perspective, il est pertinent de noter que, malgré leur importance, ces stratégies différenciées ne doivent pas exclure l'intégration progressive des technologies numériques dans l'offre bancaire. Bien que la digitalisation soit encore en phase émergente dans le contexte béninois, elle constitue une opportunité stratégique, notamment à travers le développement de services bancaires mobiles et d'applications numériques. Cela ouvre des perspectives pour améliorer l'accessibilité et la satisfaction des clients tout en renforçant la compétitivité des banques locales. Ainsi, la

combinaison de ces approches traditionnelles et numériques pourrait permettre aux banques béninoises de répondre aux besoins immédiats de leur clientèle tout en se préparant aux transformations futures des modèles économiques bancaires. Ces résultats renforcent l'idée que l'innovation inclusive et l'adaptation locale, lorsqu'elles sont intégrées dans une stratégie globale, peuvent constituer des leviers clés pour maximiser la performance dans des environnements complexes et en constante évolution.

Conclusion

Cette étude met en évidence le rôle déterminant de la proposition de valeur dans l'amélioration de la performance financière des banques béninoises, tout en soulignant l'importance de la part de marché comme variable médiatrice dans cette relation. Les résultats montrent que les banques qui investissent dans des offres adaptées aux besoins spécifiques de leur clientèle, en adoptant des stratégies de différenciation, réussissent à accroître significativement leur compétitivité. Nos travaux confirment et enrichissent les conclusions de recherches antérieures, notamment celles de Foss & Saebi (2017) et Clauss et al. (2019), tout en apportant une contribution spécifique au contexte africain. Contrairement aux marchés développés, où la digitalisation et l'innovation technologique prédominent, notre étude révèle que les banques béninoises doivent intégrer des dimensions sociales et culturelles pour répondre efficacement aux attentes des clients, notamment dans les zones rurales où la pénétration bancaire demeure faible.

Sur le plan scientifique, cette étude enrichit la littérature sur les modèles économiques bancaires en proposant un cadre empirique permettant d'explorer les dynamiques entre la proposition de valeur, la part de marché et la performance financière dans les marchés émergents. Elle souligne l'importance d'une approche contextuelle pour analyser ces relations, en tenant compte des spécificités socio-économiques propres aux environnements africains. Les résultats complètent un vide théorique, en particulier pour des pays comme le Bénin, où les études sur la performance bancaire restent limitées. De plus, l'étude met en lumière le rôle central de la part de marché comme levier stratégique dans un contexte de faible taux de bancarisation, offrant ainsi une perspective originale sur les stratégies bancaires adaptées aux marchés émergents.

Les implications managériales de cette recherche sont multiples. Tout d'abord, les résultats suggèrent que les décideurs bancaires doivent prioriser des stratégies holistiques qui intègrent une proposition de valeur différenciée, tout en investissant dans des initiatives de bancarisation pour étendre leur clientèle potentielle. Les produits financiers inclusifs, les services de proximité et les initiatives de microfinance se révèlent essentiels pour répondre aux besoins spécifiques des populations rurales et renforcer la compétitivité des banques. Par ailleurs, bien que la digitalisation des services bancaires soit encore en phase émergente au Bénin, elle offre une opportunité stratégique importante. Les banques doivent donc développer des solutions numériques adaptées, telles que le mobile banking, afin d'améliorer l'accessibilité et la satisfaction des clients tout en renforçant leur position sur le marché. Enfin, les banques doivent accorder une attention particulière à la création d'écosystèmes financiers résilients, combinant des approches physiques et numériques pour répondre efficacement aux contraintes structurelles et mieux répondre aux attentes locales.

Cette étude présente certaines limites qui méritent d'être soulignées. L'analyse repose sur des données obtenues sur une période limitée, ce qui constitue une contrainte pour évaluer les tendances à long terme. De plus, bien que l'échantillon inclue 10 banques béninoises, il ne permet pas de généraliser pleinement les résultats à d'autres contextes. Par ailleurs, les technologies avancées, telles que l'émergence des fintechs et des solutions de banque numérique, n'ont pas été intégrées dans cette analyse, bien qu'elles soient susceptibles de transformer significativement les modèles économiques bancaires dans un avenir proche. Ces limites ouvrent des pistes pour des recherches futures, qui pourraient compléter et approfondir les conclusions de cette étude.

Cette étude ouvre plusieurs perspectives de recherche. Une analyse comparative entre différents pays africains pourrait permettre d'explorer les similitudes et les différences dans les relations entre la proposition de valeur, la part de marché et la performance financière. Une telle approche permettra de mieux comprendre les facteurs contextuels qui influencent ces dynamiques dans divers environnements socio-économiques. Par ailleurs, l'intégration des technologies numériques dans l'analyse future pourrait offrir un éclairage nouveau sur les transformations des modèles économiques bancaires, notamment à travers l'impact des services de mobile banking, des fintechs et des plateformes numériques. Enfin, une approche longitudinale, basée sur des données couvrant une période plus longue, permettra de mieux

appréhender l'évolution de ces relations dans le temps, tout en intégrant les effets des changements économiques, technologiques et réglementaires.

En définitive, cette recherche apporte une contribution significative à la compréhension des déterminants de la performance bancaire au Bénin, tout en offrant des orientations stratégiques concrètes pour les décideurs. En combinant des stratégies d'innovation, de différenciation et d'adaptation locale, les banques béninoises peuvent non seulement améliorer leur performance financière, mais également renforcer leur rôle dans le développement économique du pays. Ces résultats offrent également une base solide pour les acteurs cherchant à opérer dans les marchés émergents, en insistant sur l'importance d'intégrer les spécificités locales dans leurs stratégies. Enfin, en soulignant les interactions entre proposition de valeur, partie de marché et performance financière, cette étude contribue à enrichir le débat théorique et pratique sur les dynamiques stratégiques dans les marchés émergents, tout en proposant des perspectives pertinentes pour les recherches futures.

