



Volume 04
Numéro 01
Décembre 2022



ManagementS

ISSN : 2602-6988



Dossier

Finance, microfinance et intelligence territoriale

MANAGEMENTS

SOMMAIRE

Éditorial	1
Argumentaire scientifique	2
Exigence d'écriture	5
Notes aux auteurs	8
Comité scientifique	10
Introduction aux articles	11
Installation d'un écosystème collaboratif responsable : Les leçons d'une expérience en microfinance Christian CADIOU, Kristen CADIOU, Jean MOUSAVOU	12
Microfinance et Finance Socialement Responsable au Togo : cas des IMF de la ville de Lomé Maman T. ABOUDOU, KOMI M. ALLESSOU	45
La performance de la gestion des Fonds Communs de Placement (FCP) de la BRVM face à la conjoncture boursière. Ekoudou Lasme Basile Parfait LATTE	61
Intelligence Territoriale : application au niveau des institutions publiques Tunisiennes concernées par le développement régional Imen SDIRI, Mouna TEBEI	78
Écosystème entrepreneurial au Gabon : caractéristiques et perspectives Ruphin NDJAMBOU	95
VARIA	111
LES PROCESSUS D'INNOVATIONS DANS UNE ENTREPRISE D'EQUIPEMENTS LIES AU DOMAINE DE L'ENERGIE :l'importance des innovations de processus et de l'intelligence collective. Le cas d'AMIMER ENERGIE	112
Géopolitique : en mémoire de Hugon et de Bourges	119
SYNTHESE DE DOCUMENTS DEJA PUBLIES : quels types de performances pour les entreprises africaines ?	125
DOSSIER METHODOLOGIQUE : L'INTERET DES ETUDES DE CAS	128
OUVRAGES UTILES : QUE LIREENTHEORIEDESORGANISATIONS ? Parties I et II. Pierre LOUART	141

ÉDITORIAL

Politique éditoriale

Particulièrement intéressée par l'étude des formes de management observables en Afrique, mais sans y réduire son champ d'analyse, la Revue MANAGEMENTS cherche à faciliter le dialogue Europe-Afrique dans toutes les dimensions des sciences de gestion.

Elle compare ou confronte les pratiques managériales des deux continents, en évaluant aussi les expériences et les innovations, en cours.

Elle s'appelle MANAGEMENTS pour faire valoir qu'il existe plusieurs manières efficaces de manager en fonction des organisations, de leurs contextes et des circonstances de leur action.

Le sous-titre Afrique-Europe souligne l'intérêt d'un dialogue sur les pratiques observables de part et d'autre de la Méditerranée.

Dans sa politique d'édition, la Revue répond aux trois caractérisations suivantes :

- A. Elle s'appuie sur les pratiques observables dans une approche contextualisée. Elle publie des articles témoignant d'une rigueur d'analyse et d'efforts de généralisation, mais sans les dissocier de leurs environnements managériaux. Notamment, elle tient compte des types d'entreprises, de cadres institutionnels ou de cultures locales.
- B. Elle a une double cible. Ses textes sont d'abord destinés aux chercheurs (apports scientifiques), mais rédigés pour être compris et utilisés par des praticiens (retombées pratiques). On y trouve des articles de recherche, mais aussi des textes méthodologiques ou à vocation pédagogique.
- C. Elle facilite une réflexion conjointe entre Africains et Européens, selon une politique d'échanges sur pied d'égalité. Elle juge que les théories managériales peuvent aussi se construire en dehors des pressions américaines ou asiatiques. Elle accorde une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

MANAGEMENTS est soutenu par l'ARIMHE (Association pour la Recherche Interdisciplinaire sur le Management des Entreprises), qui dispose déjà d'une revue accréditée (la RIMHE). Elle met en valeur la vocation internationale, transversale et créative de l'Association.

Pierre LOUART
Rédacteur en chef
Brahim BENABDESLEM
Directeur de la publication
Mehdi BOUCHETARA
Directeur éditorial

Argumentaire scientifique

« La perception étant d'ordinaire très dépendante du contexte, l'intérêt de l'éliminer paraît des plus douteux »

Karl POPPER

1

L'exigence d'une variété managériale s'appuie sur des faits institutionnels ou culturels.

Mais ne s'agit pas de justifier des exceptions ou des problèmes locaux, qui empêcheraient d'appliquer des règles générales, sous prétexte que celles-ci butent sur des traditions qui n'en veulent pas.

En réalité, les règles prétendent universelles le sont par rapport à des contextes particuliers. Ce sont des universaux relatifs, reliés à des axiologies ou à des idéologies souvent implicites. Il est du devoir des sciences de gestion de collecter des expériences intéressantes, à généralisations partielles, car susceptibles de fonctionner ou de se reproduire dans des lieux ou des territoires appropriés.¹ Dans la mesure où il y a plusieurs types d'écosystèmes et qu'on peut les définir scientifiquement à travers des explications conjoncturelles, on peut y repérer (ou y tester) des formes managériales « in situ » et en rendre compte.

Parallèlement, les réflexions actuelles sur les entreprises poussent à repenser celles-ci comme des objets de droit, d'économie ou de sociologie en même temps que des objets pour les sciences de gestion. Cette vision globale permet de repenser l'entreprise et son management. On peut y intégrer les perspectives de société non seulement comme des effets culturels (ou des spécificités plus ou moins dégradées par rapport à un optimum européen, américain ou asiatique), mais comme des manières de gérer l'action collective et ses effets managériaux en fonction de choix juridiques et sociétaux particuliers².

Pour ce faire, mettons-nous en lien avec des chercheurs en sciences sociales qui n'ont pas pour but d'absorber les modèles théoriques des sciences de gestion (ni de s'y substituer), mais qui dialoguent avec elles dans des perspectives de complémentarité ouverte.

Pour prendre quelques exemples, on pourrait s'inspirer des approches du « vivant comme modèle » ou de la « frugalité », des économies des conventions, des sociologies des usages, des réflexions sur un droit créatif, ou plus largement des perspectives gestionnaires où l'entreprise n'est pas un outil passif auquel on impose des rationalités externes, mais un laboratoire d'expérimentations à la fois cognitives et sociales.

De plus en plus de chercheurs considèrent les entreprises comme des organisations à finalités multiples, susceptibles d'être évaluées selon des résultats ou des performances multicritères.

Acceptons donc qu'il y ait différents types de choix managériaux, avec pour chacun d'eux des formes optimales (ou astucieuses) à concevoir. Faisons des sciences de gestion à la fois des sciences de l'élucidation du réel observable (en partant des faits, des exemples, des contextes), mais aussi des sciences de la construction, de la réparation ou de la mise en santé des systèmes (comme le font à leur manière le droit, l'ingénierie ou la médecine).

2

Par son titre « MANAGEMENTS », la Revue ne cherche à justifier ni l'éclatement des formes managériales, ni l'impossibilité d'en rendre compte. Elle indique seulement qu'il existe différents paysages managériaux, en fonction des territoires géopolitiques, symboliques ou culturels qui servent de substrat aux conduites de gestion. Par exemple, on peut dire que le niveau culturel (d'instruction ou de compréhension) des acteurs organisationnels a des effets immédiats sur les pratiques de GRH. Le nier reviendrait à refuser l'évidence. De même, le degré de confiance entre les acteurs modifie considérablement les besoins de régulation interne. Plus il y a de confiance, plus

les interactions peuvent être spontanées ou implicites.

C'est l'inverse quand la méfiance s'installe, ou quand la taille de l'organisation oblige à créer de la réglementation formelle. Mais on peut en déduire aussi qu'une réglementation excessive diminue les liens spontanés (elle rend méfiants), et qu'une trop grande surface organisationnelle, en obligeant à formaliser, entrave la construction sociale de la confiance.

Le but de cette Revue est donc de favoriser les comptes rendus scientifiques d'expériences innovantes, ou de décrire des spécificités managériales de contexte, voire d'en créer qui soient plus optimales. On profitera de ce que le sol africain (très varié) soit devenu un lieu d'essais pionniers de toutes sortes (de la régulation politique aux contractualisations internationales, en passant par de nombreuses émergences entrepreneuriales). Il sera possible, aussi, d'y associer des pratiques européennes susceptibles d'être transférées, ou d'y évaluer les formes diverses que prennent les partenariats (d'affaires, de coopérations ou d'échanges) entre l'Afrique et Europe.

3

La Revue paraîtra deux fois par an, avec une moyenne de cinq à six articles par numéro, tout en complétant l'offre scientifique par des commentaires méthodologiques ou pratiques, ainsi que par des comptes rendus d'expériences ou des conseils de lecture.

Nous attendons des membres du comité scientifique qu'ils s'appliquent à garantir la qualité de la Revue, tout en contribuant à trouver de jeunes auteurs compétents qui puissent candidater à la publication.

Les membres du comité scientifique feront partie, s'ils le souhaitent, du comité de lecture. Leurs propositions pour des relecteurs ayant de l'expertise et tenant leurs délais seront reçus avec reconnaissance. Nous nous sommes appuyés, sans exclusive, sur des personnes qui connaissent l'Afrique (maghrébine ou subsaharienne) et qui sont intéressées par un management ouvert.

Parallèlement, la Revue sera un lieu d'échanges entre chercheurs et praticiens. Nous y apprécierons des recherches qui soient fondées scientifiquement, avec un regard critique mêlant plusieurs positions réflexives complémentaires, mais qui puissent apporter des solutions pratiques ou des préconisations opératoires. S'il y a lieu, certaines recherches pourront aussi conclure à des mises en garde contre certains comportements à effets pervers (inattendus et nuisibles à certains des acteurs des processus étudiés).

Nous serons très sensibles à ce qu'un thème étudié n'occulte pas les questions essentielles auxquelles il est confronté. La recherche en gestion doit se poser des questions susceptibles de trouver réponse, en théorie, en méthodologie et dans les enjeux concrets qu'elle soulève. Il est donc normal qu'elle limite ses objets d'étude. Mais le découpage choisi ne doit ni écarter des faits qui sont indispensables à la compréhension d'ensemble, ni négliger certaines causalités qui ont au moins autant de valeur, en soi, que les objets étudiés.

En bref, la Revue doit aussi apprendre aux chercheurs des pays africains à se positionner sur des questions utiles et, ce faisant, à les traiter avec rigueur. Cette rigueur les oblige à réfléchir largement autour des questions qui les intéressent, pour ne pas nier l'influence du contexte. Si besoin, il faut qu'ils aillent chercher dans les environnements de ce qu'ils étudient les explications qu'ils n'ont pas su trouver à l'intérieur du champ qu'ils avaient d'abord délimité.

4

Pour comprendre les managements locaux, nous souhaitons qu'on fasse appel à une réflexion en profondeur sur les sociétés de référence et le contexte institutionnel qui conditionne l'action des entreprises.

De même que les travaux de François Jullien, par exemple, sont essentiels pour comprendre les fonctionnements collectifs en Chine, pour expliquer en quoi les traits culturels de ce pays influencent indirectement leurs modèles de

gestion, de même il sera utile de passer par une compréhension des pratiques africaines pour donner du sens à ce qu'on aura observé. L'analyse des terroirs d'accueil et de leurs spécificités permettra de trouver des voies de changement, d'évolution ou de progression adaptées aux secteurs étudiés.

Depuis quelque temps, les chercheurs en sciences sociales insistent sur les approches néo-institutionnelles, en expliquant que toute économie est imbriquée dans la société où elle s'exprime. Mais la façon dont cet enchâssement est considéré aux États-Unis, par exemple, n'est pas identique à celle qu'on peut trouver en Côte d'Ivoire, en Afrique du Sud ou en Tunisie. Or tout cela impacte la gestion.

5

En conclusion, nous voulons faire de **MANAGEMENTS** une aventure collective, dans le respect des hommes et des spécificités institutionnelles, culturelles ou sociales des contextes étudiés. Cela n'empêche en rien de modéliser des approches managériales rigoureuses, dans l'observation, l'explication ou l'évaluation des façons de faire évoluer les choses.

Le comité scientifique aura donc, pour le moins, une double mission :

(a) veiller à la rigueur des analyses, afin de produire des contenus scientifiques de qualité,
(b) participé activement à la diffusion de ce projet éditorial, dont les orientations et perspectives de recherche sont spécifiques.

Ensemble, nous devons à la fois stimuler des évaluateurs intéressés par la revue, et attirer à nous des auteurs de textes innovants qui puissent devenir de bons articles à travers un processus d'évaluation dynamique.

6

Trop d'articles proposent des « solutions » à usages contextuels, mais en donnant l'impression qu'il s'agit de « recettes universelles ». Prenons l'exemple des deux hors-série de **HARVARD BUSINESS REVIEW** (2015 et 2016), respectivement sur les « **MUSTS** » de la stratégie et du management. Si on lit à la suite les articles

proposés, on se trouve devant des propositions (et préconisations) largement contradictoires, qui peuvent laisser le lecteur ébahi (pour le moins) ou dans une situation de blocage cognitif (selon la théorie du **DOUBLE BIND** de G. BATESON). En réalité, les apports sont utiles, mais indexés aux contextes de référence (aux bases empiriques) des auteurs de ces textes. Comme ces contextes sont variés, les résultats sont soumis à des terroirs et des logiques interprétatives hétérogènes. Au fond, ces deux hors-série font voir, entre les lignes, que les réponses managériales ou stratégiques ne sont jamais universelles, mais relatives à des dirigeants ou à des entreprises dont les besoins sont divergents.

7

Certains chercheurs l'ont tenté à partir de ce qu'ils ont appelé « un effet sociétal » (Marc MAURICE, Jean Jacques SYLVESTRE). Ils l'ont appliqué à la GRH, mais aussi aux comportements d'innovation. Les ingénieurs, par exemple, sont soumis à trois types d'espaces imbriqués qui conditionnent leur activité : l'espace scientifique de production de connaissance, celui de l'éducation et de la formation, et celui de l'industrie et de la concurrence (M. MAURICE, J.-J. SYLVESTRE, H. NOHARA éditeurs, *Les acteurs de l'innovation et l'entreprise : France-Europe-Japon*, Paris, L'Harmattan, 1998).

Exigence d'écriture

1. QUALITÉ SCIENTIFIQUE

Pour nous, cette qualité scientifique n'est pas seulement liée à un thème intéressant, à des bases théoriques solides ou à des méthodes rigoureuses.

Il faut que les articles de la Revue traitent de questions utiles et qu'ils les examinent en profondeur. Il n'y a pas de science sans conscience ni de résultats scientifiques sans qu'on ait réfléchi à leur signification et à leur usage social.

C'est pourquoi nous attendons des travaux de recherche qui tiennent compte des réalités locales et des environnements des systèmes étudiés. Notre but n'est pas d'invoquer des cultures ou des logiques propres à certaines institutions (juridiques, sociétales, géopolitiques), en justifiant par-là leurs pratiques hétérogènes. Mais nous jugeons nécessaire de construire des modèles de compréhension ou des outils d'action qui intègrent les réalités du contexte étudié, tout en cherchant le plus possible à généraliser leur analyse.

Les théories managériales n'ont pas besoin de s'appliquer universellement. Ce qu'elles doivent justifier, ce sont les explications qu'elles donnent à ce qu'elles ont observé. Pour le reste, elles ont à reconnaître la variété des organisations, ainsi que la pluralité des intentions managériales ou des situations d'action.

Il y a donc des managements différenciés. On peut les étudier comme tels, les interpréter, les expliquer ou les rendre plus efficaces au regard de leurs objectifs.

2. CLARTÉ D'ÉCRITURE

Dans la revue, nous serons très attentifs à un langage clair et facile à comprendre. Il ne faut pas l'engluer dans un jargon qui en complique le sens et la portée.

Il n'y a aucune raison de croire que des informations complexes doivent s'exprimer dans une langue sophistiquée. Certes, on n'a ni à simplifier ni à réduire ce qui a besoin de subtilité ou de précision pour se dire. Mais dans les

sciences de gestion, dont le but est de comprendre les organisations et d'aider à leur management, il serait malvenu de produire des connaissances obscures.

Nous nous appuyons sur un adage de K. LEWIN (l'un des pères de la recherche-action) : "Il n'y a rien de plus pratique qu'une bonne théorie", et une mise en garde d'A CAMUS: "mal nommer un objet, c'est ajouter au malheur de ce monde".

En rendant les choses plus claires, on en facilite la compréhension d'ensemble. C'est pourquoi tous nos articles seront révisés par deux scientifiques (selon un cadre d'évaluation formalisé), mais vérifiés aussi par un dirigeant ou un cadre d'entreprise. À ce dernier, on demandera de repérer les termes de jargon, les propos ambigus ou les affirmations pour lesquelles il dispose de contre-exemples (donc d'exigences d'argumentation).

3. TRANSVERSALITÉ DES PROPOS

Compte tenu de ce qui précède, on ne peut construire en management

1-Propos rapportés par plusieurs lecteurs de LEWIN. Il les aurait prononcés dans les années 40 aux USA.

2-Sur une philosophie de l'expression », 1944que des universaux relatifs, reliés à des axiologies (des valeurs d'action) et à des situations concrètes (imposant leurs contraintes à effets spécifiques).

Bien entendu, les modèles interprétatifs peuvent être partiellement généralisés ou adaptés, en servant de base à des cadres d'action similaires ou dont les contextes se ressemblent (par le territoire, les institutions, les régimes politiques, les formes d'entreprises, etc.).

La Revue s'intéressera aux écosystèmes de management, en mettant l'accent sur les territoires africains et leurs liens avec l'Europe, mais sans exclusivité.

Par ailleurs, l'évolution des entreprises et la complexité de leur gestion obligent à relier les apports scientifiques. De plus en plus, il faut traiter des questions de recherche dans la transversalité :

- À l'intérieur des sciences de gestion (stratégie, finance, marketing, contrôle de gestion, GRH, systèmes d'information, etc.).
- Entre les sciences de gestion et les autres sciences (humaines et sociales, informatiques, mathématiques et liées à l'ingénierie de conception ou de production).

Il faut trouver des synergies de recherche, en redonnant des forces systémiques et transdisciplinaires aux sciences de gestion.

4. INNOVATIONS TOURNÉES VERS L'ACTION

Les articles de la Revue seront destinés aux chercheurs. Ils devront fournir un apport significatif aux sciences de gestion. Parallèlement, ils devront être utiles à ceux qui mettent en œuvre des pratiques managériales (les dirigeants, les cadres d'entreprise ou d'organisation, les responsables d'institutions ou de territoires politiques).

Il leur faudra simultanément :

- Disposer d'une base scientifique satisfaisante. On vérifiera leur maîtrise des théories ou des analyses déjà publiées sur la question traitée, leur profondeur historique ou leur aptitude à mobiliser des savoirs transversaux. Les connaissances managériales n'ont pas attendu les années récentes pour se construire.
- S'informer sur les réalités des entreprises, de l'économie et du contexte social ou politique.

En répondant aux problèmes posés, il conviendra de les étudier à la fois en proximité (en intériorité), et avec une distance critique (en extériorité).

La proximité permet d'observer concrètement ce qui se passe. La distance critique évite d'avoir ses perceptions trop influencées ou biaisées.

5. ENJEUX EUROPE-AFRIQUE

La Revue vise à développer des réflexions conjointes entre Africains et Européens.

Elle soutiendra un management original, adapté à l'esprit des territoires politiques et culturels concernés.

Elle accordera une attention particulière aux innovations et aux prises en compte de la diversité.

Il y a toujours un côté difficile à commencer une Revue, car elle débute sans être encore classée. Les auteurs peuvent se demander, à juste titre, s'il est efficace d'écrire sans disposer d'une garantie de classement dans un monde d'évaluations compétitives.

Sur le fond la Revue s'engage à être rigoureuse dans ses choix et ses évaluations. Elle mettra toute son énergie à être classée.

Mais dans la période pionnière, qui prendra le risque de participer à l'aventure? Au moins quatre types d'auteurs :

- Des personnalités connues, qui n'ont rien à perdre ou à prouver, mais que la ligne éditoriale intéresse et incite à écrire.
- Des innovateurs, qui veulent exprimer leur audace ou leur créativité. Ce type d'ambition n'est pas toujours facile à développer dans des revues plus conformistes, soucieuses de préserver leur niveau de classement.
- Des chercheurs qui font confiance à la Revue et misent sur son avenir scientifique (en fonctionnant comme des investisseurs en start-ups).
- Des chercheurs intéressés par les numéros thématiques, et qui publient dans la Revue à travers un congrès, un colloque, ou une réflexion interactive sur un sujet qui leur a donné envie de s'impliquer.

Ce qui doit compter le plus, pour un chercheur, n'est pas d'être classé, mais d'avoir une inscription datée de ses écrits (mieux vaut publier avant les autres que trop tard dans un lieu très réputé car c'est l'antériorité qui rend propriétaire de son écrit). Dans cette optique, la Revue publiera le plus vite possible.

L'autre enjeu fondamental, c'est d'être diffusé là

où son travail peut être le plus utile (en théorie et en pratique, ce à quoi la Revue s'engage par des réseaux de distribution électronique dans tous les pays francophones.

Que nos auteurs aient le regard prospectif.

Avec leur soutien et leurs contributions, nous ferons de cette Revue, en cinq ans, l'une des meilleures d'Afrique pour les sciences de gestion.

Alors tous ensemble, nous pourrons dire : Dès le début, nous y étions», en bénéficiant après coup des améliorations de classement auxquelles nous aurons participé.

Note aux auteurs

1. POLITIQUE DE PUBLICATION

Chaque proposition d'article doit répondre à la **politique éditoriale** de la Revue **MANAGEMENTS**. En voici les principaux objectifs :

- Des **approches contextuelles**, qui s'appuient sur des pratiques observables. La rigueur de l'analyse et les efforts de généralisation ne peuvent se départir des contextes managériaux (types d'entreprises, de cadres institutionnels, de cultures locales).
- Une **double cible** : des textes destinés aux chercheurs et rédigés pour être compris et utilisés par les praticiens. On y trouvera des articles de recherche et des apports méthodologiques ou techniques.
- Une volonté de **réflexion conjointe entre Africains et Européens**, selon une géopolitique « verticale », pour un management qui intègre cette perspective d'échanges d'idées ou de pratiques. On accordera une attention particulière aux innovations managériales et aux prises en compte de la diversité.

Lorsque la Revue intègre un **dossier thématique**, les propositions relatives à ce dossier doivent explicitement se référer au thème mis en valeur dans ce dossier.

Il y a toujours un **appel à contributions** qui sert de cadrage et permet de sélectionner en fonction de la pertinence des contributions. Cet appel suggère d'ailleurs des pistes de réflexion dont il sera utile de tenir compte.

2. ARTICLES

Les articles proposés doivent être des **contributions originales à la recherche**, selon les normes de la production scientifique. Ils ne doivent en aucun cas être parus dans d'autres revues, même sous des formes différentes.

S'il s'agit de textes ayant fait l'objet de communication dans des colloques et congrès, il faut le mentionner et avoir fait la preuve d'une amélioration du texte à des fins de publication dans une revue.

Les articles à vocation théorique sont acceptés, mais il est préférable de proposer des contributions fondées sur des recherches empiriques, en discutant des choix méthodologiques et des résultats obtenus.

La revue **MANAGEMENTS** s'adresse aussi à des dirigeants et des cadres d'organisation. On veillera donc à ce que le texte soit écrit clairement et de façon compréhensible pour tous. On sera attentif à ce qu'il ait des retombées pratiques, même s'il s'agit d'un article traitant de sujets généraux fortement théorisés.

Les articles soumis ne peuvent excéder 50 000 signes (espaces, notes, et bibliographie compris). Pour les articles soumis en français, chaque article doit être précédé d'un résumé en français et en anglais de 100 à 300 mots et de trois à cinq mots clés également en français et en anglais.

Il est possible de proposer des notes critiques sur des ouvrages, sur des controverses scientifiques ou sur un domaine particulier des théories ou de la pratique managériale. Ces notes sont évaluées de la même façon que les articles. Elles ne peuvent excéder 24 000 signes.

3. MODALITÉS DE SOUMISSION ET PROCÉDURE DE SÉLECTION

Les propositions d'article doivent être envoyées simultanément aux adresses électroniques suivantes :

review.management-s@mdi-alger.com

pierre.louart@univ-lille.fr

Chaque article sera étudié par deux évaluateurs académiques et (s'il y a lieu) par un évaluateur appartenant au domaine professionnel du terrain choisi (secteur d'activité, territoire, etc.). La grille d'évaluation sera rendue publique. Évaluateurs et lecteurs seront anonymes. Ceux qui proposent un article doivent donc en envoyer une version sans leurs noms, en évitant de faire trop référence à leurs travaux antérieurs.

Selon la nature des rapports d'évaluations, conçus aussi pour aider les auteurs à progresser dans l'écriture de leur article, les propositions sont

refusées ou soumises à des aménagements (modifications importantes ou légères selon les cas).