Références bibliographiques

- Aït el Haloui, M. (2021). Aperçu de la littérature sur le business model, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 4 (3), p.824-838.
- Assaraj I. (2024), L'innovation des modèles d'affaires : Un cadre conceptuel axé sur la notion de la valeur, *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 5 (9), p.197-212.
- Autorité de Régulation des Communications Électroniques et de la Poste (ARCEP Bénin). (2023). *Rapport sur la pénétration mobile au Bénin*. Publications de l'ARCEP.
- Banque Africaine de Développement. (2023), *Priorités de développement dans le secteur financier africain : Rapport annuel 2023*. Publications de la Banque Africaine de Développement.
- Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO). (2023). *Statistiques bancaires de l'UEMOA*. Publications de la BCEAO.
- Banque Mondiale. (2024), *Rapport annuel sur le développement financier en Afrique*. Publications de la Banque mondiale.
- Barney, J. (1991), Ressources de l'entreprise et avantage concurrentiel durable, *Journal of Management*, 17 (1), p.99–120.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A (1986), La distinction entre variable modératrice et variable médiatrice dans la recherche en psychologie sociale : considérations conceptuelles, stratégiques et statistiques, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), p.1173–1182.
- Beck T., Demirgüç-Kunt, A. & Levine, R. (2013), Institutions et marchés financiers dans les différents pays et au fil du temps : base de données actualisée sur le développement et la structure du secteur financier, *Revue économique de la Banque mondiale*, 24 (1), p.77–92.
- Berger, A.N & Bouwman C.H.S. (2013), Comment le capital affecte-t-il la performance des banques pendant les crises financières ? *Journal of Financial Economics*, 109 (1), p.146–176.
- Chesbrough H. & Rosenbloom, RS (2002), Le rôle du modèle économique dans la valorisation de l'innovation : données probantes issues des entreprises dérivées de la technologie de Xerox Corporation, *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), p.529–555.

- Chin, W.W (1998). *L'approche des moindres carrés partiels pour la modélisation par équations structurelles*. Dans GA Marcoulides (éd.), *Méthodes modernes pour la recherche commerciale* (pp. 295–336). Lawrence Erlbaum Associates.
- Clauss T., Abebe M.A, Tangpon C. & Hock, M. (2019), Agilité stratégique, innovation des modèles d'affaires et performance des entreprises : une étude empirique, *Journal of Business Research*, 96, p.443–456.
- Demirgüç-Kunt, A. & Huizinga, H. (2010), Activité bancaire et stratégies de financement : impact sur le risque et les rendements, *Journal of Financial Economics*, 98 (3), p.626–650.
- Diallo, F. & Wong, M. (2024), Impact de la proposition de valeur sur la performance bancaire dans les marchés émergents africains, *Journal d'études commerciales et financières*, 18 (1), p.98-115.
- El Haoua, Y., & Moutahaddib, A. (2023), Transformation numérique de la banque de détail au Maroc : Modèle proposé, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 6 (1), 249-271.
- Foss, N.J. & Saebi, T. (2017), Quinze années de recherche sur l'innovation des modèles d'entreprise : jusqu'où sommes-nous arrivés et où devrions-nous aller ? *Journal of Management*, 43 (1), p.200–227.
- Hair, J.F, Hult G.T.M, Ringle C.M, & Sarstedt M. (2014), *Introduction à la modélisation par équations structurelles des moindres carrés partiels (PLS-SEM)* . Sage Publications.
- HILMI, Y. (2024). Contrôle de gestion dans les banques islamiques: Une revue de littérature. *Recherches et Applications en Finance Islamique (RAFI)*, 8(1), 23-40.
- Idrissi K. & Taouab, O. (2019), Vers une vision financière de la faillite des entreprises, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2 (3), p.154-172.
- Mandli Y. & Daghri, T. (2019), Les attributs de la proposition de valeur des business model dans les établissements d'enseignement privé au Maroc, *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 2 (3), 173-195.
- Mensah A. & Li, Z. (2023), Revue des performances bancaires dans les marchés émergents : Un focus sur l'Afrique subsaharienne, *Revue Internationale de Finance des Marchés Émergents*, 12 (2), p.56-74.

- Ndri K. (2011), L'impact de la bancarisation sur la croissance économique en Afrique subsaharienne. *Revue Économique et Sociale*, 69 (1), p.3-15.
- Rahman A., Ahmed, S., & Zhao, Y. (2023), Modèles bancaires innovants en Asie : adapter les indicateurs de performance aux contextes locaux, *Revue asiatique d'études financières*, 10 (3), p.112–140.
- Schmalensee, R. (1982), L'économie de la publicité. *North-Holland Publishing Company*.
- Zouine A., & Iazza, W. (2023), Revue systématique sur l'ubérisation : Vers un nouveau business model, *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 4 (12), p.641-670.
- ZOUINE, A., AIT-TALEB, N., & HILMI, Y. (2019). Efficacité d'apprentissage à partir d'un Business Simulation Game: vers une nouvelle approche sociomatérielle (Learning Efficiency from a Business Simulation Game: Towards a New Sociomaterial Approach). *Revue du Contrôle de la Comptabilité et de l'Audit*, (9).