Les propositions trop éloignées de la politique éditoriale, des appels à contribution ou des exigences scientifiques de la Revue seront immédiatement refusées. Dans les autres cas, une réponse argumentée sera transmise aux auteurs, avec des opportunités d'amélioration de leur texte.

Les navettes entre la Revue et les auteurs seront les plus rapides possibles, deux mois au plus par aller-retour. S'il y a plusieurs va-et-vient, l'ensemble ne dépassera jamais six mois (l'intervalle entre deux publications de la Revue).

Après acceptation de la version finale, les auteurs devront signer une autorisation de diffusion et d'exclusivité.

4. PRÉSENTATION DES TEXTES

Les textes seront présentés de la façon la plus simple possible, en utilisant les critères de style exigés par la revue.

Il faudra utiliser une police UNICODE : times 11 pour le texte, times 16 centré gras pour le titre, times 12 gras pour les titres des parties principales (et 12 gras pour les parties secondaires).

Les citations seront mises en italique. Elles devront correspondre exactement au texte original.

Les notes (il n'en faut pas trop ni de trop longues) seront mises en bas de page.

Dans le texte, les références développées dans la bibliographie seront signalées entre parenthèses par le patronyme seul, suivi de l'année de publication et d'une lettre si la bibliographie contient plusieurs ouvrages de l'auteur pour une même année. Les pages citées seront aussi mentionnées (par exemple, p. 112-113).

Les références bibliographiques ne seront pas indiquées dans les notes de bas de page, sauf pour des auteurs utilisés une seule fois.

La plupart des références seront placées en fin d'article, sous le titre «Bibliographie», par ordre

alphabétique des noms d'auteurs selon le modèle qui suit :

Un ouvrage : NOM, Prénom, (la date de publication). *Le titre de l'ouvrage*, Éditeur, Lieu d'édition.

Un article : NOM, Prénom, (la date de publication). «Le titre de l'article ». *Nom de la revue*, Vol. x, n° x, p. x-y.

Il est recommandé aux auteurs de respecter scrupuleusement les règles de présentation de la bibliographie.

Le comité scientifique

ANASSE Augustin	Université d'Abidjan (Côte d'Ivoire)
BOUCHETARA Mehdi	MDI Business School (Algérie)
BENGUERNA Mohamed	Directeur de recherche CREAD (Algérie)
BIWOLE FOUDA Jean	Université de Yaoundé 2 (Cameroun)
BOUZEGAOU Nor El Houda	MDI Business School (Algérie)
BOISON Jean-Pierre	IAE de Grenoble (France)
BRASSEUR Martine	Université Paris Descartes (France)
CADIOU Christian	IAE de Brest (France)
CAZAL Didier	IAE de Lille (France)
CHABAUD Didier	IAE de Paris (France)
CHANGEUR Sofie	IAE d'Amiens (France)
CROZET Paul	IAE d'Amiens (France)
DE LA VILLARMOIS Olivier	IAE de Paris (France)
DESREUMAUX Alain	IAE de Lille (France)
GEORGESCU Irène	Université de Montpellier (France)
GILBERT Patrick	IAE de Paris (France)
GUEYE Birahim	Université de Saint Louis (Sénégal)
HAFDI Taieb	HEC Montréal (Canada)
HELFER Jean-Pierre	IAE de Paris (France)
KAMDEN Emmanuel	ESSEC de Douala (Cameroun)
KENNOUCHE Tayeb	MDI Business School (Algérie)
KOANDA Mady	Université OUAGA 2 (Burkina Faso)
LANDAIS Bernard	Université de Bretagne Sud (France)
MBENGUE Ababacar	Université de Reims (France)
MERCIER Samuel	IAE de Dijon (France)
ONDO OISSA Albert	Université de Libreville (Gabon)
PAYAUD Marielle	IAE de Lyon (France)
POIRMEUR Yves	Université de Versailles (France)
SOGBOSSE Bertrand	Université d'Abomey-Calavi (Bénin)
TIDJANI Bassirou	Université Cheik Anta Diop (Sénégal)
TOURNOIS Nadine	IAE de Nice (France)
TRIOMPHE Christine	IAE de Paris (France)
VALEAU Patrick	IAE de la Réunion (France)
YAMI Said	IAE de Lille (France)
ZADDEM Ferid	ISCAE, Université Manouba (Tunisie)
ZEROUTI Messaoud	Ecole National Supérieure de management (Algérie)
ZGHAL Riad	Université de Sfax (Tunisie)

Introduction aux articles

Ce volume quatre de la revue contient tout d'abord un dossier « finance », composé avec l'aide efficace et généreuse de notre collègue Christian CADIOU, professeur à l'Université de BREST. Christian CADIOU connaît bien l'Afrique. Il a été membre de cinq concours d'agrégation du CAMES (Conseil Africain et Malgache pour l'Enseignement Supérieur). A travers ses missions et ses échanges, il a contribué au développement de la communauté africaine des professeurs en sciences de gestion.

Nous présentons rapidement les articles en indiquant leur portée opérationnelle.

CAHIER FINANCE

C. CADIOU, K. CADIOU, J. MOUSSAVOU analysent « l'installation d'un écosystème collaboratif responsable » en tirant les leçons d'une expérience en microfinance. Ils expliquent comment on pourrait structurer un système de financement-refinancement de type inclusif, par association d'institutions de micro-crédit avec des établissements ou des processus de financement traditionnel. Cela permettrait d'offrir davantage de services encore aux micro-entrepreneurs. L'expérience analysée a échoué, mais on peut tirer de l'échec des informations pratiques utiles, grâce auxquelles on pourrait construire les moyens de prochains succès.

M. T. ABOUDOU, K. M. ALESSOU traitent de la « Microfinance et finance socialement responsable au Togo ». Ils montrent à quelles conditions de rentabilité la microfinance peut garder son impact social, en aidant notamment ceux qui n'accèdent pas aux moyens de financement ordinaires, à cause des montants à financer, des caractéristiques de leur activité ou de la difficulté qu'ils ont à garantir leur emprunt. Certes, on ne peut pas faire de la microfinance un outil essentiellement subventionné, mais il ne faut

pas non plus que l'exigence de rentabilité freine leur apport sociétal (accès aux petits entrepreneurs, développement social, contributions écologiques, etc.).

Le texte de E. L. B. P. LATTE, « La performance de la gestion des fonds communs de placement de la BRVM face à la conjoncture boursière », est très technique. Mais il fait voir l'intérêt d'outils ciblés d'évaluation pour gérer des fonds de placement africains sans trop dépendre des fluctuations boursières.

AUTRES ARTICLES

N. NDJAMBOU étudie « l'écosystème entrepreneurial au Gabon ». Il en discute les composantes, en s'appuyant sur des modèles théoriques de ce type d'écosystème, tels qu'on les observe dans d'autres pays ou d'autres expériences territoriales. Du travail d'enquête qu'il a réalisé, il ressort qu'un certain nombre de composantes sont trop embryonnaires ou inefficaces (par exemple un problème d'accès aux financements ou une insuffisance de marché). Seules la culture (favorable à l'entrepreneuriat) et l'effort d'institutions privées de soutien sont aujourd'hui utiles. Il y a des composantes à développer d'urgence (infrastructures matérielles, moyens de formation, accès à des marchés d'exportation, aides publiques).

I. SDIRI et M. TEBEI explorent « l'Intelligence territoriale » en lien avec le développement régional en Tunisie. Elles font voir, concrètement, que cette intelligence exige à la fois une implication active des institutions publiques concernées, mais aussi un travail sur des facteurs précis comme le développement des compétences, l'interactivité, une démocratie locale permettant d'impliquer les acteurs du territoire et une gouvernance d'ensemble qui facilite le développement et l'harmonisation des projets.

Installation d'un écosystème collaboratif responsable : Les leçons d'une expérience en microfinance

Christian CADIOU, Université de Brest, France

Kristen CADIOU, Université de Brest, France

Jean MOUSAVOU, Brest Business School, France

RÉSUMÉ

Nous nous intéressons à l'installation d'un arrangement organisationnel, un écosystème complexe, qui s'instaure sur la base d'une imbrication d'entités qui conservent leur autonomie. Elles collaborent sur les bases d'un déploiement d'une logique responsable à impact social. L'objectif est de produire des placements qui permettraient à des investisseurs responsables de dépasser la simple logique financière, le rendement, pour se focaliser sur une logique extra-financière, la solidarité. A impact, la stratégie vaut par voie de conséquence tant pour les effets sociaux que pour le retour financier. Il s'agit, sur la base d'un montage de finance alternative, d'organiser l'accès à des ressources financières dont la finalité est la microfinance. A partir d'une observation empirique, une étude de cas, nous étudions un chemin permettant de concilier la finance responsable et la finance solidaire. Elle implique des sociétés de gestion associées aux investisseurs professionnels et des institutions de microfinance attachées aux porteurs de projet. Il s'agit d'analyser le contenu d'un modèle collaboratif disruptif de micro financement par titrisation, une construction qui allie à la fois un financement sur les marchés internationaux (émission obligataire) et une activité locale de microfinance. La démarche se nourrit d'une expérience pionnière, le cas de *Microfis*. Elle relève d'une tentative de conciliation d'intérêts, un arrangement en voie d'institutionnalisation, sur fond de finance utile dont la finalité est certes d'accompagner des projets de micro-entrepreneurs mais surtout de pérenniser un des dispositifs de lutte contre la pauvreté. Tout en montrant l'importance de construire une nouvelle classe d'actifs microfinance pour soutenir l'offre de microcrédits, le cas insiste sur la difficulté d'imbriquer les partenaires dans un écosystème collaboratif

complexe. La défiance comme résultat de l'opération, exprime la difficulté d'aligner les intérêts particuliers à l'intérêt général.

Mots-clés : Écosystème collaboratif, responsabilité sociale, investissement d'impact, microfinance

SUMMARY

We are interested in the installation of an organizational arrangement, a complex ecosystem, which is established on the basis of a nesting of entities which retain their autonomy. They collaborate on the bases of a deployment of a responsible logic with social impact. The objective is to produce investments which would allow responsible investors to go beyond simple financial logic, yield, to focus on an extra-financial logic, solidarity. At impact, the strategy is therefore valid both for social effects and for financial return. It is a question, on the basis of an alternative finance arrangement, of organizing access to financial resources whose purpose is microfinance. From an empirical observation, a case study, we study a path to reconcile responsible finance and solidarity finance. It involves management companies associated with professional investors and microfinance institutions attached to project leaders. The aim is to analyze the content of a disruptive collaborative model of microfinance by securitization, a construction that combines both financing on international markets (bond issue) and local microfinance activity.

The approach is fueled by a pioneering experience, the case of Microfis. It is the result of an attempt to reconcile interests, an arrangement in the process of being institutionalized, against a background of useful finance, the purpose of which is certainly to support micro-entrepreneur projects but above all to perpetuate one of the measures to combat poverty. While showing the importance of building

a new class of microfinance assets to support the supply of microcredits, the case emphasizes the difficulty of nesting partners in a complex collaborative ecosystem. Distrust as a result of the operation expresses the difficulty of aligning particular interests with the general interest.

Keywords: Collaborative ecosystem, Social responsibility, Impact investment Microfinance

INTRODUCTION

Les institutions de microfinance (IMFs) jouent un rôle social essentiel dans les Pays en Développement (PED). Elles ont pour principale mission l'octroi de microcrédits à destination de micro-entrepreneurs qui accèdent au financement d'une activité génératrice de revenus modestes. Pour l'exercer, elles mobilisent des ressources auprès de partenaires. La capacité qu'elles ont à se refinancer dans de bonnes conditions est à l'origine de leur performance sociale. Or elles sont soumises à deux risques, l'un relatif à l'accès aux ressources et l'autre relatif au défaut des emprunteurs. Certaines IMFs sont tentées de se détourner de leur mission sociale en visant des segments de clients plus aisés. D'autres, celles qui nous étudions, cherchent à diversifier leurs sources de financement afin d'affirmer leur rayonnement social. Le marché financier les intéresse. Des investisseurs inscrits dans une logique de finance utile dite de conviction cherchent à donner du sens à leurs placements. Une proximité s'instaure. Elle passe par l'inclusion de la microfinance sur le système financier formalisé. Des organisations de la finance solidaire, pour se rapprocher d'investisseurs responsables, réfléchissent à l'élaboration d'arrangements organisationnels capables de pérenniser la relation sur la base d'un objectif social partagé, il s'agit d'apporter de l'humanité à l'économie.

Notre recherche prend pour cadre le domaine de la microfinance et se focalise sur l'activité d'organisations solidaires, les IMFs (1). Pour exercer durablement leur mission sociale, ces organisations sont à la recherche de solutions de refinancement. Pour accéder à des nouvelles ressources par des canaux jusqu'alors inexplorés, elles ambitionnent de renouveler les modes de coopération. Elles proposent des arrangements

organisationnels qui fondent notre approche conceptuelle. Le processus d'installation, une démarche d'institutionnalisation sur fond de responsabilité sociale, insiste sur le concept d'hybridation qui caractérise l'articulation entre les marchés financiers et la microfinance (2). Sur la base d'une observation empirique, le cas Microfis, nous étudions en profondeur un arrangement à base de titrisation. Le modèle organisationnel allie à la fois un financement sur les marchés financiers internationaux (émission obligataire) et une activité locale de microfinance (Cambodge). L'opération, qui porte sur l'émission d'un emprunt obligataire, est née d'une ambition forte exprimée par C. Parant, président de Microfis: « *créer l'embryon d'une future bourse de microfinance, un lieu d'échange pour tous les investisseurs en microfinance au monde* » (2011). Un segment de marché spécifique ouvert par Nyse Euronext sur le marché parisien qui doit permettre d'investir dans une gamme de véhicules d'investissement en microfinance, et ceci dans un cadre sécurisé et transparent. Après avoir présenté la méthodologie de recherche et approfondi l'arrangement organisationnel hybride, nous faisons une restitution des résultats (3). L'échec de l'opération nous amène à développer une discussion sur les aspects relatifs à la faisabilité de l'arrangement, une prise de recul qui se veut académique et managériale (4).

Les propriétés de l'arrangement organisationnel

« À une époque où les interrogations se font persistantes quant à l'efficacité du modèle de développement capitaliste, l'émergence de la microfinance apparaît comme une solution alternative face aux problèmes de pauvreté dans les pays du Sud... » (Bella Barry, 2013). Prêter des sommes modiques à de petits entrepreneurs est une étape intermédiaire permettant à des individus défavorisés de devenir des acteurs autonomes. Si la mise en œuvre d'un tel objectif peut sembler évidente pour une IMF, sa pérennisation pose la question de l'accès à un financement récurrent. L'organisation de schémas organisationnels originaux intéresse la finance. L'imagination au service d'une telle cause peut proposer des arrangements à la hauteur des ambitions. La communauté financière s'intéresse

à l'installation d'écosystèmes collaboratifs complexes à vocation altruiste dont la *raison d'être* est d'assurer le *bien-être social*. Ces modèles doivent combiner des impératifs pour assurer la résilience d'une stratégie d'ensemble: Ils doivent être *Innovants* pour réussir à concilier responsabilité et solidarité sur fond de transfert de liquidités et instaurer une coopération dont la finalité est de renforcer l'action sociale; *Collaboratifs* pour réussir une imbrication de partenaires indépendants dans une logique de responsabilité sociale. Il s'agit respectivement de diversifier les refinancements pour mieux gérer le risque d'accès aux ressources et de densifier l'activité de microcrédit pour mieux maîtriser les coûts d'exploitation; *Responsables* pour remplir la mission fondamentale.

L'hybridation des logiques financières et solidaires propose d'inscrire la démarche dans une perspective de responsabilité de partenaires. Son déploiement qui se décline tout au long d'une chaîne de relations relève de l'appropriation du développement durable par des organisations *responsables*; *Performants* pour s'inscrire dans la durée. Il faut à la fois satisfaire les attentes de partenaires associés mais surtout assurer son propre fonctionnement. Il faut être capable de répondre aux attentes sociales qui l'animent. Il met en avant la notion d'impact en termes de solidarité.

Au-delà de ces propriétés, nous trouvons dans cette déclinaison, les modalités de la mise en œuvre d'un arrangement original. Il vise à construire une relation stable entre la *finance responsable* (marchés financiers) et la *finance solidaire* (IMFs). Un tel mécanisme s'inscrit dans un contexte de transformations (géopolitiques, environnementales, sociétales et technologiques) profondes et durables. Il ambitionne de fonder des relations inter-organisationnelles qui ouvriraient des perspectives en matière de diversification des voies de financement pour les IMFs. Nous

essayons de comprendre comment ce type d'arrangement participe à l'institutionnalisation de formes organisationnelles à vocation sociale.

1.1 La modalité inclusive :

La microfinance qui nous intéresse est celle expérimentée dans les PED. Elle est assimilée au microcrédit, une opération de transformation (collecte de ressources et distribution de crédits) mise en place par un intermédiaire. A but social et ancrée en territoire, elle propose un dispositif de la lutte contre la pauvreté. Elle s'inscrit dans une logique de finance solidaire en alliant proximité géographique (intervention au niveau local) et proximité sociale (être au service de la personne dans le cadre d'un accompagnement). L'IMF en est l'opérateur. C'est une entreprise sociale puisque son activité ne répond qu'à des objectifs sociaux et que son surplus est réinvesti dans l'activité ou dans la communauté (Glémain et al. 2011). Sa capacité à mobiliser des ressources dans des conditions acceptables pour délivrer des microcrédits fonde son modèle économique. S'ouvrir aux marchés financiers pour mieux servir la logique sociale est un moyen pour elle de diversifier les financements et de se rassurer sur la capacité à octroyer des microcrédits. Une telle évolution l'amène à combiner en interne des forces contraires. L'une *culturelle* est relative à la préservation de ses valeurs sociales. L'autre *pragmatique* la pousse à être performante pour pérenniser son action. Elle peut s'ouvrir à des partenariats impliquant des agents de l'économie financière. Or, force est de constater un dualisme des logiques sociales et financières. Les acteurs de la microfinance et ceux des marchés financiers ont des identités organisationnelles dualistes. Ils sont exposés à des logiques institutionnelles concurrentes et peuvent donc faire face à des conflits sur les buts et les moyens (Paché et al., 2010).

Tableau 1 : Les logiques dualistes

Caractéristiques	Logique financière (marchés financiers)	Logique sociale (microfinance)
Missions et objectifs	Réaliser des placements visant à apporter une rentabilité financière aux investisseurs.	Aider les porteurs de projets exclus des circuits de financement classiques à financer leurs micro-activités.

Cibles d'investissement	Les entreprises établies et <i>a priori</i> peu risquées.	Les entreprises portées par les micro-entrepreneurs démunis.
Principes de management	Créer de la valeur financière pour les investisseurs en se protégeant des risques.	Créer un impact social sur la base de la dynamique des porteurs de projets et/ou des entreprises financés.

L'articulation entre ces logiques relève de *l'inclusion financière* qui développe le concept de l'intégration de la microfinance dans le système financier formalisé. Elle présente un intérêt au regard des alternatives possibles au modèle capitaliste dominant. Nous explorons l'idée que des acteurs ayant des visions différentes peuvent, sur la base d'un arrangement organisationnel, articuler leur modèle d'affaires et développer des complémentarités afin de renforcer l'action des entreprises sociales. Dans la pratique, l'inclusion tisse une relation entre des IMFs et des investisseurs du marché. L'ingénierie financière propose des architectures comme la titrisation qui organisent l'imbrication en construisant des passerelles (Cadiou, 2013). Plus loin, l'ambition est de construire un système financier inclusif (SFI) ouvert à tous, associant l'ensemble des acteurs de la communauté financière. Pour garantir la pérennité de sa mission et élargir sa portée dans les régions qu'elle dessert, la microfinance s'adresse aux secteurs financiers traditionnels pour récolter des fonds et éviter d'être tributaire des seules sources de financement publiques ou d'organisations non gouvernementales (ONG).

De cette manière, les fonds collectés émanent de sources où la rentabilité est associée à l'utilité sociale (Battilana et al., 2014). Malgré les recherches actuelles sur l'entrepreneuriat social (Mair et al., 2014), et sur le financement à impact social (*Impact Investing*) (Scarlata et Al., 2010), nous ne savons pas grand-chose sur la manière dont les acteurs de la microfinance interagissent avec les apporteurs de fonds. De tels mécanismes, des arrangements organisationnels, font l'objet d'expériences collaboratives pour répondre aux besoins d'entreprises sociales. Ils seraient porteurs d'espaces de réconciliation entre l'économie du développement et celle financière.

1.2 La modalité collaborative

La collaboration s'inscrit par référence à un système de partage et d'échange. Les agents qui collaborent contribuent en apportant des

ressources. Ils participent à un projet d'ensemble et associent leurs compétences pour atteindre un objectif commun. Ils actionnent une dynamique sur la base de valeurs qu'ils partagent. En collaborant, ils construisent ainsi une *interdépendance réciproque* dont la nature est double : une interdépendance *qualitative* pour répondre à des exigences de contexte (*responsabilité*) et une interdépendance *quantitative* pour répondre à des exigences d'affirmation (*reconnaissance*) (Astley et al. 1983). Cette combinaison n'est possible que par la prégnance d'un environnement technologique pour asseoir les liens.

L'arrangement institutionnel qui s'affirme est un assemblage d'organisations, un réseau, qui se proposent de coopérer. Avec cette visée d'association de nature fondamentalement collaborative, des espaces d'interaction entre les acteurs de la finance traditionnelle et ceux de la microfinance se constituent. Des normes régissent l'assemblage d'entités relativement à des opérations de soutien. Elles sont susceptibles d'influer sur le comportement des acteurs impliqués.

Plus spécifiquement, nous nous intéressons à une articulation entre la microfinance et les marchés financiers. Elle relève de la *finance responsable* qui affirme qu'apporter une réponse à des attentes responsables d'investisseurs du marché peut participer à la construction d'une résilience d'entreprises sociales et par voie de conséquence pérenniser une action de solidarité. Plus généralement, la *finance responsable* proposerait ainsi une alternative utile à l'action de la *finance solidaire*. La notion d'*investissement socialement responsable* (ISR) se déploie en contexte (attentes de la société, incitation publique). L'ISR est la logique « marché » du *développement durable* (économie financière). Utile, responsable, solidaire, ... cette finance serait porteuse de sens.

Sa performance resterait certes financière mais s'arrangerait d'éléments extra financiers. Le législateur oriente d'ailleurs les pratiques des investisseurs financiers. Ainsi destiné à stimuler le financement de la Transition Écologique et Énergétique (TEE), l'article 173 de la loi TEE (2016) instaure en France des obligations d'information pour les investisseurs institutionnels sur la gestion de risques impliquant l'intégration de paramètres environnementaux et sociaux dans leur politique d'investissement. Les professionnels de l'information financière, les sociétés de gestion (SG) orientent l'investissement vers les acteurs économiques responsables.

Dans une lecture ESG (pour Environnement, Social, Gouvernement) de la part des gestionnaires d'actifs, l'ISR propose un jeu de filtres d'investissement. Il s'agit de sélectionner ou exclure des titres financiers de fonds. Ces filtres sont liés au respect ou non de critères écologiques, sociaux, de territoire, de gouvernance d'entreprise ou encore éthiques par les entreprises concernées. Ils organisent une traçabilité et s'imposent aux investisseurs pour leurs placements. Ils seraient amenés à dégager des rendements sur les plans économique et social pour faire *bien en faisant du bien*.

La notion sous-jacente forte est celle de *l'investissement d'impact*. « Elle relève de

l'affectation de ressources à des projets susceptibles de produire des avantages sociaux et sociétaux aussi bien que des bénéfices » (Addy et al., 2019).

La *collaborativité* qui nous intéresse organise une imbrication. Les relations se déploient entre des entités dotées d'autonomie de la communauté financière. L'idée est d'émettre des *obligations microfinance*, souscrites par des sociétés de gestion (SG) et intégrées dans des fonds ISR dédiés. Elles intéresseraient des investisseurs responsables qui participeraient au refinancement d'IMF. Par voie de fait, elles ambitionneraient de renforcer le financement de l'investissement social et par ricochet d'organiser l'accès au crédit pour des entrepreneurs sociaux. La *passerelle entre l'économie réelle et financière est une plateforme de financement microfinance*. Jouant le rôle de facilitateur, elle a pour mission d'organiser l'imbrication. Elle propose des services. Le premier est de construire la passerelle en transformant des actifs de l'IMF (portefeuille de microcrédits) en titres financiers (obligations microfinance). Le deuxième est de tracer la route jusqu'aux investisseurs responsables. Le troisième est d'organiser le refinancement de l'IMF.

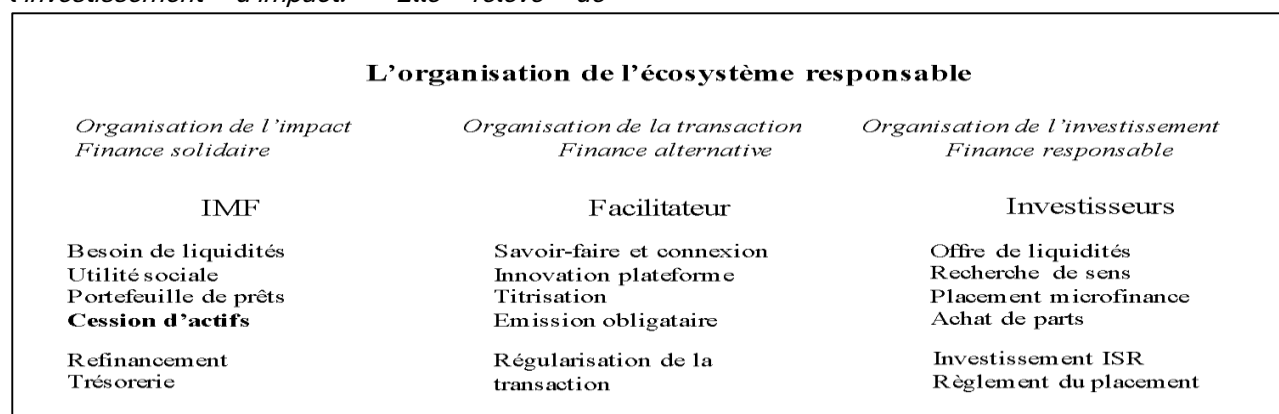


Figure 1 : Principes de collaboration en microfinance

Sur la base d'une telle collaboration (figure 1) se développe l'idée d'un modèle organisationnel, un écosystème d'imbrication entre la finance responsable et la finance solidaire. La finance responsable s'ouvre ainsi à des logiques qui intègrent pour les investisseurs, à côté d'attentes financières, des besoins de trouver du sens à leurs

placements. De conviction, cette finance recouvre alors des pratiques qui visent certes une rentabilité financière mais privilégient la destination des placements et leur *impact* environnemental, social, sociétal.

1.3 La modalité alternative

La finance alternative est la proposition d'un financement « autre ». Sa modalité est de trouver d'autres sources de financement que celles traditionnelles (subvention, endettement, augmentation de capital). Sa logique est celle de la transformation d'actifs en moyen de financement. Pour notre propos, l'IMF détient des actifs, des créances représentatives des prêts réalisés aux micro-entrepreneurs. Ce portefeuille de créances est transféré à un facilitateur financier qui va les transformer en titres financiers. C'est un mécanisme permettant d'accéder autrement à de la trésorerie. Il intéresse le système financier car l'opération organise une désintermédiation (financement direct par le marché), un système de transfert de risques, des facilités de gestion administrative, des mécanismes de garantie. Il propose des produits financiers non corrélés des tendances du marché financier. Il est possible de décrire le fonctionnement d'un tel modèle d'organisation et d'étudier le rôle des partenaires associés sur la figure 2.

Elle montre tout d'abord l'instauration d'une passerelle entre deux sphères. La sphère financière réunit les *investisseurs* (1). Détenteurs de liquidités, ils cherchent à les placer tout en développant des attentes sociales. Il s'agit des *financeurs publics* (bailleurs de fonds publics,

institutions financières de développement, fondations publiques...) qui obtiennent des ressources auprès des gouvernements et lèvent parfois des capitaux sur les marchés, et des *financeurs privés* (investisseurs individuels et institutionnels, fondations privées, banques commerciales, sociétés d'assurance, fonds de pension, société de capital-risque...) qui collectent les ressources auprès d'épargnants et de sociétés et les destinent à des opérations de microcrédit. Ensuite, les *producteurs*, c'est-à-dire les *SG(2)* accréditées, fabriquent les produits *ad-hoc*, des fonds, en mobilisant des titres financiers dont ceux émis par le véhicule d'investissement en microfinance (VIM) (3). Ils maîtrisent les risques et les adaptent aux profils d'investisseurs. La sphère économique réunit des acteurs de l'économie sociale et solidaire : les *professionnels de l'investissement social* (structures de financement, accompagnateurs, réseaux de prescripteurs), et notamment les *IMF* (4). Ces institutions développent des activités de microfinance auprès de populations défavorisées et orientent les ressources pour le microcrédit vers les *micro-entrepreneurs* (5), des agents démunis qui ont besoin d'être aidés pour obtenir les ressources modestes mais nécessaires au soutien de leurs initiatives.

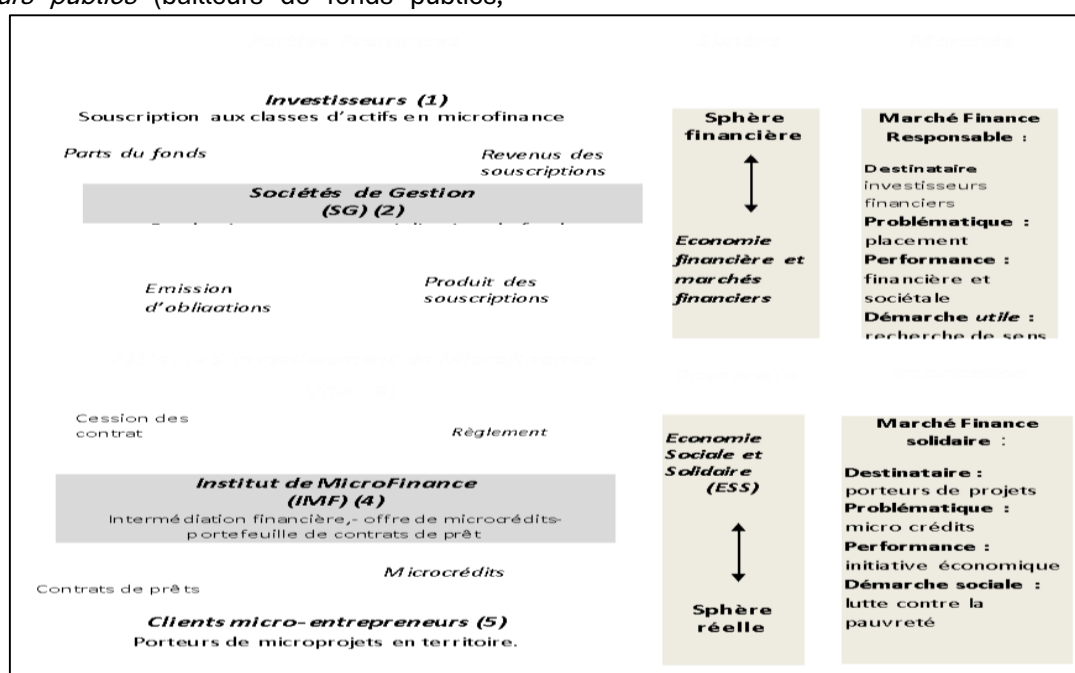


Figure 2 : Modèle microfinance

Elle insiste ensuite sur les entités impliquées. On trouve aux extrémités, d'un côté, *l'investisseur-épargnant*(1). Il possède les ressources mises à la disposition du financement d'activités de microcrédit. Il développe une logique de placement (recherche de rentabilité) et de solidarité (recherche de sens). De l'autre côté, *le client micro-entrepreneur* (5). Il est le porteur du projet à risque. Intercalées, il y a les partenaires qui organisent l'industrialisation de la relation. Par l'information qu'elles détiennent, ils jouent le rôle d'intermédiaires privilégiés. Côté marchés financiers, il s'agit de la *SG*(2). Côté économie sociale et solidaire, il s'agit de l'*IMF*(4). La SG est spécialisée en gestion d'actifs. Elle produit et commercialise des fonds dont certains sont dédiés à la microfinance. Sur la base d'une segmentation, elle fabrique des produits *ad-hoc* et organise la trajectoire. Plus précisément, elle possède les compétences d'analyse et de production.

Elle propose une offre de produits financiers estampillés ESG (Environnemental, Social et de Gouvernance) aux investisseurs qui expriment des attentes sociales. Elle est commissionnée pour la connaissance et le traitement du risque. En relation avec les investisseurs, elle s'approvisionne sur des marchés, possède des compétences de production (évaluation des risques. innovation produits). Elle est le mieux à même de promouvoir la microfinance comme une classe d'actifs socialement responsable auprès de ses clients. Côté économie social et solidaire, sous l'intitulé générique IMF, il y a une classe d'intermédiaires qui agissent dans un contexte de relations sociales. Ils développent une mission d'allocation de microcrédits à des agents qui ont difficilement accès voire sont exclus du système financier formel.

L'IMF joue un rôle de redistribution de ressources et d'incubateur économique. Son équilibre financier est obtenu par la responsabilisation des clients redevables qui bénéficient de ses services (aide à l'investissement, remboursement de prêts aidés). La mission est à la fois relationnelle (mobilisation sur une cause) et informationnelle (connaissance des clients). Elle est noble en ce sens qu'elle vise à aider et responsabiliser des agents afin de les sortir d'une situation de

précarité. L'IMF soulage ainsi le subventionnement sans contrepartie et dynamise le territoire en contribuant au développement économique. Par son enracinement en territoire, sa capacité à mobiliser les acteurs politiques et économiques sur une cause utile, sa connaissance de la population d'entrepreneurs (terreau, terrain, territoire), par ses compétences en investissement (détection, sélection, animation, analyse et suivi de projets), l'IMF est à même de mobiliser sur l'initiative économique en diffusant le microcrédit. Comme points communs entre la SG et l'IMF, il y a la connaissance du milieu dans lequel ces organisations interviennent, la spécialisation métier, l'appréhension des risques. Ils fluidifient les relations à leur niveau et participent activement à l'inclusion financière. Au centre du schéma, il y a le VIM (3) *le facilitateur* qui organise la titrisation, c'est-à-dire la transformation du portefeuille de microcrédits de l'IMF en titres financiers (obligations microfinance) destinés aux SG. Elle s'agrège en droit français autour d'un fonds commun de titrisation (FCT) (*French securitised mutual fund*), une entité (*Special Purpose Vehicle*), qui structure le montage (achat du portefeuille de microcrédits, émission d'obligations) et apporte la garantie de bonne fin aux souscripteurs du marché en cas de défaillance du cédant.

Enfin, relativement aux marchés, la figure insiste sur l'imbrication entre la finance responsable et la finance solidaire. Pour l'IMF, la titrisation est alors une source de financement alternatif. En effet elle accède à la liquidité en cédant son portefeuille de microcrédits au *véhicule d'investissement en microfinance* (VIM). Cette technique intéresse des organisations contraintes dans leur développement car elles ne peuvent accéder dans des conditions normales (signature dégradée, dépendance financière, limitation des ressources) au marché.

Elle propose un transfert de risque sur actifs présentant des garanties suffisantes contre rémunération. Elle est aussi une réponse à la gestion du risque de non remboursement souvent très élevé des micro-projets présentés en microfinance. L'idée est de faire en sorte que ce risque soit assuré par le VIM puis transféré au marché lors de la souscription l'obligation par les

investisseurs. Il s'agit clairement d'un nouveau produit en microfinance, d'une innovation inclusive (George, McGahan, & Prabhu, 2012). La performance de la titrisation est d'organiser le transfert de risques sur le VIM et de requalifier la signature de l'IMF. Le VIM organise la sécurisation (surdimensionnement, assurance, garantie, certification). La conséquence se mesure en termes de coût du risque pour les investisseurs du marché. En effet l'IMF qui accèderait directement en émettant des obligations sur le marché ne pourrait en aucune façon se financer aux conditions de l'émission obligataire sécurisée du VIM. L'IMF obtient ainsi des financements aux meilleures conditions encore lui faut-il absorber le coût de transformation du portefeuille de microcrédits en obligations microfinance. Ici, la solution passe par l'industrialisation, la technologie et l'accession au mode « plateforme » pour absorber les coûts techniques de la titrisation. L'idée relève de la massification pour chaque opération à relier à la taille du portefeuille qui serait apportée au VIM par l'IMF et de la démultiplication des titrisations dont profiteraient plusieurs IMFs des PED. Il ouvre la perspective à la construction d'autoroutes en microfinance liant des IMF importantes au VIM, dont profiteraient les entreprises sociales qui relieraient de manière industrielle la finance responsable à la finance solidaire.

L'assemblage des logiques inclusives, collaborative, alternative propose un écosystème original. Il se présente comme un ensemble de « *sociétés hétéroclites qui n'ont pas de liens organisationnels entre elles et ne font pas partie d'un groupe entre lesquelles se tissent des réseaux de relations dont les liens sont formés de flux de biens et services, de données et d'argent* » (Staub, 2019). Dans cette approche, la version qui s'impose est celle de réseau de partenaires indépendants mais interconnectés. Ils se nourrissent les uns des autres pour fournir une valeur collaborative dont chacun, à son niveau, en serait le récipiendaire. Impliquant trois environnements, la sphère économique, celle financière et celle sociale, qui s'imbriquent, l'écosystème s'affirme comme un système global doté d'un fonctionnement autonome.

La plateforme collaborative est l'animateur du réseau. Elle fait collaborer des entités indépendantes dont les missions sont spécifiées dans le modèle microfinance. Cette *plateforme* porte le statut de conseil en investissement financier et offres des services technologiques dont la titrisation. Son objectif est de proposer tout un ensemble de services. Il s'agit d'organiser le financement par le marché d'activités de l'économie réelle. Pour y parvenir, elle mobilise les compétences de chacun en les inscrivant dans un espace de complémentarité fonctionnelle. La collaboration engage des sociétés établies en recherche de solutions innovantes. Elle propose ainsi une offre de services technologiques à forte valeur ajoutée. Leur apport est informationnel, communicationnel mais aussi organisationnel. Sont visés les systèmes d'information, avec la réconciliation, l'acquisition de données. La coopération est également *émotionnelle* en apportant du sens à l'action collective. Sur le volet développement responsable, elle crée une filière de sens en reliant le financement d'activités de l'économie sociale et solidaire (ESS), à l'investissement socialement responsable (ISR), à la notation Environnement, Social, Gouvernement (ESG) et à la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE).

Fort de cette réflexion, l'ancrage théorique est bien celui de la coopération. Il inscrit dans un prolongement de l'analyse des écosystèmes d'affaires (Moore, 1996, 2006 ; Koenig, 2012). Sur la *collaboration* entre entités, chacune d'entre elle développe son modèle d'affaires mais l'enrichit en l'adaptant à un contexte de responsabilité. Les entités participent ensemble à l'acquisition d'une nouvelle ressource, une image de responsabilité. Les propriétés des écosystèmes sont bien mobilisées (interdépendance, pivot, modularité, contrôle de ressources, exercice du pouvoir, coopération). Cependant l'arrangement qui s'installe est doté d'originalités qui méritent une attention particulière. L'analyse du contexte montre que nous nous intéressons un arrangement organisationnel spécifique. Il serait capable de créer suffisamment de valeur collaborative pour en faire profiter les IMFs afin de leur permettre d'exercer avec sérénité et dans la durée leur mission sociale. Il convient à

présent d'intégrer le cadre conceptuel afin d'améliorer la compréhension de l'écosystème collaboratif qui s'installe.

La logique du modèle organisationnel : l'institutionnalisation d'une approche responsable.

Pour contribuer aux théories du financement à impact social, nous nous intéressons au processus de levée de fonds par les entreprises sociales.

L'ancrage *responsable* importe. A titre d'exemple, la démarche RSE mise en place par certaines institutions financières font de l'entrepreneuriat social une priorité. L'idée sous-jacente est d'ancrer l'action de financement dans un contexte de soutien de projets en territoire. La perspective est d'assurer une résilience pour un tissu économique défavorisé et d'orienter les initiatives sur l'entrepreneur en attente d'autonomie. Nous pensons que cet aspect mérite des investigations exploratoires afin de développer des arguments susceptibles d'informer les chercheurs et les praticiens sur les processus de levée de fonds. Il s'agit de comprendre la logique d'installation de l'arrangement institutionnel.

2.1 La logique du processus d'institutionnalisation

Il convient d'inscrire la logique du modèle d'organisation dans un contexte de développement durable. Ce paradigme à visée universelle fournit un code de conduite relatif au fonctionnement de la société en général. Il propose un cercle vertueux avec un développement économiquement efficace, socialement. La transcription de ce principe dans la vie des affaires s'affirme dans les orientations stratégiques des organisations. Son déploiement se décline tout au long d'une chaîne de relations aux acronymes révélateurs de recherche d'équilibre (RSE, ESG, ISR, ESS). Ils s'inscrivent dans un réseau comme des parties d'un ensemble à relier à une logique globale. Nous affirmons de facto l'idée que l'écosystème collaboratif est une association d'entités autonomes réunies par un but commun, l'institutionnalisation de pratiques responsables. La logique d'ensemble se décline au niveau particulier dans la chaîne des responsabilités du modèle organisationnel :

l'IMF, acteur de *l'économie sociale et solidaire* (ESS), en actionnant sa solidarité offre des crédits aidés aux populations démunies et soutient l'entrepreneuriat social. Les crédits par nature risqués (défaut des emprunteurs) sont valorisés et transférés au VIM ; Le VIM en transformant le portefeuille d'actifs risqués en titres financiers représentatif d'opérations de solidarité construit un produit *microfinance*. La SG spécialiste de l'information financière qui intègre l'approche ESG en souscrivant à l'émission estampillée microfinance apporte sa caution à l'opération. Il l'inscrit dans une logique *investissement socialement responsable* (ISR) dans les fonds proposés aux investisseurs institutionnels ; Les investisseurs exercent une mission en achetant les actifs microfinance à travers les fonds ISR. Ils placent leurs liquidités dans des actions de solidarité dont ils peuvent mesurer l'impact (*investissement d'impact*) ; Le produit du règlement des actifs microfinance revient à l'IMF. Il est considéré comme un autofinancement, car il résulte de la transformation d'actifs (les crédits aidés) en trésorerie. La première conséquence est la diversification de ses ressources et donc la réduction de son risque d'accès au refinancement (non-récurrence du don,). La seconde conséquence est la possibilité d'élargir son *action de solidarité* en soutenant un plus grand nombre d'entrepreneurs sociaux (ESS).

Comprendre cette logique et sa déclinaison impose un détour en matière de revue de littérature sur les notions d'hybridation, de complexité et de comportement. Elles sont en phase avec le principe d'institutionnalisation d'un réseau.

2.2 Une hybridation dans un contexte de complexité institutionnelle

Le champ de la collaboration entre la microfinance et les marchés financiers organisés propose un modèle d'hybridation. Il s'agit de réunir finance responsable et finance solidaire. Les modèles organisationnels hybrides combinent des *logiques institutionnelles* qui renvoient à des valeurs et principes d'action initialement perçus comme antinomiques (Thornton et al., 2012).

Les logiques institutionnelles sont généralement définies comme des croyances culturels et des

règles qui structurent les représentations et comportements des acteurs (Friedland et al., 1991 ; Thornton, 2002) dans un secteur reconnu de la vie institutionnelle (Meyer et al., 1983). Ainsi, si les institutions spécifient ce qui est considéré comme acquis pour les membres d'une même culture, les logiques institutionnelles indiquent quel comportement individuel est attendu pour un ordre institutionnel donné. A titre d'exemple, si le capitalisme est une institution, la logique capitaliste définit ce qui est un comportement requis, c'est-à-dire l'accumulation du profit et la marchandisation de l'activité humaine (Blindheim, 2015).

La microfinance, en tant que modèle alternatif au capitalisme, se fonde quant à elle sur une logique philanthropique ou sociale, basée sur l'adoption d'une logique sociale fondée sur des principes et des valeurs humanistes.

Il est possible de concevoir la *collaboration entre les finances* comme une hybridation de logiques, l'une étant à but lucratif et présente sur les marchés financiers (*finance de marché*) et l'autre étant à but non lucratif, évolue au sein de la microfinance et répond à une mission sociale (*finance solidaire*). Nous considérons cette hybridation dans un contexte de complexité institutionnelle. Cette complexité décrit la « *présence de logiques incompatibles* » (Greenwood et al. 2014) telles que la nécessité de maximiser le profit (logique financière) et, conjointement, la nécessité de maximiser l'impact social (logique philanthropique).

Le défi à relever est celui du *couplage entre ces logiques*, fondement même de notre compréhension de l'hybridation et de la complexité institutionnelle. D'une part, parce que l'environnement des marchés financiers apparaît comme porteur d'exigences à relier aux règles et pratiques d'une communauté financière (Levy-Garboua et al. 2008). D'autre part, la logique sociale est cruciale pour la microfinance parce qu'elle constitue l'argument principal face aux populations démunies et un élément de légitimation des parties prenantes par référence aux solidarités qui l'animent.

La réponse organisationnelle à la complexité institutionnelle.

Dans le champ du management organisationnel, les chercheurs montrent un intérêt croissant à l'analyse de la complexité institutionnelle et des modèles organisationnels hybrides, ainsi qu'aux réponses organisationnelles associées (Battilana et Lee, 2014). En particulier, les structurations organisationnelles hybrides peuvent maîtriser la complexité institutionnelle en développant des configurations qui leur permettent de répondre aux différentes logiques concurrentes. Les développements à suivre portent sur quatre modalités relatives à l'identité, la finalité, le réseau et les synergies.

L'approche identitaire : l'image communautaire

La définition d'une identité pour le modèle organisationnel est une première piste pour canaliser la complexité. Elle fait référence à une analogie qui transcende et permette de dépasser les conflits identitaires et institutionnels (Paché et al., 2010 ; Battilana et al., 2010). A ce titre, le travail de Kraats et al. (2008) ont montré que les organisations confrontées à des environnements institutionnels hétérogènes peuvent adopter des comportements types pour faire face et traiter l'hétérogénéité institutionnelle. Dans notre contexte celui de d'imbrication d'organisations dotées d'autonomie mais associées par une mission d'utilité générale, deux de modèles identitaires, nous intéresse :

la recherche de compromis entre les différentes attentes. Le modèle intègre la mise en place d'une démarche de coopération. Dans cette logique, le VIM, pivot de l'imbrication, en organisant une passerelle entre les sphères et les finances responsable et solidaire (figure 2) est au centre de l'approche identitaire. Organisateur, il est également le médiateur entre les différentes logiques institutionnelles qui s'expriment dans son environnement. Dans cette situation, l'hybridation passe par la mutation, la transformation de l'actif, et le modèle plateforme. Elle propose des ressources à des membres externes pour qu'ils fassent eux-mêmes face au pluralisme institutionnel. *L'institutionnalisation* passe par la création d'un modèle organisationnel singulier. Il combine de manière idiosyncrasique différentes logiques institutionnelles et transcende les intérêts conflictuels. Le réseau collaboratif pointe

avec l'idée d'écosystème ouvert à la recherche d'identité. L'univers de collaboration qui s'installe a pour objet de s'appropriier ensemble des ressources nécessaires au fonctionnement du réseau et de les inscrire dans une logique communautaire (Cadiou et al. 2020). Le résultat final d'un processus d'institutionnalisation serait l'émergence d'une personnalité organisationnelle autonome et unique. L'écosystème-institution serait *"irrigué par des valeurs"* issues de ses constituants. Elle ne serait effectivement institutionnalisée que si cette personnalité organisationnelle devenait un véhicule à partir duquel ses membres poursuivent leurs aspirations et idéaux.

Sur la base de ces deux stratégies identitaires, apparaît l'idée de la reconnaissance par les autres. La légitimité d'un modèle est une proposition identitaire à construire. La démarche responsable devient l'actif spécifique qui rend possible l'hybridation entre les marchés financiers et la microfinance. L'enjeu ici est de mettre en place un système de valeur qui transcende les logiques institutionnelles en compétition et offre aux membres de la communauté, qui soutiennent.

L'une ou l'autre des logiques, un espace cognitif qui rend intelligible et nécessaire leur cohabitation.

L'approche comportementale : l'investissement à impact

Dans un autre travail cherchant à comprendre le domaine des investissements à impact social qu'ils appellent émergents, Greenwood et al. (2017) ont conceptualisé des types de *complexité institutionnelle à l'origine de configurations*. Le domaine des investissements à impact social se situerait ainsi à l'intersection de logiques financière et de la philanthropie (Mair et al., 2014). Les *investisseurs d'impact* du domaine intermédiaire se positionneraient par rapport à ces extrêmes. Leur visée serait celle d'une performance mixte financière et sociale. Une proximité de logique deviendrait l'épicentre du fonctionnement. A titre d'exemple, les investisseurs de conviction sont ceux qui développent une priorité philanthropique. Ayant une préférence pour l'impact social, ils vont se satisfaire d'un minimum de rendement financier tout en maximisant la création de valeur sociétale.

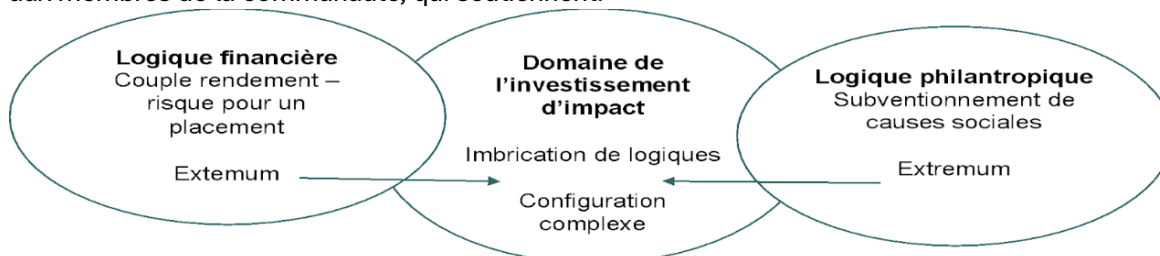


Figure 3 : La place du champ de l'investissement d'impact dans un continuum

Quand une logique extrême domine, elle est prioritaire. Avec l'imbrication, la complexité gagne et le chevauchement des logiques incite à une hiérarchisation qui devient floue. Le domaine de l'investissement à impact social propose une clarification en intégrant les logiques dans un processus. L'investissement d'impact décloisonne l'action du placement sur un marché de son sous-jacent, l'action sociale. Le soutien à la cause sociale se fait par l'achat de titres financiers sur le marché. Ils sont porteurs de valeur par leur destination en contribuant à financer des initiatives solidaires. Les règlements, les pratiques et les prescriptions

organisationnelles découlant de la finance traditionnelle et de la philanthropie s'imbriquent. Pour les investisseurs qui cherchent à se positionner au centre du champ, ils doivent s'affranchir de leurs héritages institutionnels d'origine. Cette situation est porteuse de risque quant au changement d'attitude. La proposition des modèles organisationnels qui s'efforcent de maintenir une position centrale est de créer de nouveaux modes d'investissement. La création d'un produit financier à impact social, l'obligation microfinance fait partie de ces innovations. Une nouvelle classe d'actifs apparaît.

2.3.3 L'approche organisationnelle : l'obligation responsable comme artefact

Le choix d'une configuration organisationnelle simple ou complexe peut s'imposer pour l'émission. Le modèle choisi est porteur d'un niveau de complexité qui se reflète dans la représentation de l'obligation responsable pour l'investisseur. Ainsi une société peut émettre directement une obligation microfinance qui intéresse l'investisseur ISR. Un écosystème collaboratif peut produire une émission du même type. La question du modèle d'émission devient importante car il est pris en considération par le marché. Mayssour (2018) a étudié le traitement par les gestionnaires (SG) des obligations responsables en les distinguant par le modèle d'émission, direct ou collaboratif et par la destination, sociale ou sociétale et ceci, pour des caractéristiques de rendements similaires. En mode direct, à la simplicité de la transaction s'oppose la difficulté d'appréhender l'impact extra financier de l'investissement. En mode collaboratif, à la clarté de l'impact s'oppose la complexité de l'arrangement. Le modèle technologique innovant et la confusion sur la facilitation s'opposent. Les agences de notation apprécient bien le caractère du potentiel impact et rassure sur le produit responsable. La complexité institutionnelle est donc de mise en contexte d'investissement d'impact.

L'obligation responsable devient une représentation de l'institutionnalisation des logiques financière et philanthropique. Sa fabrication est porteuse de complexité institutionnelle. En associant les termes obligation et responsabilité, elle intègre les logiques finance et microfinance. C'est une *matérialité* de l'hybridation. (Renaud, 2017). Sa perception est complexe d'autant que les intermédiaires (SG) peuvent modifier l'association.

L'obligation microfinance peut être une classe d'actifs à part entière ou être intégrée dans des fonds ISR produits par les SG. La diversification est d'ailleurs souvent imposée par les autorités de contrôle peuvent fixer un quota pour les actifs solidaires dans un portefeuille ISR. Les solutions existent mais elles doivent maîtriser la complexité que les investisseurs ont des difficultés à appréhender. Les investisseurs institutionnels achètent un produit, une réponse institutionnelle

au pluralisme des logiques. Elle véhicule l'adhésion à des valeurs responsables où la rentabilité cohabite avec l'impact social voire environnemental.

Or une position centrale forte, une imbrication organisée des logiques extrêmes qui réussit, peut offrir le plus grand potentiel d'innovation et d'acquisition de ressources une fois qu'une logique d'investissement à impact social dominant est institutionnalisée. Le rôle de la SG est ici mis en exergue car c'est un intermédiaire de l'hybridation matérielle qui propose des réponses sociales aux attentes d'investisseurs.

2.3.4. Approche par la complémentarité institutionnelle

Avec la complémentarité institutionnelle, nous nous intéressons à l'articulation SGP/IMF. Dans cette perspective, la complémentarité s'intéresse aux synergies liées à la combinaison des modèles proposés. La volumétrie est en perspective puisqu'élargir la surface d'intermédiation financière augmente l'inclusion financière. Pour, la théorie des complémentarités institutionnelles deux institutions peuvent être qualifiées de complémentaires lorsque « *l'existence ou la forme particulière prise par une institution dans un domaine renforce la présence, le fonctionnement ou l'efficacité d'une autre institution dans un autre domaine* » (Amable, 2000, 2005). Il devient alors difficile, sur les plans théorique et empirique, d'associer une performance économique à une institution isolée compte tenu de l'interdépendance entre institutions. C'est une configuration de formes institutionnelles complémentaires, *faisant système*, qui est responsable des performances globales. La performance de l'ensemble est ainsi supérieure à la somme des effets positifs qu'aurait pu produire chaque forme institutionnelle prise isolément. Dans notre analyse, la complémentarité désigne alors le fait que les marchés financiers et la microfinance se complètent dans leur mission de financement de l'économie. Dans cette optique, la coexistence des SG et des IMF constitue deux arrangements institutionnels destinés à répondre à des besoins spécifiques de l'intermédiation financière. Il s'agit bien ici de besoins de

financement pour lesquels ni l'une ni l'autre ne peuvent, de façon solitaire, donner une réponse efficace et complète. Les caractéristiques des agents financés n'étant pas les mêmes, il est naturel que des formes institutionnelles qui émergent soient bien distinctes. La complémentarité est d'autant plus profitable qu'elle contribue à accroître l'efficacité globale du financement de l'économie. La *valeur collaborative* serait l'expression des synergies, un concept de performance bien difficile à mesurer.

L'analyse conceptuelle ouvre des perspectives quant à la compréhension des arrangements organisationnels hybrides. Le terrain nous offre la possibilité d'étudier un arrangement original d'articulation entre la microfinance et les marchés financiers. Sur la base d'une étude de cas originale, le cas Microfis, il s'agit d'en décrire les modalités stratégiques et de le poser comme une tentative d'installation d'un modèle institutionnel.

Analyse d'un arrangement organisationnel pionnier : le cas MICROFIS.

Partant de l'idée que « [...] toute innovation institutionnelle est l'amorce d'un processus d'essais et d'erreurs » (Boyer, 1995), nous revisitons une expérience malheureuse en analysant les déterminants de son échec.

L'objectif de l'étude de cas est de comprendre une imbrication à but social. Nous étudions l'arrangement, les partenaires et suivons le déroulement de l'opération. L'échec de l'opération nous offre l'opportunité d'étudier la dynamique des forces mises en œuvre et de comprendre la nature des dysfonctionnements que l'arrangement recelait. Les résultats de l'analyse devraient permettre d'ouvrir des pistes de réflexion utiles au développement de marchés financiers inclusifs. Ils devraient aussi alimenter les analyses conceptuelles portant sur les logiques organisationnelles hybrides. Le défi de la microfinance réside certainement dans l'organisation du couplage entre les logiques financière et sociale (Battilana et al. 2010, 2014).

3.1 Contexte méthodologique

Nous étudions un schéma organisationnel inclusif de microcrédit. Notre ambition est d'enrichir la connaissance sur les voies de conciliation entre les marchés financiers et la microfinance. La

perspective du est celle du renouvellement de l'offre de microcrédit destinée aux agents exclus du système financier classique. L'arrangement intéresse les IMFs bénéficiaires. Il propose un mécanisme d'allocation de ressources stables et récurrentes, une diversification des financements qui conforterait leur mission sociale. L'étude d'un modèle organisationnel hybride propose un design méthodologique exploratoire. *La recherche action* (RA) en contexte « *phenomen on based research* » (Von Krogh et al. 2012), est mise en œuvre. C'est une méthodologie de recherche dite de proximité. Dans cette approche, les équipes de recherche et de professionnels réfléchissent dans une démarche collaborative à une problématique de *terrain*. L'objet est à la fois de comprendre et trouver des solutions à des sujets concrets en phase avec la pratique et la vie des affaires. Ils collaborent ensemble à la création de connaissances dont l'objectif est pragmatique. Les apports de la recherche sont destinés à améliorer la pratique mais ils ont également pour conséquence d'enrichir la réflexion académique. Dans une application à l'étude de phénomènes, la déclinons comme l'analyse d'une pratique émergente, l'installation d'un écosystème collaboratif. Il préfigure un environnement en phase d'appropriation de technologie et de sens. L'approche mise en œuvre se dote d'une logique collaborative. Nous souhaitons l'approfondir pour mieux comprendre les interactions qui s'exercent entre les partenaires. Elle passe par l'observation d'une pratique collaborative qui se déploie d'une manière transversale entre des organisations. Elle connecte un ensemble de partenaires en contexte d'innovation procédurale et de transformation des environnements. Le sujet est novateur et pose la question de l'implication des partenaires imbriqués relativement à un modèle complexe. Dans un tel contexte, la démarche empirique est originale. Elle a démarré par une recherche d'informations diversifiées (rapports d'experts sur l'opération, données de la base Facset, informations AMF, publications spécifiques Microfis, memorandum professionnel). Elle s'est prolongée par une observation par un groupe de travail mixte professionnels- universitaires des pratiques inclusives des sociétés de gestion. Elle

s'est également assise sur l'analyse de la réaction d'un opérateur spécialiste ESG impliqué directement dans l'opération Microfis. Elle a donné lieu à une triangulation auprès de gestionnaires d'actifs sur le montage. Elle a ouvert des perspectives de travaux de recherche connexes.

Nous proposons de présenter les étapes de l'étude et de partager une réflexion inscrite dans une réflexion en profondeur.

3.2 Analyse du cas Microfis

Associée à une approche est inductive, l'étude privilégie la combinaison des modes d'accès au terrain. La méthode des cas est mobilisée. La démarche mise en œuvre est longitudinale. La recherche est inscrite dans un temps long (6 ans).

NATURE DE LA DEMARCHE	ETAPES et OBJECTIFS	DONNEES MOBILISEES
Recrutement du cas	Etape 1 – L'Identification d'un dispositif de pérennisation du microcrédit	Données secondaires externes
Modélisation	Etape 2 – Exploration du dispositif Microfis : - Présentation de l'architecture hybride - Présentation des partenaires	Données secondaires externes et internes, destinées aux professionnels impliqués
Diagnostic	Etape 3 - Description de l'arrangement : - Le rôle technique du facilitateur : VIM et FCT - Le rôle stratégique du facilitateur FCT : passerelle entre sphères réelles et financières - Arrangements partenariaux et identification de la zone de rejet	
	Etape 4 - Echec de l'arrangement	
Enrichissement avec les acteurs du terrain	Etape 5 - Conséquences de l'échec - Analyse auprès d'un partenaire impliqué dans le dispositif	Données primaires : entretiens semi-directifs
Prise de recul	Etape 6- Résultats d'ensemble du cas - Perception des SG : entretien avec des gestionnaires ISR - Travaux de recherche connexes	Présentation à des congrès : AEI, ADERSE, CIFEPME

Encadré 1 : Démarche empirique

Etape 1– L'identification d'un dispositif de pérennisation du microcrédit : Le cas Microfis

Microfis développe un arrangement organisationnel inclusif de microcrédit dont l'objet est de créer une nouvelle classe d'actifs certifiée ESG qui se place naturellement dans le segment de l'Investissement Socialement Responsable (ISR). Le cas concerne l'émission d'une *obligation microfinance* sur un marché international. Il propose un montage qui apparaît comme procurant un contenu utile à l'observation d'un phénomène spécifique complexe, l'organisation d'architectures de microfinance.

Microfis se définit comme *une plateforme de marché destinée à promouvoir les*

investissements en finance responsable (Parent, 2010). Le montage, regroupant des professionnels de la finance, est conçu autour d'une émission d'obligations microfinance destinée à des investisseurs qualifiés dont le montant est mis à disposition du refinancement d'une IMF. L'obligation duplique les caractéristiques financières d'un prêt, le sous-jacent, fait à l'IMF. Elle combine les objectifs de rendement financier et d'impact social. La finalité du processus de coopération est *de transformer des actifs de l'IMF en trésorerie*. C'est par définition la mise en œuvre d'un *financement alternatif*, une opportunité de diversification des ressources et d'amplification de son activité de microcrédit social pour l'IMF. Il

s'agit bien de faire converger les intérêts des partenaires vers un objectif partagé où la valeur créée n'est plus mesurée à l'aune du seul rendement mais surtout par *l'impact social*. Pour l'investisseur responsable, il s'agit d'un placement mixte, financier et sociétal. Il attend certes un rendement financier (rendement de l'obligation microfinance) mais aussi des retombées sociétales (finance utile). A l'ISR est associé un capital patient lié à la réussite de projets de *micro entrepreneurs*. Pour tisser un lien entre investisseurs et micro entrepreneurs, le modèle de collaboration propose l'élaboration d'un *arrangement organisationnel original et innovant*. Il fabrique un écosystème collaboratif unique en son genre. Sa vocation est de bâtir un lien par un *VIM* assis sur un fonds commun de titrisation (FCT). Il ouvre une voie entre des organisations de la *finance solidaire* (IMF) et les spécialistes de la *finance responsable* (SG). Il s'agit de prémices d'une autoroute microfinance.

Le cas Microfis est en adéquation avec notre problématique de recherche. Il convient maintenant de décrypter ses caractéristiques.

Etape 2 - Exploration du dispositif Microfis

Nous insistons sur la description de l'écosystème collaboratif et sur les missions dévolues aux partenaires.

Présentation de l'écosystème collaboratif

Sur la compréhension du dispositif Microfis, nous avons eu accès à une information secondaire quasi exhaustive sur l'opération tant interne, destinée aux professionnels impliqués (mémoire (Microfis 2011), avis d'expert...), qu'externe dite publique (sources AMF, portails des structures citées, revue de presse spécialisée (Facset), documentation financière spécifique, interviews publiées...). L'information nous a permis de décrypter le modèle organisationnel hybride présenté en figure 4. L'architecture insiste sur le destinataire, le micro entrepreneur aidé. Le montage précise que l'IMF est PRASAC. MICROFIS est le VIM qui se repose sur une passerelle, le FCT Prasac Microfinance et qui regroupe tout un ensemble d'entités au service de la transformation, Microfis SAS la société d'investissement Tikéheu, le gestionnaire du FCT et un ensemble de banques dépositaires. Les sociétés de gestion (SG) sont les investisseurs qualifiés qui peuvent souscrire à l'obligation microfinance produite. Ces titres qualifiés ESG sont proposés aux investisseurs responsables en contexte ISR. L'impact est de soutenir l'IMF Prasac dans son activité d'offre de microcrédits à des entrepreneurs sociaux.

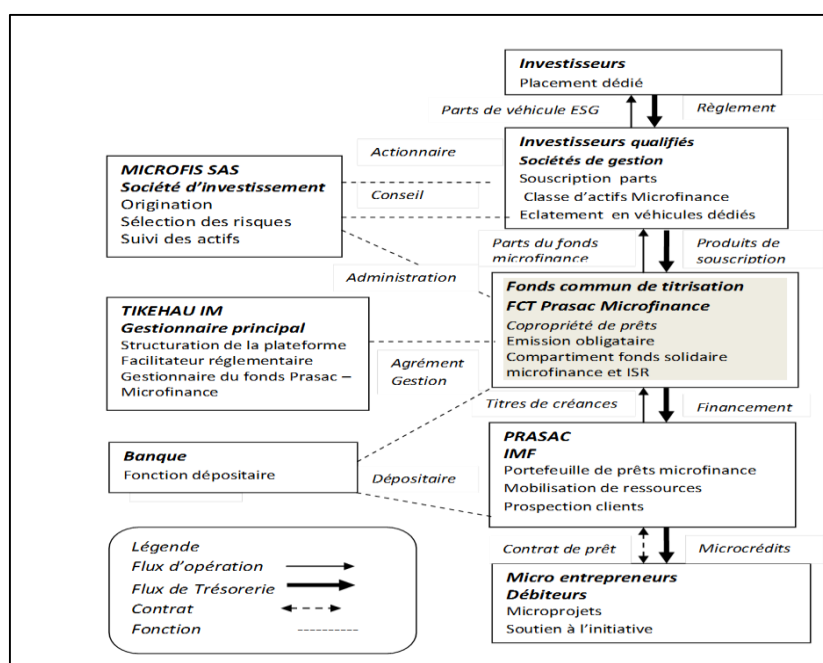


Figure 4 : L'arrangement collaboratif responsable MICROFIS

Description des partenaires impliqués

Le processus de transformation d'actifs financiers en microcrédits met en jeu des partenaires autour d'un projet fédérateur. La mission de chacun mérite d'être précisée. Le groupe de facilitateurs, l'ensemble *Microfis*, se compose d'acteurs directement impliqués dans l'organisation de la plateforme. *Microfis SAS* est le facilitateur principal. Conseil financier agréé, il organise la liquidité nécessaire à l'existence d'un marché. Il a pour mission l'origination, l'analyse et le suivi des actifs (à l'origine du prêt à l'IMF), la structuration de l'investissement (transformation du sous-jacent en obligations cessibles, adossement des valeurs, syndication), l'administration du montage, le conseil des investisseurs. *Tikéheau IM* est une SG indépendante agréée. En tant que gestionnaire principal, c'est une véritable plateforme de gestion pour compte de tiers spécialisée sur les marchés du crédit. Elle intervient pour structurer le FCT (back office avec valorisation, versements d'intérêts...). C'est un intermédiaire réglementaire accrédité en microfinance commissionné (frais de structuration 1,75% et de gestion à 1,18%). *FCT Prasac Microfinance* est un fonds coté en euros à Paris sur Alternext. L'obligation, son seul actif, est logée dans ce fonds dédié. Les parts de ce fonds sont souscrites par des investisseurs qualifiés, les SG. La taille du fonds est formatée par l'émission obligataire ciblée à 20M\$.

L'obligation à une date d'émission au 29 juin 2011, un remboursement in fine à trois ans (maturité juillet 2014) et un rendement brut de 7,65%. Elle est destinée au marché des fonds solidaires, microfinance et ISR au sens large.

Pour fonctionner, autour du groupe facilitateur nous avons deux intermédiaires spécialisés. Côté finance solidaire, l'*IMF Prasac*, est le destinataire des ressources dégagées par l'émission obligataire. Il s'engage sur la base d'une convention de prêt qui caractérise l'actif sous-jacent (durée, taux, covenants, obligations d'informations, événement de défaut). Les termes du prêt sont adossés aux caractéristiques de l'obligation. Le produit de l'émission qui revient à l'IMF a pour vocation le financement d'opérations de microcrédits d'agents défavorisés situés en zone rurale au Cambodge. Côté finance

responsable, les *Investisseurs Qualifiés* sont les SG qui souscrivent à des parts émises par le FCT sur la base d'un taux de rendement potentiel de l'investissement de 6%. Ces parts Microfinance sont introduites dans leurs fonds dédiés. Ils sont conformes à la réglementation et proposés à leurs clients-investisseurs à sensibilité ESG.

Le programme fédère toutes ces parties prenantes autour d'un contrat, sur la base d'objectifs, articulé sur la base « *d'abaisser les risques opérationnels et d'optimiser les coûts de gestion des lignes d'investissement en microfinance internationale, afin que ses utilisateurs puissent en retour concevoir et promouvoir auprès du public des supports d'épargne sûrs et performants... et de contribuer au développement des IMF en abaissant leurs coûts de financement, renforçant par la même leur efficacité économique et sociale* » (Contrat partenaires Microfis, 2011).

Etape 3 – Description de l'arrangement

Nous étudions les environnements dans lesquels l'opération a pris place.

Rôle technique du FCT, le Véhicule d'Investissement en Microfinance (VIM).

Pour relier les mondes de la *finance responsable* et de la *finance solidaire*, il faut construire une passerelle. Le FCT est cette infrastructure technique que l'on trouve au centre de l'architecture de titrisation. Elle propose une réunion d'expertises sur la base d'une mobilisation de partenaires, le groupe facilitateur, autour du projet. Son objet est la structuration du montage et la fluidification des opérations entre l'IMF Prasac et les investisseurs qualifiés, les SG. La *titrisation* est assurée par ce FCT. Les parts du fonds sont mises en marché auprès de SG. Elles peuvent répartir leurs investissements dans autant de véhicules dédiés destinés à leurs clients, les investisseurs professionnels. D'une manière très pragmatique, il s'agit de l'organisation d'une *émission obligataire éligible aux fonds ISR réalisée par placement privé sur Alternext*. Le caractère de *placement privé* permet à l'émetteur de solliciter des investisseurs qualifiés, les SG. La levée de fonds passe par un intermédiaire financier. Le cadre juridique est souple quant au respect des règles de transparence. Le caractère d'*éligibilité* relève de la certification (Vigéo). En termes de

finalité, l'IMF, l'emprunteur diversifie ses sources de financement tout en réduisant la maturité et le coût. Cette ressource alternative permet à l'IMF de renforcer l'offre de microcrédits.

Analyse du caractère microfinance de l'opération : les finance solidaire, responsable, alternative.

Situer le contexte de l'opération permet de mieux cerner les spécificités du montage. L'analyse stratégique est menée au niveau des sphères réelle et financière et au niveau de l'imbrication.

L'analyse de la sphère réelle, la finalité solidaire :

Elle s'intéresse au marché de la microfinance au Cambodge. Elle aborde des aspects extra-financiers. En 2011, le développement de la microfinance au Cambodge représente un atout réel pour le développement économique (croissance supérieure à 6%) (*risque pays acceptable*) et social du pays (26% de la population vit sous le seuil de pauvreté) (*intérêt social réel*). La zone sous bancarisée propose une place active aux IMF (77% des crédits). Les 24 IMF présentes sont régulées (banque centrale, association professionnelle). Les encours IMF connaissent une croissance forte (117% en 2010) (*microfinance active*). *Le risque de corruption* est cependant important (158^{ème} pays dans le classement Transparency International) et la situation en matière de gouvernance est préoccupante (163^{ème} sur 200 pays) et se dégrade (perte de 47 places en 10 ans) (Classement World Bank Governance). *Le risque développement durable* est acceptable (notation moyenne par Vigéo). Sur l'IMF et donc à propos du *risque émetteur*, PRASAC possède une notoriété (création 1995, 2^{ème} IMF du pays en 2010, agrément IMF 2004, actionnariat international). Elle couvre le territoire (24 régions) et ses 113 000 emprunteurs qui vivent à 94% en zones rurales (*enracinement significatif*) sont pour 60% des femmes (*portefeuille de prêt original*). Ses produits sont adaptés à la clientèle défavorisée (*savoir-faire existant*). Le management est stable (*éligibilité IMF pertinente*). Sa performance sociale montre cependant des lacunes quant au ciblage des populations (*absence de segmentation*) et à la faiblesse du système d'informations (*risque de traçabilité*). La dérive d'un modèle de microfinance vers un modèle de banque commerciale pour l'IMF est à craindre (prêts moyens élevés). Le modèle exclu les clients de la gouvernance.

L'absence de dépôts et la base coût/revenu (à 72%) sont à noter. La trajectoire vers une logique commerciale est posée (*risque de dérive du modèle microfinance*).

L'analyse de la sphère financière, la nature de la responsabilité :

L'opération repose sur une émission obligataire qui prend la forme d'un fonds dédié coté. Il permet de structurer la dette émise en faveur de l'IMF et de la proposer à des fonds européens. Techniquement, les principes de structuration de la dette en obligations EUR, de cotation sur un marché (Alternext), de valorisation par un tiers, gestionnaire principal (*Tikéheau*) et de placement auprès de professionnels (SG) intéressent (*capacité de massification réelle*). En bout de chaîne, le montage repose sur les investisseurs qualifiés, en l'occurrence les sociétés de gestion. Elles doivent souscrire à ces actifs microfinance, c'est à dire les parts du fonds de titrisation représentative de l'obligation émise (*risque de souscription*). Ces parts ont vocation à être intégrées dans les produits à connotation ESG des sociétés de gestion. Elles servent de base aux investissements ISR d'institutionnels (*risque d'appétence*) qui développent des attentes sociales et de placement. Sur les attentes sociales, en achetant des parts de fonds de société de gestion, la représentativité microfinance est réglementaire, limitée en droit français à 10%.

L'obligation microfinance en proposant une nouvelle classe d'actifs fait tomber cette contrainte puisqu'elle peut intégrer n'importe quel portefeuille (*décloisonnement du microcrédit*). Sur les attentes financières, le taux de rémunération de l'obligation est conditionné par la collecte (taux de 6% dégressif en fonction d'un moindre succès du placement). Compte tenu du niveau de risque et de la maturité, l'obligation, outre son aspect social, propose un intérêt financier limité (*logique sociale privilégiée*). Son rendement est en effet plus faible qu'une obligation OCDE moins risquée de même maturité (*attractivité financière limitée*). L'intermédiation SG-investisseurs institutionnels passe généralement par des prescripteurs. La

société de gestion propose des fonds solidaires à des clients qu'elle ne connaît pas réellement. D'ailleurs, la pratique de référencement sur une plateforme contre rémunération est le modèle commercial le plus fréquent pour les SG (*risque de débouché*). Les SG restent limitées réglementairement sur la poche ISR de leurs produits dédiés ESG. Les investisseurs institutionnels sont éloignés de l'objet de micro financement au Cambodge.

Éléments de contexte sur l'imbrication. :

En 2011, la communauté financière reste sous le coup de la crise du *subprime* et en subit encore les conséquences. L'ingénierie de la titrisation est toujours en déficit d'image (*défiance*). L'opération est pionnière. Elle propose une innovation, l'obligation microfinance, qui va impacter l'environnement concurrentiel du microcrédit. Le marché de confidentiel a vocation à s'industrialiser (*changement des règles du jeu*). Les nouveaux entrants proposent un mécanisme de désintermédiation qui repose sur un partenariat avec les acteurs historiques. La relation de confiance est donc à instaurer. Le rôle de la communication est essentiel. La médiatisation autour de l'opération est significative et cible une communauté financière qui semble réceptive. Le message est cependant brouillé sur un certain nombre d'aspects informationnels. Les absences d'historiques sur les principaux acteurs, de rating d'émission, de diversification de l'instrument, auxquelles s'ajoute la cotation sur un marché non réglementé (Alternext) sont à noter (*asymétrie d'information*). Tikéhou n'a pas de reconnaissance sur la problématique ISR. Le placement est *privé* sur un marché non réglementé. Ce cadre juridique lève des contraintes sur le respect de règles de transparence, de la standardisation de la documentation et fait transiter la levée de fonds par un intermédiaire financier. Par ailleurs, l'obligation exprimée en dollar est hors zone OCDE.

Sur la titrisation elle-même, le modèle Microfis déroge sur certains points. Alors que la titrisation classique passe par la cession d'un portefeuille de prêts sélectionnés au FCT, dans le cas Microfis, il y a une absence de collatéral adossée. Plus précisément la contrepartie est l'engagement

contractuel. Du coup Prasac conserve certes le risque de crédit des micro-entrepreneurs mais surtout n'apporte pas de garantie réelle à l'opération. Les partenaires du montage ne font l'objet d'aucune notation (Microfis IM, Tikéhou, FCT) et sont parfois en interactions. Les investisseurs qualifiés sont pour certains actionnaires de Microfis SAS. Tikehou IM a pour second actionnaire à hauteur de 15% le Groupe Arkéa, dont sa SG Federal Finance Gestion est à compter parmi les investisseurs qualifiés (*risque de conflit d'intérêt*). Sur la filière, la complémentarité métiers est ambiguë. Les expertises entre Tikéhou et celles des investisseurs qualifiés, les SG, se recoupent et rebondissent en termes de partage de la valeur ajoutée. Le FCT est dédié à la seule IIMFPrasac montre un caractère pionnier de l'opération. L'investissement technologique est porteur d'option en matière de diversification. Par contre le coût du montage est restreint à une seule émission.

Description des contrats partenaires : le contexte de la collaboration :

L'assemblage organisationnel est ordonné. Il met en relation différents acteurs qui s'approprient des mécanismes, des techniques et un champ acquis à la finance pour y impulser d'autres finalités que celles strictement financières et ainsi élargir le potentiel social. Le montage met en œuvre des mécanismes de coopération, autant de contrats de nature symbiotique qui traduisent des formulations de mécanismes d'ajustement à long terme. Ils s'établissent sous une forme non corporative (assemblage de métiers et d'expertises), sont attachés à des actifs plutôt spécifiques (microcrédit social et obligation microfinance), nécessitent des investissements dédiés relatifs au fonctionnement de la filière et s'articulent autour du facilitateur. **Trois niveaux de coopération sont identifiés.**

Le premier partenariat se situe en amont, entre le véhicule de titrisation et l'IMF, pour la mobilisation des actifs à titriser (micro-crédits). Il s'agit normalement d'organiser le transfert de la propriété d'actifs sur la base d'un contrat provoquant une inversion de la relation principal-agent. Dans le cas Microfis, ce n'est pas vraiment

le cas. Il n'y a pas de cession réelle de créances au FCT (absence de collatéral adossé). La contrepartie est n'est qu'un engagement contractuel de l'IMF Prasac. Elle assure le risque de défaut des microcrédits en portefeuille mais n'apporte pas de garantie réelle au montage.

Le deuxième partenariat se situe au niveau du véhicule de titrisation pour la transformation d'actifs en obligations financières, la sécurisation de l'opération, la mise conformité de l'opération avec les autorités de tutelle et la gestion des flux liés au service de la dette. Cette entité est spécifiquement créée pour la titrisation. Son rôle moteur implique la mise en place d'une organisation stable et efficace. Il s'agit de gérer ou de transférer la gestion des microcrédits (actifs sous-jacents), de s'assurer sur le risque de défaut des micro entrepreneurs (sur dimensionnement), d'organiser le service de la dette obligataire (rémunération et remboursement), de matcher les gestions des actifs et des obligations, de remplir les contraintes réglementaires relativement à une activité de marché (notation, mécanismes de contrôle, gestion des risques). Le développement du partenariat entre le gestionnaire principal (Tikéhou IM), la société d'investissement (Microfis SAS), la banque autour d'un organisme de titrisation décline un arrangement particulier d'opérationnalisation et de normalisation du projet. Les conditions de la relation sont fixées par les termes d'un contrat multilatéral négocié ex-ante et construit autour du FCT qui a pour objet d'acquérir des créances et d'émettre des obligations représentatives de ces créances. Ce fonds est géré par la société de gestion qui dispose d'un programme d'activité spécifique agréée par l'AMF. Un dépositaire, en l'occurrence une banque, est chargé de la conservation de la trésorerie et des créances. La société d'investissement joue un rôle de conseil auprès de souscripteurs du marché. La répartition des rôles et missions permettant l'imbrication, tout en respectant les prérogatives des acteurs, est sophistiquée. L'organisation de ces contrats structure sur mesure un mode de gouvernance utile à la convergence des intérêts de partenaires sur la poursuite d'un objectif commun, la titrisation. Les coûts d'organisation, frais fixes d'installation, de la titrisation sont élevés.

Le troisième partenariat se situe en aval, entre le véhicule de titrisation et les investisseurs qualifiés, pour la diffusion des titres financiers sur le marché (acquisition et placement des obligations microfinance).

La convention de nature commerciale est relative au placement de l'obligation microfinance auprès d'investisseurs institutionnels. Simple convention, à pouvoir d'implication limitée, elle rassure en organisant la souscription à l'émission et la diffusion par des fonds dédiés fabriqués par les SG de la place. Le fait que les titres ne peuvent être acquis que par les investisseurs qualifiés est une limite. La contrainte de sentier est réelle: elle impose que les SG aient une réelle appétence pour l'obligation microfinance.

La description de l'arrangement permet de comprendre les différentes facettes de l'arrangement organisationnel hybride. Original, il n'est pas exempt de risque. Il recèle des zones de tensions entre les partenaires. L'intérêt *militant* de l'obligation microfinance, le produit financier porteur de la complexité des logiques institutionnelles, est à affirmer pour séduire les investisseurs.

Etape 4 – Echec de l'arrangement

Le cas Microfis propose des imbrications dont la structuration qui respecte les grandes lignes d'une logique industrielle du micro financement. Elles combinent des perspectives sociales tout en répondant des attentes d'investisseurs qui s'accordent sur la réalisation d'attentes sociales et financières. Le dispositif de titrisation construit bien une passerelle entre les sphères. L'issue de l'opération visait à soutenir la croissance et la diversification des sources de financement du microcrédit, en mettant en place un modèle de financement alternatif. Mais certaines spécificités ont milité contre le projet. L'émission obligataire n'a pas connu le succès escompté. Les montants souscrits n'ont pas permis de couvrir les frais d'une introduction sur Alternext. Le seuil de 10 M\$ fixé dans la documentation n'a pas été atteint. L'échec de la première obligation microfinance cotée sur un marché international a rendu caduque l'initiative de pérennisation du microcrédit par voie collaborative inclusive.

A posteriori sur cet échec, le Président de Microfis affirmait. « *Ma plus grande déception concerne finalement le manque de souplesse des gestionnaires d'actifs de l'univers ISR, qui n'ont pas réussi à faire une place à la microfinance comme nouvelle classe d'actif... il a surtout manqué une véritable volonté politique de la part des SG* » (Parant, 2011). La réflexion situe la zone de rejet au niveau du troisième partenariat. Elle nécessite de comprendre a posteriori l'attitude du gestionnaire.

Etape 5- L'effet miroir de l'échec : l'explication par la SG

L'échec de la première obligation microfinance en incomberait au distributeur. L'opération se serait heurtée à une difficulté majeure : elle tiendrait à l'appétence des investisseurs qualifiés, les SG seuls habilitée à souscrire à l'émission obligataire, pour les titres émis et ramènerait à leur capacité de recyclage de l'obligation microfinance dans leurs fonds ISR. Les conséquences de l'échec sont ainsi étudiées, dans un premier temps, auprès d'un investisseur directement impliqué dans le dispositif Microfis comme investisseur qualifié. Dans un second temps, à un niveau plus large en ouvrant la réflexion à la perception des gestionnaires ISR sur ce type d'arrangement organisationnel.

Etude d'un partenaire impliqué dans le dispositif (SG) Suite à l'échec de l'opération, l'avis de l'investisseur qualifié nous est apparu essentiel pour explorer le rejet du modèle d'organisation hybride. Nous avons pris contact avec un gérant impliqué dans l'expérience MICROFIS. Au moment de l'émission, ses recommandations sur l'opération s'étaient révélées réservées. Deux ans après l'émission, période permettant une prise de recul, nous avons réalisé une série d'échanges qui a permis de compléter l'information sur le sujet et mené un entretien semi-directif. Son objet était de comprendre l'attitude réservée du gérant spécialiste ISR sur l'opération MICROFIS. Le guide d'entretien a abordé les thèmes suivants : l'intérêt de l'inclusion financière, l'objectif de massification, le rôle de la société de gestion, les raisons de la faible mobilisation, les leçons à tirer de l'expérience, l'avenir de l'imbrication des finances responsable et solidaire. L'entretien qui a

duré plus d'une heure a été enregistré, retraité sous Word, fait l'objet d'une analyse de contenu et d'un traitement au travers du logiciel de statistiques textuelles ALCESTE.

Ce logiciel d'analyse lexico métrique découpe, par fractionnements successifs, un corpus en segments homogènes contenant un nombre suffisant de mots. Il y a regroupement des éléments significatifs dans différents « univers lexicaux » pour en dégager le(s) sens dominant(s). La méthode est fondée sur une heuristique qui soumet le corpus à des traitements linguistiques et statistiques. La lemmatisation du corpus élimine les « bruits » générés par les formes peu utilisées et par les désinences et suffixes pour ramener les mots à leur racine. Ce travail permet le dénombrement des formes ou mots présents et un calcul de leurs occurrences deux à deux. Il procède ensuite à une classification de ces segments en repérant les oppositions les plus fortes et l'identification d'unités de contexte élémentaire (u.c.e) sur la base de la variance expliquée. La méthode permet d'affiner la compréhension et opère une analyse qui détermine une répartition des données obtenues en différentes classes de mots liés. Ces classes sont autant de regroupements de mots, de syntagmes et de segments répétés qui permettent de fixer les multiples univers lexicaux contenus dans un texte et d'en donner une représentation synthétique par la mise en cohérence de leurs éléments constitutifs.

Encadré 2 : Description de la méthode Alceste

L'analyse du discours du gestionnaire

Analyse de contenu : Sur la base de verbatims, les enseignements suivants sont dégagés. A la question de *pourquoi les SG ont-elles boudées l'émission obligataire MICROFIS*, trois arguments ont été avancés. Le premier point est relatif à la période de l'opération. « *Cette titrisation est survenue à un moment où les SG n'étaient pas tout à fait prêtes à réentendre parler d'une telle architecture aussi mal gérée* ». Le deuxième point touche Tikéhou IM, le gestionnaire principal, et de sa « *légitimité sur le marché de l'ISR* ». Il y a eu déficit de confiance de la part des gestionnaires d'actifs. Le troisième point est relatif à l'IMF. Le modèle PRASAC s'éloignait du rôle de la

microfinance et dérivait vers un modèle de banque commerciale et « *la plus-value sociétale était bien remise en cause* ». D'une manière générale, l'interviewé a insisté sur les aspects de risque perçus. Sur l'architecture, les défauts d'information ont été mis en avant : l'absence d'actifs titrisés (portefeuille de prêts) et donc de garantie (absence de collatéral), le manque de diversification du FCT (constitué de la seule obligation Prasac), la carence de notation des principaux participants (Microfis, Tikéhau, FCT) et la note réservée de Vigéo sur Prasac. L'opération a été perçue comme une volonté de changer les règles concurrentielles. Il s'agissait d'une innovation qui se proposait d'attaquer un marché : « *Tikéhau IM, qui n'a jamais été présent sur l'ISR, vient attaquer un marché par une innovation* ». Sur le rôle dévolu aux SG : elles ne se sont pas retrouvées au niveau de leur mission captée par Tikéhau. Elles auraient dû être un « *filtre professionnel qui a des capacités d'analyse qui permettent de sélectionner les meilleurs investissements et de comprendre l'échelle de risque que son client est prêt à prendre* ». De fait, l'appétence des SG pour la titrisation s'est révélée faible du fait d'un intérêt « *limité en termes de mission* », et d'un « *partage inégal de la valeur ajoutée* ». Sur la cible commerciale, le projet était destiné aux SG spécialisées ISR qui proposent des fonds solidaires et possèdent déjà les capacités d'analyse. « *Ils n'ont pas ciblé les bons investisseurs en s'adressant aux SG* ». Par ailleurs, en tant que gestionnaire, « *j'ai déjà accès à des produits de taux, - par exemple des obligations émises par des "super-IMF" qui prêtent aux autres IMF - avec une vocation mondiale. Une "super obligation" en quelque sorte* ».

Analyse lexicale : Les résultats décomposent le corpus en 5 classes regroupant 91 des 158 u.c.e soit 57%. 100% de la variance est expliquée. Le texte est découpé en segments homogènes et la classification ascendante est obtenue sur la base des oppositions fortes. Le descriptif des classes est présenté ci-après.

Classe 1 : L'image perturbée des investisseurs (Unités classées : 38 %)

-Vocabulaire spécifique (khi2) : aujourd'hui (15), utile (13), rentable (11), compte (9), produit (9), massification (6).

-La classe procède à la description du lien négatif entre la rentabilité et l'utilité pour les clients professionnels et particuliers des SG.

Classe 2 : L'absence de garantie de l'obligation microfinance (Unités classées : 25%)

-Vocabulaire spécifique (khi2) : obligation (32), créer (26), Prasac (19), sous-jacent (16), contrat (9), proposer (9).

-La classe procède à la description de l'émission obligataire qui permet à Prasac d'obtenir un prêt (unité textuelle la plus significative khi2 = 32).

Classe 3 : L'image perturbée du gestionnaire principal (Unités classées : 12%)

-Vocabulaire spécifique de la classe 3 (khi2) : Tikéhau (30), avait (25), valeur (23), ajoutée (23), point (15), marche (12), était (7).

-La classe 3 procède à la description critique du rôle du gestionnaire principal dans le montage.

Classe 4 : La nature contestable de la relation partenariale (Unités classées : 13%)

-Vocabulaire spécifique (khi2) : Plateforme (35), trouver (28), crowdfunding (28), final (13), projet (11), intérêt (10), prescrit (8).

-La classe procède à la description des relations en termes de transparence, de traçabilité, d'asymétrie, de rentabilité pour les modes de relation inclusive.

Classe 5 : La perte de compétence de la société de gestion (Unités classées : 12%)

-Vocabulaire spécifique (khi2) : analyse (64), interne (31), type (30), capacité (30), moyen (19), fonds (12).

-La classe procède à la description de l'utilité de la titrisation relativement aux capacités de la gestion.

Encadré 3 : Descriptif des classes du discours de l'investisseur qualifié

L'analyse des classes fait ressortir que les causes de l'échec sont liées à l'image des initiateurs, au caractère réservé de l'architecture, à la complexité du montage, au contexte économique-financier au moment de l'émission, à la nouveauté de la classe d'actifs, au faible caractère microfinance de l'IMF.

Elles dévoilent le rôle de l'asymétrie d'information, de la confiance et de la traçabilité dans la relation partenariale.

Au terme de cette analyse, nous avons prolongé notre étude empirique auprès de professionnels spécialisés dans l'ISR. En dehors de toute pression relative à une implication dans l'opération et en décalé par rapport au contexte économique, nous avons souhaité comprendre l'évolution des mentalités relativement à ce type d'opération, l'installation d'un écosystème collaboratif, en général. L'appétence des gérants ISR pour ce type d'opération est évaluée.

Etape 6 – Prise de recul sur la gestion ISR

La prégnance de l'atmosphère « subprime » méritait d'être modulée dans la réflexion. Nous avons, après un temps d'attente concerté, décidé de mener des entretiens avec des professionnels de gestion ISR. Il s'agit dans un contexte de triangulation décalée de mesurer les évolutions de leur réflexion sur les écosystèmes collaboratifs responsables.

Dans une logique longitudinale, et dans la continuité de notre étude exploratoire, nous avons procédé à une analyse qualitative

d'approfondissement. L'information est primaire. La dépendance du chercheur avec l'objet de recherche est relative. Elle vient de la relation avec des gestionnaires ISR. Associés à ces professionnels impliqués, nous avons mené avec régularité des réunions et contact de travail dans le cadre d'un projet informel sur la place et le rôle de la SG dans l'organisation de mécanismes d'inclusion financière. Il s'agissait tout en essayant d'analyser l'attractivité pour eux de la titrisation comme mécanisme de réconciliation des finances responsable et solidaire, d'en percevoir l'intérêt qu'il portait réellement pour cette forme d'organisation. A date, 2015, l'ISR comptabilisait 223 Mds€ selon NOVETHIC. Les Sociétés inscrites dans notre échantillon, toutes issues de sociétés de gestion d'actifs du marché français, géraient 93 Mds€ d'encours ISR soit 42% du montant global. Nous avons ainsi conduit six entretiens semi-directifs de professionnels spécialistes de la gestion ISR. Le guide d'entretien est élaboré sur la base des résultats d'étapes. Les cinq thématiques retenues sont : finance responsable, organisation de l'inclusion financière, offre de fonds ISR, appétences des investisseurs et microcrédit.

N°	Société de gestion d'actif	Fonction du répondant
1	AMUNDI	Gérant de fonds solidaire
2	BNP PARISBAS Asset Management	Analyste Investissements Solidaires
3	ECOFI Investissements	Responsable de l'Analyse Solidaire
4	La Banque Postale Asset Management	Directeur de l'ISR et du Développement Durable
5	NATIXIS Asset Management	Responsable de la Gestion solidaire/Gérant de portefeuille Actions Thématiques
6	Crédit Mutuel Arkéa	Responsable ISR

Tableau 2: Echantillon des SG et gérants ISR interrogés

Analyse de contenu :

Sur la base des verbatims, l'analyse de contenu des entretiens confirme la complexité du monde ISR. *Trois points de convergence avec notre analyse exploratoire sont identifiés.* Le premier souligne la difficulté de la mise en œuvre d'une approche partenariale intégrée et donc d'instaurer

une relation de confiance entre les principaux acteurs. La titrisation, vue comme un outil de développement de la microfinance, est une solution qui se révèle « *très complexe* ». Elle impose de « *revisiter la relation gestionnaire principal-SG en matière de sélection des risques microfinance* ». En proposant un FCT, le « *gestionnaire principal impose son analyse et*

provoque une perte d'information pour les sociétés de gestion» sur les investissements sous-jacents. On provoque une « *asymétrie d'information* » que les sociétés de gestion doivent s'efforcer d'effacer en mobilisant leur propre compétence d'analyse. Le deuxième point confirme le nécessaire développement d'une politique d'« *incitation publique* » visant à « *orienter l'épargne vers la finance utile* » et à promouvoir la microfinance comme classe d'actifs socialement responsable en « *revisitant les aspects réglementaire* » qui lui sont relatifs. Enfin, le dernier point est à associer au rôle de la gestion d'actifs en matière de financement. Ce rôle est essentiel pour « *orienter l'épargne des investisseurs* ». Elle développe des offres de fonds sur la base « *d'une préoccupation majeure, orienter les marchés vers l'économie réelle* ». Attentives aux attentes des investisseurs, elles développent des « *stratégies de gestion qui s'adaptent aux hommes et aux contextes* ». L'intérêt pour les « *performances extra financières* » est réel dans leur gestion.

Analyse lexicale : Sur la base des entretiens semi-directifs réalisés auprès des praticiens, ALCESTE décompose le corpus en trois classes regroupant 579 des 652 unités de contexte élémentaires (u.c.e.) : 89% de la variance est expliquée.

Classe 1 : Risques liés à l'approche inclusive (Unités classées : 21 %)

-Vocabulaire spécifique (khi2) : titris (115), risque (79), gestion (70), société (61), maîtriser (57), informat (52), des interm (37), sous-jac (35), asymétrie (32), frais (32), crowdfund (30), prêt (27).

Classe 2 : Utilité de l'imbrication partenariale (Unités classées : 51 %)

-Vocabulaire spécifique (khi2) : (Khi 2) : financer (37), social (36), impact (32), microcred (22), économie (17), émetteur (17), entrepren (15), insertion (11), entrepris (11), cadre (10), logement (10), liquidité (10).

Classe 3 : Microfinance et classe d'actifs spécifiques (Unités classées : 28 %)

-Vocabulaire spécifique de la classe 3 (khi2) : Epargne (166), salaire (107), assur (48), solidaire (38), milliard (34), salarie (31), vie (28), fond (26), encourir (25), épargner (22), loi (18), plan (18). Encadré 4 : Descriptif des classes des discours des professionnels de l'ISR.

La classe 1 insiste sur les risques associés à l'approche inclusive à maîtriser. Ils concernent la transparence des procédures issues de l'asymétrie d'information, qui entraîne une incertitude sur la maîtrise de l'information et donc sur celle des risques liés aux sous-jacents pour les sociétés de gestion, et les coûts spécifiques à maîtriser (frais de structuration, frais de gestion associés au prêt) liés au fonctionnement complexe de l'arrangement. Sur la base du nombre d'occurrences non significatif, les données relatives aux variables sociétales sont exclues : la rationalité issue de la logique économique prédomine. La leçon qui se dégage est celle d'une faisabilité de la titrisation sous réserve d'être maîtrisée. La taille de l'opération de titrisation impose des volumes d'affaires significatifs pour réduire les coûts d'organisation de la plateforme. La fabrique de l'obligation responsable sécurisée a un seuil de rentabilité élevé. L'arrangement développe des risques à maîtriser. Ils sont relatifs à la qualité de l'actif sous-jacent, le portefeuille de micro-crédit et à l'asymétrie d'information qui se dégage du montage complexe.

La classe 2 insiste sur l'utilité de l'imbrication partenariale du modèle inclusif par la mise en relation de la sphère économique (obtention de ressources de type microcrédit pour les entreprises et les micro-entrepreneurs porteurs de projets) et la sphère financière (impact du re financement pour l'IMF qui accède à la liquidité et déploie son impact social). L'imbrication est bien comprise comme une opération de refinancement de la sphère sociale. La leçon est celle de la pertinence de la solution d'imbrication pour apporter un début de solution au modèle social. L'opération de financement a un impact utile. Elle permet à des entreprises sociales (IMF) de renouveler leur accès aux ressources financières en s'appropriant une technique de financement alternatif qui propose une transformation d'un portefeuille d'actifs microcrédits en liquidité. Il y a bien pour ces entreprises sociales une diversification des sources de financement et un accroissement potentiel de l'investissement aidé.

La classe 3 insiste sur les concepts relatifs à la microfinance vue comme une classe d'actifs sociaux et une alternative aux schémas de financement classique qui intéresse des investisseurs sur la base de l'accès à des fonds. L'épargne salariale et l'assurance-vie sont des vecteurs de développement de l'économie sociale et solidaire avec des poches dédiées de microfinance dans les investissements des sociétés de gestion. Elle souligne la nécessité d'une législation favorable et la création de plans d'épargne et de fonds solidaires spécifiques pour faire émerger un environnement approprié au développement de cette niche de marché. *La leçon* est relative au rôle de la SG pour la fabrication de fonds ISR en univers réglementé. Celle-ci reste contrainte dans son métier du fait d'un encadrement légal de la profession quant à la construction de fonds. Le marché de l'ISR est réservé aux SG qui fabriquent des fonds. Il est plutôt cloisonné. L'ISR de conviction ne représente qu'une part limitée d'ailleurs bien soutenue par une épargne salariale encadrée.

Finalement, l'analyse du cas Microfis et l'approfondissement réalisé auprès des SG permettent de mieux comprendre l'intérêt mais aussi de cerner des limites d'un tel arrangement. Il ne remet pas en cause l'intérêt de l'inclusion financière mais est porteur d'enseignements quant aux mécanismes de coopération permettant de diversifier les financements des IMFs. Les propos qui vont suivre insistent sur les principaux résultats de l'étude de cas.

3.3 Réflexions sur le cas Microfis : La mise en perspective de la défiance

Le modèle de coopération par titrisation n'est pas contestable. Il propose une sécurisation et un transfert de risques entre partenaires qui permettent à des investisseurs d'obtenir une rentabilité satisfaisante pour une obligation à risque réduit. Le coût d'opportunité de l'obligation microfinance en est réduit si bien que le refinancement de l'IMF peut être réalisé dans des bonnes conditions, rendant le microcrédit associé plus accessible en termes de taux. L'échec de l'opération s'interprète par l'expression d'une *défiance* de partenaires sur le montage du concepteur, le facilitateur. En effet les SG qui

s'inscrivent volontiers dans une logique ISR en proposant des fonds dédiés aux investisseurs n'ont pas voulu s'ouvrir à la nouvelle classe d'actifs dits microfinance proposée par Microfis. Ils s'en expliquent en reconnaissant que la conception du modèle était porteuse de risques. Ils méritent notre attention :

Le contexte économique-financier au moment de l'émission :

la défiance de la communauté financière pour la titrisation : Le moment de l'opération (vente des obligations microfinance en 2011) est relativement inapproprié (crise des *subprimes*) et incite les souscripteurs à la prudence. De plus le mécanisme de la titrisation a été d'ailleurs montré du doigt dans la propagation et la généralisation de la crise. Le trouble est accentué, car tout comme pour Microfis, les crédits « *subprimes* » portaient une innovation également sociale, puisqu'ils faisaient accéder à la propriété des ménages pauvres. Cette opération de titrisation avait fait l'objet d'une prise de risque mal maîtrisée de la part des concepteurs et rendu impossible l'évaluation du risque pour les investisseurs (opacité du sous-jacent). Même si la phase de normalisation est amorcée, l'étendue des effets négatifs induits soulève encore des incertitudes de la part de la communauté financière (Lévy-Garboua et al., 2008).

La performance de la structuration : les déficits d'information : L'efficacité d'un modèle est mesurée par la contribution à faciliter la négociation entre partenaires en proposant des formes acceptables d'arrangements. La performance de la structuration contribue à construire une rente relationnelle. Elle ne peut être évaluée sans prendre en considération les problèmes de gestion propre à chaque type d'arrangements. Pour Microfis, les trois étages présentés lors de la description de l'imbrication organisationnelle présentent une exposition de partenaires à différents risques. Ils construisent une atmosphère d'incertitude.

Ainsi *le premier étage* montre qu'il n'y a pas de véritable cession de portefeuille microcrédits au FCT. En absence de garantie réelle, l'IMF qui conserve le risque de crédit, ne s'expose que sur la base d'un simple engagement contractuel. *Le*

deuxième étage propose une imbrication visant la sécurisation du montage et l'organisation du placement auprès des SGP. Or le fait de situer l'émission obligataire sur *Alternext*, une plateforme de transactions organisée, simplifie l'opération mais est réducteur d'informations (pas de visa du régulateur, documentation moins standardisée adaptée aux besoins et contraintes de l'émetteur). Le placement étant privé, la réalisation de la levée de fonds ne peut être faite qu'auprès d'investisseurs qualifiés ciblés en l'occurrence spécialistes de la gestion des risques pour compte de tiers (SG). Le facilitateur en réduisant le niveau d'exigence sur les données relatives à l'opération prend le risque d'un mécontentement des investisseurs qualifiés. Il y a création d'une asymétrie d'information que critiquent les SG. *Le troisième étage* est relatif à la souscription. Les obligations Prasac ne peuvent être acquises que par les investisseurs qualifiés, les SG.

La contrainte de sentier est importante car le succès de l'émission dépend de ces seuls intermédiaires spécialistes des fonds ISR. Par ailleurs, le déficit de compétences du gestionnaire principal intégré dans Microfis en matière d'ISR, Tikéhau, laisse perplexe les gestionnaires d'actifs de la place. Tikéhau qui fait partie du groupe facilitateur n'est reconnu ni en tant qu'acteur de l'ISR, ni en tant spécialiste des analyses ESG. La construction des mécanismes de coopération est loin d'instruire un climat de confiance partagée. Or la gestion de la confiance détermine des coûts de transaction qui varient selon les caractéristiques du cadre institutionnel. L'importance de ces coûts est à relier à la complexité des organisations et à l'incertitude relative à la nécessité d'une coopération entre partenaires dont les objectifs peuvent diverger.

L'innovation organisationnelle : La défiance du distributeur et le risque de généralisation :

Le modèle d'organisation propose un changement de l'environnement concurrentiel. Les SG, spécialistes de la gestion des risques, ont développé un modèle simple, stable et partagé de production et de distribution de fonds ISR auprès des investisseurs principalement institutionnels. Ce modèle est remis en cause par un arrangement

organisationnel original : Il s'appuie sur une nouvelle architecture, la titrisation, qui propose un mécanisme inédit, la plateforme pour fabriquer un nouveau produit l'obligation microfinance. Il est réducteur de compétence pour les SG. L'évaluation et la sélection des risques *microfinance* se déplacent vers le gestionnaire principal de la titrisation. L'abandon d'une telle activité à forte valeur ajoutée n'est pas envisageable par les SG du fait de l'asymétrie d'information qu'elle recèle. Tikéhau devient un partenaire central et se dote d'un véritable pouvoir de négociation. L'arrangement organisationnel est porteur de changements des règles du jeu concurrentiel qui déqualifie les SG en limitant leur action à la diffusion de l'obligation. Cette de compétence est à la fois risquée et d'aucune façon compensée par une rente appropriée. Au-delà des commissions, les SG cherchent une rente d'image en tant qu'acteur essentiel de la finance responsable. Par ailleurs, l'expérience MICROFIS est un test d'appétence du marché pour l'obligation microfinance. Une perspective de généralisation sur la base d'une plateforme ne peut qu'inquiéter les SG. La titrisation n'assure sa rentabilité qu'en égard aux possibilités de généralisation des émissions obligataires responsables.

L'appétence des investisseurs pour l'ISR- la traçabilité de l'investissement :

Les possibilités de placement des investisseurs en produits ISR sont pléthoriques. Elles apportent toutes des solutions plus ou moins directes. La titrisation porte un avantage, celui de la non corrélation de la classe d'actifs microfinance par rapport au marché. Mais elle est jugée bien complexe. Elle pilote une double transformation, celle d'un portefeuille de prêts IMF en obligations microfinance cotées et celle de la transformation de l'investissement ISR en opérations de microcrédit. Dans le contexte du marché, la transparence est loin d'être assurée. Il en résulte une problématique de *traçabilité et de mesure de la performance sociale* pour les partenaires impliqués.

La question du partage de la valeur :

Nous avons bien montré que l'arrangement organisationnel construisait une nouvelle filière

microfinance à destination d'une entreprise sociale. Il est réalisé sur une forme contractuelle, une juxtaposition de contrats partenaires que nous avons étudiés. Une lecture des attentes des membres de cette filière s'ouvre sur une analyse de la *création et de la répartition de valeur partenariale*. Sur la base des travaux de Brabdenburger et Stuart (1996) prolongés par Charreaux et Desbrières (1998) et opérationnalisés par Charreaux (2007), il est possible, en adaptant de modèle, d'apprécier la performance des partenaires de l'arrangement.

Le raisonnement s'inscrit dans le cadre de la théorie des jeux coopératifs pour analyser l'appropriation de la valeur partenariale susceptible d'être créée. L'adaptation est une mise en conformité avec Microfis. Qu'en est-il de la valeur partenariale dans le cas MICROFIS ? Pour le *facilitateur*, le coût d'opportunité est atteint, au niveau financier sur la base du volume de titres émis et au niveau social sur l'image de fabricant microfinance que sa position centrale véhicule. Côté financier, l'émission obligataire formatée à 20 M\$, lui permettrait de couvrir son coût d'opportunité financier sur la base d'un seuil de 10 M\$ (documentation Alternext). Côté extra financier, il devient un expert en microfinance, ce qui lui ouvre des perspectives pour multiplier les opérations.

Pour *l'intermédiaire financier*, les SG – investisseurs qualifiés –, le coût d'opportunité est faible d'un point de vue financier. La mission dans Microfis en fait un simple distributeur. La valeur ajoutée produite décline par rapport à sa position passée. La perte de compétence qu'il subit détruit sa marge de manœuvre en termes de fixation d'un prix de transaction (perte de son pouvoir de négociation). Par ailleurs, reconnu auparavant comme l'acteur ISR majeur, il ne devient que simple prescripteur dans le modèle hybride. Il ne peut plus valoriser son image responsable sur le marché. Son coût d'opportunité social est loin d'être atteint. Pour *l'investisseur du marché*, il obtient un produit financier qui le rassure. Le coût du risque est faible et la rémunération est légèrement supérieure à un produit de la même classe de risque. Il capte un peu de valeur financière mais surtout il bénéficie d'une image d'investisseur responsable. Pour *l'IMF*, le

bénéficiaire du résidu non affecté, il a apporté des actifs en garantie à l'opération. Il flexibilise ces actifs et bénéficie d'une diversification de ses ressources. La valeur dont il bénéficie est à relier aux conditions avantageuses du prêt consenti pour se refinancer. Elle est aussi représentée par la latitude qu'il obtient pour exercer sa mission sociale. Or ce flux résiduel dépend de la dynamique des partenaires impliqués dans la filière et se construit sur la base de l'appétence des investisseurs du marché pour l'obligation responsable. *Cette analyse partenariale insiste sur la déqualification de l'intermédiaire financier du processus. Les SG, intermédiaires obligatoires imposés par l'émission sur un marché à minima réglementé, perdent tant sur le côté financier que sur le côté image responsable qu'ils véhiculaient. L'arrangement n'est pas acceptable. Le refus de souscrire à l'émission microfinance est alors la simple expression de l'exercice d'un pouvoir de contestation que le facilitateur leur a spécifiquement mis à disposition en positionnant l'opération sur Alternext.* La valeur partenariale ouvre la porte aux complémentarités institutionnelles et à la mesure de l'impact en matière de valeur collaborative. Il est bien évidemment impossible en contexte de rejet de mesurer les retombées sociales d'un tel arrangement. Des questions restent ainsi posées. Elles ramènent à la mesure effective de la valeur collaborative et à la valorisation de l'image responsable de l'écosystème. De vastes sujets de débats auxquels s'ajoute celui de la mesure de la performance extra-financière.

L'analyse du cas Microfis, nous donne un aperçu des dynamiques à l'œuvre dans un modèle d'arrangement organisationnel hybride. Au-delà de l'émergence d'un nouveau produit en microfinance, la titrisation, elles concernent les processus et les jeux d'acteurs dans un contexte inter-organisationnel. Nous avons identifié des leviers (mais aussi des freins) stratégiques susceptibles de faciliter (d'annihiler) l'articulation, ou plus précisément, le développement de collaborations entre les secteurs de la microfinance et celui des marchés financiers. Nous avons trouvé des réponses à la question du pourquoi les SG ont boudé l'émission microfinance. Sans nier la pertinence de la finalité

de l'arrangement, elles sont restées très critiques sur le modèle et les partenaires centraux de l'imbrication, le groupe facilitateur.

Discussion

L'analyse du cas Microfis ouvre également des perspectives de compréhension des logiques institutionnelles hybrides et d'analyse des configurations organisationnelles par lesquelles ces logiques contradictoires devraient s'harmoniser pour aboutir à une convergence de la rationalité des acteurs en jeux. Nous identifions quelques leviers stratégiques et organisationnels susceptibles de faciliter l'articulation, ou plus précisément, le développement de coopérations ou partenariats entre le secteur de la microfinance et celui des marchés financiers. Le point d'arrivée est donné dans les propositions managériales, en forme de préconisations, de remises en cause, voire plus modestement, de points d'attention pour éclairer la prise de décision des acteurs, praticiens et financeurs, dans l'optique d'une « finance accessible » à tous. Le point d'arrivée est également donné dans les apports théoriques, qui mettent en évidence un prolongement des analyses néo-institutionnalistes portant sur la coexistence de logiques institutionnelles au sein des organisations hybrides.

4.1. La nature de la complexité institutionnelle en présence : une « complexité volatile »

Les logiques de la microfinance et des marchés financiers semblent bien présentes dans les dynamiques à l'œuvre dans le modèle organisationnelle *Microfis*. Elles reflètent bien la complexité institutionnelle (Greenwood et al., 2017) avec la présence des deux logiques de rentabilité financière d'une part, et d'impact social d'autre part. Le couplage entre ces deux logiques, fondement même de notre compréhension de l'hybridation, apparaissait comme le défi principal à relever dans le cadre de l'opération. D'une part, parce que l'environnement des marchés financiers est porteur d'exigences incarnées non seulement par l'environnement conjoncturel et réglementaire des marchés financiers, mais aussi par les parties prenantes dans ce secteur (apporteurs de fonds, partenaires institutionnels, agences de notation, etc.), qui forcent la mise en œuvre d'outils de gouvernance et de mesure de performance

financière. D'autre part, la logique sociale est cruciale dans *Microfis* parce qu'elle constitue l'argument principal et le facteur de légitimation aux yeux des autres parties prenantes. Les logiques financière et sociale se différencient ici par la mission d'origine des acteurs impliqués et non par l'objectif cible puisque dans les deux cas, il s'agit de financer des porteurs de projets démunis en visant un impact à la fois financier et social. La visée se fixe ici sur la viabilité des projets financés et l'autonomie sociale des porteurs de projets. L'impact social est a priori la logique prépondérante de l'opération mais elle est sous contrainte : l'objectif financier doit être préservé et la notion de risque est aussi présente bien qu'elle fasse partie intégrante de l'activité des SGP.

Le modèle de complexité institutionnel qui est affirmé semble incarner un domaine d'investissement d'impact se situant à l'intersection de la finance traditionnelle et de la philanthropie. Dans un tel contexte, les membres de *Microfis*, facilitateurs et initiateurs du projet, sont censés jouer un rôle de 'médiateur' à la recherche d'un compromis (Kraats et Block, 2008) entre la microfinance et les marchés financiers, avec une logique à la fois financière et sociale. Le rôle de *Microfis* est de concilier les identités institutionnelles entre les deux domaines d'activité. La société de gestion de portefeuille (SGP) *Tikéheau-IM*, gestionnaire principal du projet, joue un rôle de modérateur dans la sélection des projets, en adoptant également une logique financière et sociale.

Rappelons que *Tikéheau-IM* fait partie intégrante de l'équipe mise en place par *Microfis* dans son organisation. Les autres sociétés de gestion SG, qui ont le statut d'investisseurs qualifiés sont en l'occurrence les investisseurs *décisifs* ciblés dans le cadre du financement de l'opération. Par leur moindre adhésion au projet, les SG semblent avoir accordé une priorité aux modalités d'investissement de la finance traditionnelle. En dépit parfois de leur participation au domaine d'investissement d'impact sur le terrain, ils restent proches de leur patrimoine institutionnel d'origine et s'en tiennent à leur logique dominante. De ce fait, leur implication dans le secteur de la

microfinance pourrait procéder, pour partie du moins, d'une approche volontariste. Tantôt celle-ci sera dictée par une disposition ponctuelle, le cas échéant favorisée par des considérations « d'image », à s'associer à une œuvre perçue comme « philanthropique » et porteuse d'une plus-value sociale. Tantôt, elle pourra être le produit d'une démarche stratégique commandée par le souci de se positionner dans un segment d'investissement pour diversifier ses portefeuilles.

Aussi, le rôle des initiateurs du projet était central, et consistait clairement à gérer la complexité qui caractérise des domaines d'investissement émergents. Or, *l'hybridation organisationnelle* pour répondre à ces différentes logiques est particulièrement difficile à élaborer, d'autant qu'il n'existe aucun modèle préétabli pour ce type d'organisation (Scott et Meyer, 1991). Au demeurant, l'organisation hybride peut donc elle-même être productrice d'institutions en portant un discours et proposant des modifications institutionnelles. Or le concept de logiques institutionnelles permet à la fois de restituer la complexité institutionnelle mais également de comprendre ce en quoi les logiques sous-jacentes constituent des sources de conflits et de changement.

Face aux mécanismes de résistance aux pressions institutionnelles dans un contexte de changement institutionnel, le concept « d'entrepreneur institutionnel » (DiMaggio, 1988) semble pertinent à mobiliser dans notre recherche pour évoquer du cas *Microfis*. L'entrepreneur institutionnel est l'organisation (*Microfis* en l'occurrence) qui vise intentionnellement à changer les logiques institutionnelles en place dans un champ. Pour Bouchard (2011), l'innovation sociale correspond à « *l'intervention initiée par des acteurs sociaux pour répondre à une aspiration, subvenir à un besoin, apporter une solution ou profiter d'une opportunité d'action afin de modifier des relations sociales, de transformer un cadre d'action ou de proposer de nouvelles orientations culturelles.* ». Jullien et al. (2012) ont également proposé le concept de « *travail institutionnel* » défini comme « *un phénomène par lequel des acteurs visent à reproduire ou à changer les institutions, et ceci à travers deux processus consubstantiels : l'argumentation et la*

fabrication d'alliances ». Une telle approche souligne l'intentionnalité de l'entrepreneur ou du travailleur institutionnel et sa capacité à agir sur l'environnement. L'entrepreneur institutionnel est un acteur visionnaire, un héros, qui propose une construction alternative organisationnelle. L'innovation vient le plus souvent des nouveaux entrants et des petites entreprises (Battilana, 2010).

La volonté d'agir seule ne suffit pas, il faut qu'elle soit appuyée par les compétences et la capacité à faire au sens de ressources et d'aptitudes (*skill*) et la capacité didactique, à transmettre et convaincre à produire des discours qui intégreront le champ de manière centrale, en captant l'attention du public. Or à tout point de vue, les résultats du cas *Microfis* montrent que l'initiateur du projet n'a pas su envoyer des signaux positifs aux autres parties prenantes, qui ont ensuite établi une perception négative ayant influé sur le degré de collecte des fonds. D'ailleurs, le concepteur du projet s'en explique a posteriori : « *ce qui a posé problème, c'est que ce produit très innovant, peut-être trop, ne rentrait pas dans les cases... Nous avons pris conscience qu'il fallait expliquer encore plus notre démarche, rencontrer les investisseurs en amont plutôt que de courir après des maisons* (les sociétés de gestion de portefeuille ciblées dans l'opération) *qui pouvaient afficher leur volonté d'investir dans l'ISR mais qui, à ce stade, n'ont pas fait l'effort d'intégrer cette nouvelle classe d'actifs* » (Parant, 2011). L'hybridation organisationnelle nécessitait, à l'évidence, une transparence importante pour instaurer la confiance des parties prenantes. On devrait la trouver notamment dans la communication et la diffusion d'informations, essentielle pour surmonter notamment l'obstacle du risque perçu.

Enfin, l'analyse en termes de configurations organisationnelles qui va suivre permet de nous renseigner sur la façon dont une hybridation organisationnelle aurait pu être organisée malgré la complexité institutionnelle.

4.2. Quelles configurations organisationnelles hybrides pour une articulation microfinance / marchés financiers

En termes de modes de configurations organisationnelles, *Microfis* semble combiner les

objectifs prescrits par les deux logiques antinomiques dominantes, la finance et la philanthropie, en produisant son obligation microfinance. Les caractéristiques financières de l'obligation et la notation Vigéo attestent de cette dualité. Les visées de l'IMF confirment un impact terrain utile pour réduire la pauvreté. Or pour Greenwood et al. (2014), le maintien d'une position centrale dans le champ d'investissement à impact est une ambition à long terme et à haut risque qui peut nécessiter des ressources initiales fortes pour survivre. Le positionnement sur un objectif spécifiques précis (zone géographique dans notre cas) et/ou une thématique précise (microfinance ici) est censé répondre aux demandes des investisseurs institutionnels qui ont besoin de fonds dédiés. Ils privilégient une orientation pour mieux répondre aux attentes. Celles-ci peuvent par exemple émaner d'épargnants individuels qu'ils représentent comme dans les fonds de pension, les caisses de retraites et les compagnies d'assurance.

L'obligation *microfinance* est de fait en concurrence avec l'obligation *verte* par exemple. Les exigences de ces d'investisseurs institutionnels relativement aux attentes sociétales des épargnants, sont susceptibles d'influencer la nature et l'organisation de l'investissement d'impact quant à sa mise en marché. Ainsi la demande institutionnelle évolue en la matière et les préoccupations environnementales peuvent supplanter celles sociales au niveau des produits financiers qui matérialisent les logiques institutionnelles. La structuration des fonds d'investissement est également une réponse possible à la complexité institutionnelle. La SG peut créer un fonds à plusieurs compartiments où chaque compartiment est affecté à une obligation microfinance de soutien d'une IMF en PED. La multiplication des opérations répond à la possibilité diversification des risques. Elle soulève la question de la faisabilité relativement au coût de chaque titrisation et au ciblage étroit de l'opération contrainte par l'objectif de massification. Le sujet de l'artefact dans l'analyse institutionnelle est porteur. «Les logiques ne doivent pas être désincarnées mais objectivées au travers de dispositifs concrets et subjectivées via

l'appropriation de ces logiques par les acteurs » (Renaud, 2017).

Dans le prolongement de la discussion académique, quelques recommandations managériales et des apports théoriques peuvent être avancés.

4.3. Implications managériales : pour tirer parti de l'échec :

L'hybridation des ressources financières (marchandes, publiques, de dons) pour financer les grands problèmes sociétaux tels que la pauvreté est essentielle, non seulement pour traiter des segments que le seul marché ne peut atteindre, mais également pour s'inscrire dans une démarche partenariale en impliquant les ressources d'acteurs privés et publics. Les praticiens envisageant de mobiliser les fonds sur les marchés financiers peuvent tirer parti du cadre développé dans ce document. Ces derniers peuvent consciemment positionner leur organisation plus près de la finance traditionnelle ou de la philanthropie afin d'avoir un point de référence claire pour la mobiliser les ressources. Il est conseillé aux entrepreneurs sociaux qui s'engagent dans une telle démarche d'aligner leur organisation avec les logiques d'investissement des investisseurs influents, telles que les SG et les investisseurs institutionnels. Ils doivent également faire preuve de plus de prudence lors de la présentation de leurs organisations à ce type d'investisseurs, en particulier en ce qui concerne leurs antécédents ou leur légitimité en matière de mission sociale. L'hybridation des logiques sera favorisée d'une part, si les outils du dispositif de financement montrent un substrat technique équilibré pour susciter l'intéressement de l'ensemble des acteurs, et d'autre part, si la philosophie managériale et la vision simplifiée des acteurs poussent à la transparence et à la communication. L'hybridation doit permettre de réguler les conflits entre les acteurs en autorisant leur intégration. Aussi, pour faciliter l'alignement des identités et des croyances institutionnelles divergentes, la configuration organisationnelle à mettre en place pourrait avoir besoin de s'intéresser aux objectifs intermédiaires tels que la poursuite de « l'excellence opérationnelle » plutôt que de s'efforcer d'atteindre le seul objectif

définitif visé dans la campagne de collecte de fonds. Les objectifs intermédiaires guident les membres de l'organisation dans leurs activités quotidiennes sans s'attarder sur les divergences de vues (Battilana et al., 2010).

Enfin, ces quelques recommandations sont bien sûr une tentative non exhaustive d'identification des défis spécifiques auxquels peuvent être confrontées les IMF pour mobiliser les ressources très larges des marchés financiers. Quoiqu'il en soit, elles sont destinées à guider les discussions et les débats sur lesquels les décideurs pourront s'appuyer pour élaborer des stratégies plus solides de conciliation entre la microfinance et les marchés financiers. Les apports managériaux étant présentés, les propos qui suivent présentent quant à eux les contributions théoriques de cette recherche.

4.4. Contributions théoriques : pour enrichir la compréhension des logiques hybrides :

La manière dont les organisations font face à des logiques et attentes organisationnelles potentiellement différentes, voire contradictoires (Michaud, 2013), a intéressé de nombreux chercheurs liés à la théorie néo-institutionnelle des organisations. Dans ce cadre, les résultats de nos analyses, même s'ils demandent encore des explorations supplémentaires, ont pu apporter une contribution en démontrant comment ces logiques peuvent s'imbriquer entre le secteur de la microfinance et celui des marchés financiers. Or, dans le domaine du financement à impact social (*Impact Investing*), la plupart des recherches sur les logiques institutionnelles se sont essentiellement intéressées au champ intra-organisationnel. Or les organisations ont également des logiques inter-organisationnelles qui façonnent leur structure et leur mode de fonctionnement. Dans ce cadre, nous avons pu démontrer la pluralité des logiques et les dynamiques sous-jacentes entre le secteur de la microfinance et celui des marchés financiers.

Conformément à l'inclusion financière, alors que la microfinance se tourne vers le secteur financier classique pour accéder à d'autres sources de financement à long terme, nous avons un peu appris sur les processus d'interaction susceptibles de favoriser (ou au contraire de

freiner) l'émergence de nouvelles modalités de financement. La production de connaissance est perfectible sur un tel sujet. Ainsi la construction d'alliances ou de liens entre institutions financières, ouvre de nouvelles perspectives en matière de collecte de fonds par les IMF. De ce point de vue, il semble raisonnable de développer des approches théoriques sous-jacentes et fournir, comme nous l'avons fait plus haut, des recommandations pratiques.

CONCLUSION

L'hybridation des ressources financières (marchandes, publiques, de dons) pour financer les grands problèmes sociétaux tels que la pauvreté est essentielle, non seulement pour traiter des segments que le seul marché ne peut atteindre, mais également pour s'inscrire dans une démarche partenariale en impliquant les ressources d'acteurs privés et publics. L'analyse du cas Microfis nous a permis de comprendre les dynamiques d'un arrangement organisationnel hybride entre la microfinance et les marchés financiers. L'une des préoccupations des instituts de microfinance (IMF) est en effet de pouvoir financer la croissance de leurs portefeuilles de prêts en puisant sur des ressources provenant des secteurs financiers classiques.

Or, l'accès aux ressources, que ce soit par le biais de sources publiques ou privées, nationales ou internationales, est essentiel pour que les IMF puissent continuer à élargir leur portée, et ce à un rythme qui pourra leur permettre de répondre à la demande et remplir leur mission de lutte contre la pauvreté. Le cas analysé est un constat d'échec. Cet échec semble mettre en lumière certaines difficultés pour concilier activité capitaliste et recherche de profit, d'une part, et conduite philanthropique et impact social, d'autre part : *les acteurs qui participent au fonctionnement du système capitaliste des marchés financiers ont bien la capacité de penser leurs actions en termes philanthropiques, mais ils ne l'exercent pas spontanément.*

Cependant, le cas analysé ouvre la voie à des approches partenariales originales tant elle associe les acteurs de la finance traditionnelle et de l'économie sociale et solidaire à des financements de projets sociétaux. Il s'agissait là

d'un acte vertueux, à une époque où les pressions du capitalisme financier prennent le pas sur les fonctions plus humaines de la société. A ce titre, il méritait l'attention du chercheur pour comprendre les processus d'intégration de la microfinance sur les marchés financiers. La modalité de financement proposée – la titrisation –, offre une solution alternative au financement de projets à destination des populations démunies. Elle doit cependant surmonter les obstacles pratiques.

L'hybridation des logiques financière et sociale qui s'impose nécessite de concevoir des mécanismes de coopération qui recueillent l'assentiment des partenaires impliqués. La transparence est indispensable et l'information prend un caractère stratégique pour les agents impliqués. La traçabilité des opérations est une exigence essentielle pour les investisseurs qui sont attentifs à la plus-value à la fois sociétale et financière. Au cœur du challenge à venir pour l'inclusion financière, il s'agit de renforcer la confiance et de mobiliser les partenaires sur l'intérêt de satisfaire la réalisation d'attentes sociales.

Les organisations dites alternatives ont certainement beaucoup à nous apprendre sur les évolutions possibles de la société. Mais elles sont aussi importantes en elles-mêmes, car elles se révéleront probablement mieux adaptées aux exigences sociales, culturelles et écologiques futures que le modèle capitaliste. Cependant, elles doivent encore bousculer bon nombre de traditions profondément ancrées et de dispositions légales encore hétérogènes d'un pays à un autre. Aussi comme l'indique la citation: « (...) *We need to encourage a variety of alternative forms of economic organization. We (...) have focused too long on one particular model, the profit maximizing firms, and in particular a variant of that model, the unfettered market. We have seen that model does not work, and it is clear that we need alternative models. We need also to do more to identify the contribution that these alternatives form of organization are making to our society, and when I say that, the contribution is not just a contribution to Gross Domestic Product (GDP), but a contribution to satisfaction.* » (Stiglitz, 2009, p. 359).

Bibliographie

- ADDY C., CHORENGEL M., Collins M., Etzel M. (2019). "Calculer la valeur de l'investissement d'impact", Harvard Business Review, Juin-Juillet, pp. 78-86.
- AMABLE, B. (2000). "Institutional Complementarity and Diversity of Social Systems of Innovation and Production", Review of International Political Economy, 7 (4), 645-687.
- AMABLE, B. (2005). Les cinq capitalismes, Paris, Seuil.
- ASTLEY W.G., FOMBRUN C.J. (1983) « Collective strategy, social ecology of organizational environments », Academy of Management Review, Vol. 8, n°4, 576-587.
- BATTAKINA, J., DORADO, S. (2010). "Building sustainable hybrid organizations: the case of commercial microfinance organizations.", Academy of Management Journal, 53, 1419-1440.
- BATTALINA J. , LEE, M (2014). "Advancing Research on Hybrid Organizing– Insights from the Study of Social Enterprises", The Academy of Management Annals 8(1), 397-441.
- BELLA BARY, A. (2013), *Les pratiques de microcrédit dans les pays du Sud versus les pays industrialisés : Une analyse théorique*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Université de Nice-Sofia Antipolis. (<https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00860052/document>).
- BLINDEIM, B. T. (2015). « Institutional Models of Corporate Social Responsibility: A Proposed Refinement of the Explicit-Implicit Framework ». Business Society, vol. 54(1), 52-88.
- BOUCHARD, M. J. (2011), *L'économie sociale vecteur d'innovation. L'expérience du Québec*, Presses de l'Université du Québec.
- BOYER, R. (1995). *Vers une théorie générale des institutions économiques ?* In Boyer R. & Saillard Y. (Eds), *Théorie de la régulation. L'état des savoirs* (pp. 530-538), Paris : La Découverte.
- BRANDENBURGER A.M, STUART H.W. (1996), "Value-based business strategy", Journal of Economics and Management Strategy, Vol.5, n°1, pp5-24.
- CADIOU C., (2013), « La difficile équation de la microfinance: les enseignements d'une

expérience ingénierique», *African Management Studies*, Vol.1, n°1, 18 pages Mai, pp70-92.

CADIOU K, CADIOU C (2020), « Constellation fictionnelle, un film sur la transformation de la Supply Chain Finance », *Communication AIM* 2020, Marrakech, 15 pages.

CHARREAUX G., DESBRIERES P. (1998), "Gouvernance des entreprises: valeur partenariale contre valeur actionnariale", *Finance Contrôle, Stratégie*, Vol. A n°2, pp57-88.

CHARREAUX G. (2007), « La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle », *Comptabilité, Contrôle, Audit*, Tome 13, n°1, pp.7-45.

DiMAGGIO, P. (1988), *Interest and agency in institutional theory*. In L. Zucker (Ed), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (3-21). Ballinger Publishing, Massachusetts.

DORADO, S. (2005). "Institutional entrepreneurship, partaking, and convening", *Organization studies*, 26 (3): 385-414.

FRIEDLAND, R. , ALFORD R. (1991). *Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions*, in Walter W. Powell & Paul J. DiMaggio (Eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (pp. 232–263), Chicago: University of Chicago Press.

GEORGE, G.; McGAHAR, A. M., PRABHU, J. (2012). "Innovation for inclusive growth: towards a theoretical framework and a research agenda", *Journal Management Studies*, Vol 49, n°4, pp. 661-683.

GLEMAIN P., MEYER M., MURDOCK A. (2011) « De l'entreprise en économie sociale à l'entreprise sociale : quel modèle économique ? *Economies et Sociétés*, Vol 4, n° 21, pp. 641-656.

GREENWOODR., HININGS C., WETTEN D., (2014), "Rethinking institutions and organisations", *Journal of Management Studies*, Vol 51, n°7, pp. 1206-1220.

GREENWOOD R., RAYNARD M., KODEITH F., MICELOTTA E., LOUNSBURY M., (2017), "Institutional complexity and organizational responses", *The Academy of Management Annals*, Vol.5, n°1, pp.317-371 (published online 2017).

JULLIEN B., SMITH A. (2012), "Le gouvernement d'une industrie:Vers une économie politique

institutionnaliste renouvelée », , *Gouvernement et action publique*, Vol.1, n°1. pp.103-123.

KOENIG., (2012), « le concept d'écosystème d'affaires revisité », *Management*, Vol. 15, n°2,, 209-224.

KRAATZ, M. S., BLOCK, E. S. (2008). *Organizational implications of institutional pluralism*. In Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin-Andersson, K., Suddaby, R. (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles: SAGE Publications.

KROGH, G. V., HARFLIGER, S., SPAETH S. and WALLIN, M. W. (2012). "Carrots and Rainbows: Motivation and Social Practice in Open Source Software Development", *MIS Quarterly*, Vol.36 n°2, pp. 649-676.

LEVY-GARBOUA V., MAAREK, G. (2008). « Macro-psychanalyse de la crise financière, » *Revue d'économie financière. Hors série, Crise financière : analyses et propositions* : 115-121.

MAIR, J., HEHENBERGER, L. (2014). « Front-Stage and Backstage Convening: The Transition from Opposition to Mutualistic Coexistence in Organizational Philanthropy", *Academy of Management Journal*, 57(4) : 1174-1200.

MAYSSOUR Y. (2018), *Organisation d'une émission obligataire socialement responsable : La perception du gestionnaire d'actifs* , Thèse de doctorat en sciences de gestion, 20 octobre UBO, Brest.

MEYER, J.W., SCOTT W.R. (1983) *Organizational Environments: Ritual and Rationality*,. London: Sage. 296 pages.

MICHAUD, V. (2013), "Business as a pretext? Managing social-economic tensions on a social enterprise's websites," *Management*, VOL.16, N)3, pp. 294-331.

MICROFIS (2011). *FCT Prasad Microfinance*, Information Memorandum.

MOORE J.F., (1996), *The death of competition-Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystems*, Harper Business, New York .

MOORE J.F., (2006), "Business ecosystems and the view from the firm", *The Antitrust Bulletin*, Vol 51, n°1, 31-75.

NOVHETIC (2014), *Chiffres 2014 de l'investissement socialement responsable*. [_ausynovethicetudes/pdf_complets/etude-chiffres-isr-2014.pdf](http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx_ausynovethicetudes/pdf_complets/etude-chiffres-isr-2014.pdf)).

PACHE, A.C., SANTOS, F. (2010), "When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands ». *Academy of Management Review*, n°3: 455–476.

PACHE A. C., & SANTOS F. (2010). « Inside the hybrid organization: An organizational level view of responses to conflicting institutional demands", INSEAD working papers, Fontainebleau.

PARANT, C. (2011). « Interview de Cyrille Parant », Archives- Gestion d'Actifs. Les Echos, 14-10.

PARANT, C. (2010). « MICROFIS fait appel à la titrisation pour soutenir la micro- finance ». AGEFI, [www.agefi /articles/MICROFIS](http://www.agefi.fr/articles/MICROFIS) RENAUD A. (2017), « L'audit environnemental : un dispositif de gestion à l'épreuve de logiques institutionnelles hétérogènes », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.20 , n°3, pp. 1-35.

SCARLATA M., ALEMANY L, (2010), " Deal Structuring in Philanthropic Venture Capital Investments: Financing Instrument, Valuation and Covenants", *Journal of Business Ethics*, Vol. 95, Sup. 2, pp 121–145.

SCOTT W.R. , MEYER J.W. (1991), *The organization of societal sector: proposition and early evidence*, in POWELL & DiMAGGIO (eds), *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, pp. 108-140.

SAUB, R. (2019), « Stratégie, le pouvoir des écosystèmes », *Harvard Business Review*, Juin-juillet 2019, p.20-21.

STIGLITZ D.J. (2009), " Moving beyond market fundamentalism to a more balanced economy", *Annals of Public and Cooperative Economics* Vol. 80, n°3, pp. 345–360.

THORTON, P.-H. (2002). "The rise of the corporation in a craft industry: Conflict and conformity in institutional logics", *Academy of Management Journal*, n°1: 81–101.

THORTON, P., OCASIO, W., LOUNSBURY M. (2012). *The Institutional Logics Perspective: A new approach to Culture, Structure, and Process*, Oxford: Oxford University Press.

[.\(http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx](http://www.novethic.fr/fileadmin/user_upload/tx)

Microfinance et Finance Socialement Responsable au Togo : **cas des IMF de la ville de Lomé**

Maman T. ABOUDOU, Université de Lomé, Togo.

Komi M. ALESSOU, Université de Lomé, Togo.

RÉSUMÉ

La microfinance a été créée pour apporter une solution concrète aux problèmes d'exclusion financière et de la pauvreté. Dès lors son ancrage social est considéré comme acquis et à la base la grande partie des institutions de microfinance était sans but lucratif et bénéficiait des subventions et dons pour leur pérennité, ce qui crée un problème de dépendance financière. Dans ce contexte émerge l'approche institutionnaliste qui soutient que la microfinance pour assurer sa mission sociale et sa pérennité doit être rentable financièrement. On assiste donc à la création des IMF à but lucratif et de toutes formes juridiques avec de nouvelles méthodes de gestion. Les critiques émergent à l'encontre de l'institution quant à la prédominance de la recherche de la rentabilité sur sa capacité à créer de la valeur sociale. Il est donc question dans cet article d'apprécier la responsabilité sociale des IMF de la ville de Lomé dans un contexte où leur effectif ne cesse de croître alors que les problèmes auxquels elles doivent répondre persistent. Quatre axes de mesure à savoir : l'inclusion financière ; la protection des clients ; la protection de l'environnement et l'engagement communautaire sont utilisés à travers un questionnaire soumis à 59 IMF et dont 32 ont été traité. Un score moyen est calculé pour chaque axe de mesure sur une base de 25 points par axe soit 100 points pour l'ensemble. Les résultats révèlent que la variable protection des clients enregistre le plus fort score (17,62 points) suivie respectivement par l'inclusion financière (15,04 points), l'engagement communautaire (12,75 points) et la protection de l'environnement (9,84 points). Le score global moyen est de 55,25 points sur 100 ce qui est acceptable lorsqu'on considère les multiples responsabilités auxquelles la microfinance doit répondre.

Mots-clés: Microfinance, finance socialement responsable, inclusion financière, protection des clients, protection de l'environnement, engagement communautaire.

Abstract

Microfinance was created to provide a concrete solution to the problems of financial exclusion and poverty. From then on, its social linking is taken for granted and at the base the majority of microfinance institutions were not-for-profit and benefited from grants and donations for their sustainability, which creates a problem of financial dependence. In this context emerges the institutionalist approach that argues that microfinance to ensure its social mission and its sustainability must be financially profitable. We are witnessing the creation of for-profit MFIs and all legal forms with new management methods. Critics are emerging against the institution as to the predominance of the pursuit of profitability over its ability to create social value. This article aims to assess the social responsibility of MFIs in the city of Lomé in a context where their numbers are constantly growing while the problems they have to meet persist. Four measurement axes namely: financial inclusion; customer protection; environmental protection and community involvement are used through a questionnaire submitted to 59 MFIs, of which 32 have been processed. An average score is calculated for each measurement axis on a basis of 25 points per axis or 100 points for the set. The results reveal that the client protection variable has the highest score (17.62 points), followed respectively by financial inclusion (15.04 points), community involvement (12.75 points) and environmental protection (9.84 points). The overall average score is 55.25 points out of 100 which is acceptable when considering the multiple responsibilities that microfinance must meet.

Key words : Microfinance, socially responsible finance, financial inclusion, client protection, environmental protection, community involvement.

Introduction

L'accès au crédit des personnes démunies ou des populations à faible revenu a été longtemps un problème réel de la société. Il fallait apporter des solutions appropriées. Dans la quête d'une réponse pratique à ce problème, un instrument financier, la microfinance, est mise en place. On lui attribue le rôle de lutte contre l'exclusion financière et par conséquent de lutte contre la pauvreté. Le terme « microfinance » renvoie à l'offre de prestations financières telles que le microcrédit, mais aussi l'épargne, les transferts de fonds ou encore l'assurance, à des personnes pauvres ou exclues du système bancaire (Bédécarrats, 2010).

Dès son avènement, la microfinance s'est vue attribuer différents types de missions sociales telles que l'inclusion financière, la lutte contre la pauvreté, l'insertion dans un modèle de l'économie solidaire, la finance de proximité et parfois même la préoccupation environnementale. Pour assurer ces différentes missions, la majorité des institutions étaient sans but lucratif. Elles étaient cependant confrontées à un problème de dépendance financière à cause d'un manque de viabilité dans ce domaine. Elles bénéficiaient donc pour leur survie et la pérennisation de leurs missions des dons, subventions et autres sortes d'appuis des pouvoirs publics, des communautés de bases et des bailleurs. Selon Urgeghe (2009), pendant plus de vingt ans, il était coutumier que les subsides et donations soient les principales sources de financement de ces institutions.

Pour assurer l'autonomie, la pérennité et la continuité de la mission des institutions de microfinance, un courant s'est renforcé depuis la fin des années 1990. Selon ses membres, dont la Banque Mondiale et les Nations Unies, la seule manière de créer des systèmes financiers autonomes et inclusifs à grande échelle serait de faire de la microfinance un secteur commercial rentable et relié à la finance internationale, de sorte qu'elle puisse capter plus de capitaux, recouvrer ses coûts, faire des bénéfices pour alimenter sa croissance et obtenir l'implication des banques (Bédécarrats et al., 2013). La

conséquence de cette institutionnalisation de la microfinance a été la privatisation des services financiers et des mécanismes de refinancement, le développement d'une approche de services basés davantage sur leur rentabilité, la transformation d'institutions non lucratives en sociétés détenues par des actionnaires et un fonctionnement régit par des principes marchands (Bédécarrats, 2010 ; Urgeghe, 2009).

Avec le développement de cette approche, la microfinance devient un instrument de développement à caractère marchand. Elle se trouve tiraillée entre la réalisation de la mission sociale qui constitue son fondement et l'atteinte d'objectifs financiers dont dépend sa pérennité (Lapenu et Doligez, 2007). Elle doit donc assurer l'équilibre entre la création de valeur sociale et la recherche de la rentabilité, ce qui n'est pas évident. Selon Servet (2008), s'il est vrai qu'en offrant les services financiers dont les populations ont besoin, une institution peut prétendre produire des plus-values financières et des valeurs sociales, il serait erroné d'imaginer que toutes les institutions de microfinance peuvent en tout lieu et en tout temps être capables de les produire sans ambiguïté. Très tôt, la microfinance fait objet de nombreuses critiques à cause d'une recherche excessive de la rentabilité financière qui prend le pas sur l'objet social (Doligez et al, 2013). Avec la commercialisation fulgurante et les dérives auxquelles on a assisté, le caractère social de la microfinance n'est plus considéré comme acquis. On s'interroge de plus en plus sur sa responsabilité sociale. La question fondamentale de cet article est de savoir si la microfinance est socialement responsable.

L'objectif principal est d'apprécier la responsabilité sociale des Institutions de Microfinance (IMF) de la ville de Lomé. Il s'agit donc d'évaluer l'inclusion financière des pauvres auprès des IMF, de vérifier dans quelle mesure elles assurent la protection de leurs clients ; de mesurer leurs actions dans la protection de l'environnement et d'évaluer leur engagement communautaire.

Le choix de la ville de Lomé s'explique par le fait que selon les données de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Épargne et de Crédit (CAS-IMEC Togo), cette ville contient à elle seule 77 % des IMF de la région maritime et 38,95 % des 190 institutions dont dispose le pays. Il y a donc une forte concentration des IMF dans cette ville alors que selon certains auteurs (Martinez, 2007 ; Servet 2008), ce type de concentration en milieu urbain peut s'expliquer par la recherche d'une clientèle permettant d'atteindre la rentabilité. Ces institutions sont donc plus exposées aux risques de dérives dont on accuse la microfinance et dont le soubassement serait la recherche à tout prix de rentabilité. Il est donc opportun de questionner leur responsabilité.

Pour atteindre l'objectif de recherche, une étude quantitative a été réalisée auprès de 32 IMF de la ville de Lomé à partir d'un questionnaire d'évaluation établi en s'inspirant du questionnaire SPI du réseau CERISE. Des scores sont calculés pour chaque axe. La meilleure performance réalisée concerne la protection des clients, suivie respectivement par l'inclusion financière, l'engagement communautaire et la protection de l'environnement.

Cet article est structuré comme suit : dans la première section, nous allons présenter le cadre théorique de l'étude, dans la deuxième section nous aborderons la démarche méthodologique et dans la troisième section nous exposerons les résultats.

1. Cadre théorique

Dans le cadre théorique, nous rappelons l'utilité qui a suscité la création de la microfinance, le succès qu'elle a connu et les critiques dont elle fait objet. Nous abordons ensuite la notion de Finance Socialement Responsable (FSR) et sa particularité dans le secteur de la microfinance.

La microfinance et son utilité

Comme toute innovation humaine, la microfinance a été mise en place en réponse à un besoin de la société. Il s'agit du problème de l'exclusion financière dont sont victimes les populations pauvres ou à faible revenus (Langevin, 2013). Selon Attali (2014), le terme

« microfinance » se réfère à l'offre de services financiers aux personnes à faibles revenus ou exclues du système financier traditionnel formel. La microfinance est perçue comme un moyen de résolution de la contrainte de financement des micro-entreprises en offrant aux individus les moyens de leur propre développement (Maystadt, 2004).

L'exclusion bancaire dont la microfinance se veut une réponse s'explique par plusieurs facteurs. Stiglitz et Weiss (1981) expliquent l'exclusion financière des populations pauvres par le risque de sélection adverse et d'aléa moral dont fait face le prêteur devant une telle clientèle. Le risque de sélection adverse se caractérise par la difficulté à évaluer en amont la qualité du demandeur du crédit à cause des asymétries d'information entre les prêteurs et les emprunteurs. L'aléa moral pose le problème du bon respect des termes du contrat en aval.

Dans les pays avancés, les banques atténuent le risque de sélection adverse en récoltant des informations suffisantes sur le demandeur de crédit et le risque d'aléa moral est contrôlé par la demande de garanties. Dans les pays pauvres, non seulement la collecte de l'information est compliquée, mais celle obtenue n'est souvent pas de qualité (de Briey, 2005), aussi la collecte engendre des coûts qui se répercutent sur le coût du crédit. On constate donc une forte présence du risque de sélection adverse dans ces pays alors que l'état de pauvreté de cette couche de la population ne leur permet pas de fournir des garanties réelles. L'exclusion y est donc inévitable. Il faut donc mettre en place une finance qui développe des méthodes innovantes d'octroi de crédit permettant de contourner les facteurs négatifs.

L'autre raison qui explique l'exclusion est l'inadaptation des services bancaires aux besoins des micro-entrepreneurs. En effet, pour des raisons de rentabilité, les banques font une segmentation de la clientèle qui se manifeste par la différenciation des services en fonction de l'emprunteur (Maystadt, 2004). Les emprunteurs les plus rentables, les plus représentatifs en termes de volume de crédit font objet de soins particuliers et de services personnalisés qui

répondent à leurs besoins. Les autres clients, en particulier les micro-entrepreneurs, font face à des procédures d'octroi de crédit standardisées, peu adaptées à leurs besoins. Il faut donc créer une institution financière qui mette en place des produits financiers adaptés aux besoins des micro-entrepreneurs et des couches à faibles revenus. Les difficultés que rencontrent les populations pauvres dans l'accès aux services bancaires s'expliquent aussi par des raisons géographiques. En effet, les banques commerciales s'installent souvent dans les zones où elles pourront avoir une clientèle pouvant leur permettre d'atteindre l'objectif de rentabilité. Elles sont donc plus concentrées dans les zones urbaines, industrielles, ou dans les zones où l'activité commerciale est plus développée et favorable à leurs essors (Fouda, 2003 ; Eber 2000), alors que les populations pauvres sont plus abondantes dans les quartiers périphériques et les milieux ruraux. Il y a donc une exclusion en termes de positionnement géographique. Ainsi, il faut développer un outil financier implanté dans ces zones.

Face à l'exclusion financière sous ses différentes formes avec ses multiples causes et conséquences, il était urgent de mettre en place un instrument financier capable d'apporter des solutions appropriées d'où l'avènement de la microfinance.

En créant la microfinance comme réponse à l'exclusion financière, on invente un outil de développement avec pour objectif affirmé, « la lutte contre la pauvreté » (Servet, 2009). L'institution s'est vue attribuer un large spectre d'attentes : lutte contre la pauvreté, croissance économique et développement individuel, émergence et consolidation des petites entreprises, « empowerment » des femmes, soutien à la famille, etc. (Lapen et Doligez, 2007).

Avec ses multiples missions, l'utilité sociale de la microfinance est considérée comme acquise et son inscription dans l'économie sociale et solidaire n'a pas été mise en doute (Servet, 2009). Elle va donc connaître un succès sans précédent.

1.2. Le succès de la microfinance

La microfinance a connu après sa création un succès remarquable. Elle doit en grande partie

son succès à la mission qui lui a été attribuée. Dès sa création, elle touchait du doigt un problème réel de la société dont la finalité serait de lutter contre la pauvreté. Grâce à ses multiples objectifs ancrés dans le social, la microfinance a bénéficié de l'appui des promoteurs d'actions sociales (Blondeau, 2006). Le secteur a eu comme principale source de financement des dons et subsides pendant plus d'une vingtaine d'années (Urgeghe, 2009).

Doumbouya et Kamalan (2008) identifient, comme source du succès de la microfinance, la réponse qu'elle apporte aux inefficiences des systèmes bancaires formels devant les besoins de financement des populations à faibles revenus, sa figure de substitut des actions publiques devant le désengagement des États de la sphère économique et de la lutte contre la pauvreté en particulier, les avantages financiers de réduction du risque, introduits par le prêt collectif et aussi l'imaginaire qui fait d'elle un instrument efficace dans la lutte contre la pauvreté et le développement économique.

Il convient de souligner que l'institutionnalisation du secteur a permis d'assurer son indépendance financière et d'étendre de façon considérable ses services. On constate donc l'émergence de nombreuses IMF avec de bonnes assises financières et des institutions de plus en plus imposantes.

L'utilisation de la microfinance dans l'atteinte du premier des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD), la proclamation en 1998, par l'Assemblée Générale des Nations Unies de l'année 2005 comme "Année internationale du microcrédit" pour marquer son importance dans l'éradication de la pauvreté, puis l'obtention, en 2006, du prix Nobel de la paix par le fondateur de la Grameen Bank, le professeur YUNUS, portent l'institution dans une forte médiatisation (de Brieu, 2005; Guérin et al., 2007) et sont à l'origine de l'intérêt particulier que lui portent les milieux académique et de la recherche.

Il est à remarquer que la microfinance doit son évolution et son succès à son objet social et par la suite à l'institutionnalisation. Depuis, à cause de l'évolution de ses pratiques, le secteur fait objet de nos jours, de nombreuses critiques quant aux

écarts qui existent entre son fondement social et la réalité de ses activités.

1.3. Les critiques à l'encontre de la microfinance

Après deux décennies d'une microfinance pionnière, triomphante et innovante, le secteur se trouve confronté à une crise en profondeur, fruit d'une marche forcée vers la rentabilité (Bennis, 2016). On enregistre même l'apparition de documentaires télévisés accusant les IMF et les opérateurs d'encourager le surendettement et de harceler leurs clients (Bédécarrats, 2010). Certains médias ou observateurs extérieurs s'interrogent ouvertement. Est-ce que la microfinance n'est pas aujourd'hui coupable des mêmes excès que la finance classique ? Pratiques imprudentes et déloyales du prêt qui entraînent le surendettement des plus pauvres, produits opaques en matière de tarification et aux conditions d'attribution peu claires, pressions sur les agents de crédit afin de rogner sur les coûts et faire passer les gains à court terme avant les intérêts des clients, investissements trop importants accentuant la pression sur les IMF dans l'espoir d'atteindre des objectifs de croissance économique et de rentabilité (Littlefield et Rigouzzo, 2009).

En effet, avec la recherche de la rentabilité induite par la prédominance de l'approche institutionnaliste, le rôle social de l'institution est de plus en plus négligé tant dans les pratiques de micro-crédits que dans la conception des outils d'évaluation du secteur. Cette approche préconise l'atteinte de la viabilité financière et institutionnelle des programmes à un horizon de cinq à douze ans. A cette fin, des taux d'intérêt parfois très élevés sont exigés, partant de l'hypothèse que ce qui est primordial, c'est l'accès au crédit et pas le coût de celui-ci (de Briey, 2005).

Les institutions de microfinance sont entrées directement en concurrence avec les banques commerciales en adoptant une même logique capitaliste. La finalité de profit ayant pris le dessus, elles ont donc eu tendance à se recentrer sur les clients qui, du moins à court terme, leur permettent une meilleure rentabilité. Elles s'installent de plus en plus dans les milieux urbains où abondent ces types de clients, au

détriment de zones plus reculées mais non moins demandeuse de leurs services (Martinez, 2007). La demande de crédit en provenance des micro-entrepreneurs et des pauvres exclus du secteur bancaire traditionnel reste, par conséquent, largement non satisfaite (Maysdadt, 2003). Pour Servet (2009), l'observation des clientèles du microcrédit, en termes de composition sociale, permet de douter que celles-ci appartiennent systématiquement aux fractions les plus démunies de la population.

La contribution de la microfinance à la lutte contre la pauvreté est ouvertement mise en doute. Certains se demandent si ce n'est pas une pure innovation financière ou une réflexion stratégique sur l'offre de produits et services financiers pour les pauvres, un instrument de marketing commercial qui serait fondé sur une analyse précise du marché des produits et services financiers pour les pauvres (Dombouya et Kamalan, 2008). Pour d'autres, les pratiques financières de l'institution s'inscrivent dans une démarche purement commerciale sans prise en compte des risques sur les bénéficiaires et des limites, voire des effets négatifs de leur impact social (Lapenu et Doligez 2007).

La contribution de la microfinance dans la lutte contre la pauvreté est devenue douteuse. Elle est accusée de facturer les clients à des taux d'intérêt élevés et des mêmes exactions que la finance classique. Son ancrage social n'est plus considéré comme acquis et sa responsabilité sociale est de plus en plus questionnée. Pour certains, il faut promouvoir, une forme particulière de microfinance qui pratique de la finance solidaire (Bennis, 2016), une finance socialement responsable.

1.4. La Finance Socialement Responsable

De nos jours, on parle de plus en plus de développement durable et les entreprises, dans leurs modes de fonctionnement, sont invitées à davantage de responsabilité. Un nombre croissant d'entreprises s'engage sur la voie du développement durable, qui demande de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs (Beaupré et al., 2008). En d'autres termes, toute organisation

économique doit prendre en compte l'impact à la fois économique, social et environnemental de ses activités pour les rendre compatibles avec le développement durable (Taupin et Glémain, 2007). Dans le monde des finances, pour relever le couplage du développement durable avec l'objectif commun de rentabilité, on recourt au concept de Finance Socialement Responsable.

McKee et al. (2011) indiquent que, dans le monde financier caractérisé par une finance responsable, les bénéfices des clients sont soigneusement équilibrés avec la viabilité à long terme des prestataires, et la protection des clients est intégrée à tous les niveaux de la conception et de l'activité. Les produits, conçus avec attention, présentent un rapport qualité-prix raisonnable et limitent les problèmes éventuels comme le surendettement. Les pratiques sont respectueuses : elles ne se basent pas sur des ventes agressives, des recouvrements coercitifs ou d'autres comportements inappropriés. Les clients reçoivent des informations claires et compréhensibles de manière à pouvoir faire des choix prudents sur les produits financiers et les prestataires.

La diversité des domaines de la finance induit une multiplicité des pratiques de FSR. La responsabilité sociale attendue d'une institution bancaire est différente de celle espérée d'un organisme de placement ou encore de celle supposée d'une institution de microfinance.

Bourque et al. (2007) regroupent la grande variété des finances responsables en deux grands types, selon qu'il s'agit de placement ou d'investissement. Les placements se réfèrent généralement aux activités financières sur les marchés secondaires ; les investissements concernent les interventions financières directes en entreprise, de gré à gré entre l'entreprise et l'institution financière.

Le placement socialement responsable se matérialise par l'application du développement durable aux placements financiers. C'est un type de placement qui prend en compte des critères liés à l'environnement, au social et à la gouvernance en plus des critères financiers classiques (Hindriks et Gollier, 2012). Ces auteurs identifient trois approches de placement

socialement responsable. La première est le « *Best in class* » où les fonds de placements sélectionnent les meilleures entreprises dans un même secteur sur la base des critères identifiés. La seconde est l'exclusion : les entreprises sont exclues des fonds en raison de la nature de leur activité ou pratiques. Enfin, on observe l'approche thématique où les fonds n'incluent que les entreprises qui agissent dans un secteur donné ou favorisent certaines pratiques.

Bourque et Gendron (2003) identifient deux principales formes de placement socialement responsable : le tamisage et l'engagement corporatif (ou l'activisme). Le tamisage englobe l'approche d'exclusion et l'approche thématique alors que l'activisme actionnarial. Il est basé sur une philosophie consistant à orienter les pratiques des entreprises vers une responsabilité sociale et environnementale. Les activistes usent de leur influence en tant qu'actionnaires ou même simples détenteurs d'obligations, pour améliorer la gouvernance de l'entreprise. L'évaluation des comportements de l'entreprise n'intervient pas au moment du choix du placement, mais après le placement. Les actionnaires ou investisseurs influencent les comportements des entreprises en vue de les orienter vers des pratiques plus respectueuses (Deheuvels, 2006).

Les pratiques de l'investissement socialement responsable sont de deux sortes : le capital de développement ou la finance solidaire (Bourque et Gendron, 2003). Le capital de développement est une forme d'investissement qui se préoccupe non seulement du rendement financier mais également des externalités qui en résultent, par exemple l'emploi, le développement des Petites et Moyennes Entreprises (PME), le développement régional et local, l'environnement, la formation des travailleurs etc. (Mendell et al., 2003).

La finance solidaire s'apparente à l'investissement communautaire. Elle comprend non seulement des investissements dans les entreprises de l'économie sociale mais aussi des investissements qui ont des visées de développement communautaire ou de cohésion des collectivités locales par la création d'emploi (Bourque et al 2007). Elle permet d'allouer des capitaux à des personnes qui

éprouvent des difficultés à les lever par le biais des canaux conventionnels et dont la finalité est de leur permettre de développer leurs affaires, d'accroître leur niveau de vie et de créer des emplois (Loiselet, 2000). Selon Ferraton (2006), les pratiques de la finance solidaire ont pour objectif d'instrumentaliser le crédit pour lutter contre les situations de chômage et de précarité.

Malgré les différentes ambiguïtés qui subsistent, on peut constater que la Finance Socialement Responsable est distincte de la finance éthique et de la philanthropie. La finance socialement responsable est issue de l'extension de la finance éthique dans les années 1980. Capelle-Blancard et Monjon, font remonter l'origine de la FSR aux années 1920 aux Etats-Unis, à l'époque où les quakers veillaient à ne pas investir dans des activités que leur morale réprouve telles que, l'alcool le tabac et les jeux. Cette finance qualifiée d'éthique est basée sur les normes et les jugements moraux. Elle peut avoir un ancrage religieux. Prenons l'exemple de l'interdiction du financement de certaines activités comme les porcheries ou les boissons alcoolisées ou encore la conception du taux d'intérêt dans la finance islamique. Il peut aussi s'agir du refus de financer des activités telles que la pornographie, l'armement, ou encore le nucléaire. Tout dépend donc du code éthique de l'institution qui se donne comme objectif d'appliquer une finance éthique. Le but explicite, c'est de ne pas investir de l'argent dans des entreprises exerçant une activité qui pouvait apparaître condamnable (Léart, 2014).

La finance éthique a évolué au fil du temps pour s'étendre à la Finance Socialement Responsable. A partir du milieu des années 1980, la finance s'étend aux questions sociales et surtout environnementales. Ainsi le concept de FSR est devenu prédominant avec comme objectif l'atteinte des performances à la fois économique, sociale et environnementale.

Les concepts de finance éthique et FSR ne se rejoignent pas parfaitement, mais on peut dire que la décision d'investir d'une façon socialement responsable caractérise un comportement éthique (Léart 2014). Selon Servet (2009), ces deux approches se recoupent partiellement. En effet une institution éthique peut viser la recherche des types de performances où le choix

pourra se faire dans un des champs du social ou de l'environnement, dans les relations de travail ou la gouvernance interne à une organisation, dans les effets sur les clients ou plus généralement des communautés locales.

En ce qui concerne la philanthropie, elle se réalise par la distribution d'une fraction des bénéfices alors que la production de valeurs sociales peut s'inscrire dans le processus même de production des biens et services, les conditions de travail, les effets sur l'environnement physique et social (Servet, 2008). La philanthropie se matérialise donc par des dons ou l'affectation d'une partie des bénéfices à la réalisation des œuvres sociales alors que la Responsabilité sociale s'inscrit dans le fonctionnement, l'exploitation ou la réalisation de l'activité courante d'une institution.

1.5. La particularité de la FSR en microfinance

La finance responsable est de nos jours étendue à toutes les sphères de l'activité financière et la microfinance n'est pas épargnée. Il était courant de penser que la finance irresponsable était réservée aux marchés financiers classiques. Mais, alors que le secteur de la microfinance fait l'objet d'un examen plus minutieux que jamais, certains se demandent si les institutions de microfinance dont la grande majorité a été créée pour servir les plus pauvres en leur offrant des options plus favorables que celles des prêteurs classiques n'auraient pas été détournées de leurs missions premières en succombant à la tentation de gagner en ampleur et en rentabilité (Littlefield et Rigouzzo, 2009). Le caractère social de la microfinance n'est plus considéré de nos jours comme acquis et sa responsabilité sociale est de plus en plus interrogée.

L'objectif social des IMF est assimilé à l'amélioration de la vie des clients pauvres et exclus et celles de leurs familles sur une base durable, ainsi qu'à la mise en place d'une gamme d'opportunités socio-économiques pour la communauté (Lapenu, 2005 ; Lapenu et Doligez, 2007). Pour réaliser cet objectif, la mission sociale de l'institution peut reposer sur des principes tels que servir un nombre croissant de pauvres et d'exclus, améliorer la qualité et l'adéquation des services proposés aux clients ciblés, améliorer le capital social et les liens sociaux des clients,

engager la responsabilité sociale de l'institution vis-à-vis de ses employés, de ses clients et de la communauté dans laquelle elle s'insère.

Lapenu et al., (2009) conçoivent la responsabilité sociale comme la préoccupation des IMF à s'assurer au minimum que leurs actions soient transparentes, qu'elles contribuent au développement de l'offre de services financiers et qu'elles n'aient pas d'effets négatifs sur les parties prenantes. Il s'agit d'assumer un travail décent des employés, la protection des consommateurs et de l'environnement. La microfinance doit être dans une logique de ne pas nuire (« *do not harm* »).

Pour Servet (2009), la responsabilité sociale en microfinance est directement et essentiellement définie par la contribution à l'inclusion financière des populations. Elle se matérialise par l'offre de services financiers répondant effectivement et efficacement aux besoins des différentes catégories de la population, à un coût restant compatible avec leurs capacités de le couvrir. Il faut donc offrir au client des services se rapprochant de leurs attentes et à un coût convenable. L'inclusion financière doit cependant se faire sans discrimination, et selon des méthodes qui n'accroissent pas la pauvreté (Servet, 2008). Il faut une adaptation interne des produits et services aux plus pauvres, en tenant compte de l'impact sur les clients (Blondeau, 2006).

Les clients sont des partenaires qui bénéficient des services qu'offrent les institutions financières. Le concept FSR demande la protection de leurs intérêts. Ils doivent recevoir des informations claires sur les produits, les taux d'intérêt et les prix doivent être dans les normes. Les informations confidentielles qu'ils fournissent par rapport à leurs activités ne doivent pas être divulguées ou utilisées à des fins personnelles. Les politiques de recouvrement doivent être respectueuses et les stratégies développées pour éviter le surendettement (McKee et al., 2011).

La Smart Campaign a établi sept principes permettant d'assurer la protection des clients :

- Développement et offre de produits adaptés aux caractéristiques des clients sans leur causer des préjudices ;

- Rejet du surendettement ;
- Politique de prix transparente et responsable ;
- Pratiques appropriées de recouvrement ;
- Comportement d'éthique des employés ;
- Mécanismes de redressement des torts ;
- La confidentialité des informations fournies par les clients.

Avec les problèmes climatiques et environnementaux auxquels le monde est de plus en plus confronté, tous les acteurs sans exception, sont invités à être responsables à l'égard de l'environnement et les institutions financières n'échappent pas à la règle. Désormais, la FSR ne se limite plus à la recherche des retombées sociales mais aussi environnementales (Hindriks et Gollier, 2012).

Ce souci de responsabilité des institutions financières à l'égard de l'environnement est communément appelé finance verte. Une institution de microfinance qui intègre dans son fonctionnement la préoccupation environnementale est appelée "microfinance verte" (Huybrechs et al., 2016). Même si la préoccupation environnementale n'est pour le moment qu'un enjeu mineur au niveau de la microfinance, la responsabilité de l'institution est de plus en plus questionnée en ce sens. En effet, l'institution est de plus en plus sollicitée à intégrer dans son fonctionnement une préoccupation environnementale (Huybrechs et al., 2015).

La FSR au niveau de la microfinance peut se résumer en cinq points : l'inclusion financière, la protection des employés, la protection des clients, la protection de l'environnement et l'engagement envers la communauté locale.

2. Méthodologie

Cette partie présente les variables de l'étude, ainsi que la méthode d'échantillonnage, de collecte et d'analyse des données.

2.1. Variables

Pour apprécier la responsabilité sociale des IMF, quatre variables sont retenues. Il s'agit de l'Inclusion Financière (IF), la Protection des Clients (PC), la Protection de l'Environnement (PE), l'Engagement Communautaire (EC). Ces variables ne sont pas les seules à caractériser la

responsabilité sociale des IMF mais, elles font partie des plus déterminantes. La variable protection des salariés est mise de côté pour faciliter la collecte de l'information.

2.2. Echantillonnage

Selon les données de la Cellule d'Appui et de Suivi des Institutions Mutualistes ou Coopératives d'Epargne et de Crédit du Togo (CAS-IMEC), la ville de Lomé regroupe 74 institutions de microfinance. La population statistique de notre étude est donc constituée des 74 IMF présentes dans la ville de Lomé et ses quartiers périphériques. En considération de la taille déjà réduite de la population mère, aucune méthode d'échantillonnage n'est retenue. L'objectif est donc de couvrir l'ensemble des IMF que regorge la ville.

Le choix de l'ensemble des 74 IMF sans distinction de forme juridique ou sans considération de caractère lucratif ou non se justifie par le fait, que selon Servet (2008), la microfinance quelle que soit sa forme, qu'elle soit à but lucratif ou pas, peut elle-même se doter d'objectifs complémentaires de production de valeurs sociales.

2.3. Collecte des données

Le questionnaire est l'outil principal de collecte de données dans cette étude. Son choix se justifie par le fait que la plupart des évaluations de la responsabilité ou de performance sociale se font sur la base d'un questionnaire. On distingue le questionnaire SPI, le questionnaire GRI et d'autres encore. A titre d'exemple, la Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest (CIF) en cherchant à faire un diagnostic sur le caractère social des institutions membres a recouru au questionnaire SPI (Bédécarrats et al., 2013).

Le questionnaire établi est constitué de cinq (05) parties essentielles à savoir : identification, responsabilité d'inclusion financière des pauvres, responsabilité de protection de l'intérêt des clients, protection de l'environnement et engagement communautaire.

La première partie, relative à l'identification, contient des questions de nature à permettre l'obtention des informations telles que le nom de

l'institution, sa forme juridique, le poste du répondant, l'ancienneté de l'IMF, etc. La deuxième concerne un ensemble de questions pour cerner les pratiques des IMF en matière d'inclusion financière des plus pauvres qui constitue le motif de leurs créations.

La troisième concerne la responsabilité en termes de protection de l'intérêt des clients. Elle vise à recueillir des informations de nature à vérifier si les IMF ont des politiques ou des pratiques visant à assurer la protection des clients qui constituent le moteur de leurs activités.

La quatrième analyse la responsabilité envers l'environnement. Elle contient des questions permettant de cerner la préoccupation des IMF en matière de protection de l'environnement dans les décisions d'octroi de crédit et dans leurs modes de fonctionnement habituel.

Enfin, la cinquième partie porte sur l'engagement communautaire de l'institution. Elle est constituée d'un ensemble de questions permettant de cerner l'ensemble de ses pratiques en ce sens.

Il faut souligner qu'à chaque modalité de réponse proposée par le questionnaire, est associée un score.

La collecte a débuté en avril 2019, mois au cours duquel, 59 questionnaires ont été administrés. Les questionnaires n'ont pas été introduits auprès des 74 IMF à cause du refus exprimé par certaines à collaborer à l'étude et la non actualisation des adresses d'autres. Les retours ont eu lieu jusqu'à la fin du mois de juillet 2019. Suite à plusieurs relances et passages sans effet concluant, le reste des questionnaires a été abandonné. Nous avons récupéré 34 questionnaires, soit un taux de réponse de 57,63 %. Sur ces 34 questionnaires reçus, 2 sont inutilisables et seuls 32 ont pu servir au traitement des données.

2.4. Analyse des données

Les questionnaires obtenus sont saisis à partir du logiciel Epi data et la base de données est exportée vers SPSS et MS Excel. Une analyse descriptive est faite à partir du logiciel SPSS, en utilisant principalement les outils statistiques tels que la fréquence ou l'effectif.

Quatre variables ont servi à apprécier la responsabilité sociale des IMF. Pour évaluer les

institutions sur la base de ces critères, nous avons adopté une méthode similaire à celle utilisée par le réseau CERISE à travers son questionnaire SPI. Celle-ci est souvent utilisée par les IMF pour faire une auto évaluation de leurs performances sociales (Lapenu et Doligez, 2007). Il s'agit de l'utilisation des scores. Chaque variable d'appréciation de la responsabilité sociale est notée sur 25 % ou 25 points. L'ensemble du questionnaire est noté sur 100 points. A chaque question relative à une variable, est affectée un score en fonction de son importance dans l'appréciation de la variable. La somme des scores attribués aux questions d'une variable est de 25 points. Un score moyen est calculé pour chaque question et le cumul des scores moyens relatifs aux questions d'une variable donne son score. Les scores sont calculés à partir de la base Excel par application d'une grille de calcul de score aux réponses obtenues. Grâce au logiciel STATA, une situation résumée des scores est présentée.

Résultats et discussion

Après une présentation des statistiques descriptives de l'étude, en voici les résultats, suivis de discussions portant sur les scores obtenus.

3.1 Présentation des statistiques descriptives

Les IMF objets de l'étude sont constituées majoritairement d'institutions coopératives et mutualistes et sont toutes enregistrées comme des institutions à but non lucratif. En effet, on distingue 17 coopératives, 11 mutuelles, 2 Association et 2 ONG. Ce résultat peut s'expliquer par le cadre réglementaire et le fondement social de ces institutions. Selon Attali (2014), la loi PARMEC en vigueur dans les huit pays de l'UEMOA (Union économique et monétaire ouest-africaine) a fortement influencé l'évolution du secteur de la microfinance en Afrique de l'Ouest. La première loi PARMEC (1993-2007) limitait l'accord d'agréments aux mutuelles de crédit et aux coopératives financières. Ce n'est qu'en 2007, après révision, que cette loi autorise la création de sociétés à but lucratif par transformation de sociétés à but non lucratif.

Une partie importante (65,63 %) des IMF de l'échantillon ont moins de 10 ans d'ancienneté, ce qui montre le caractère croissant d'installation de ces IMF au Togo ces dernières années. La majorité des institutions (62,50 %) ont plus de 1000 clients, ce qui n'est pas surprenant lorsqu'on sait que l'objectif de création de la microfinance est l'inclusion financière.

Tableau 1 : Position des IMF par rapport aux objectifs sociaux

Variables	Objectif Majeur	Objectif Mineur	Ce n'est Pas un Objectif
IF	71,88 %	3,13 %	25,00 %
PC	84,38 %	15,63 %	0,00 %
PE	15,63 %	59,38 %	25,00 %
EC	34,38 %	43,75 %	21,88 %

Source : auteurs

En s'intéressant à la position des institutions par rapport aux quatre objectifs sociaux, on constate que 71,88 % des IMF déclarent que l'inclusion financière des plus pauvres constitue pour elles un objectif majeur, 3,12 % qu'elle constitue un objectif mineur et 25 % que ce n'est pas un objectif. En ce qui concerne la protection des clients, 84,38 % des institutions en ont fait un objectif majeur, contre 15,62 % pour qui elle représente un objectif mineur. Il convient de noter

que toutes les IMF de l'échantillon ont inscrit la protection des clients comme objectif, qu'il soit mineur ou majeur.

Pour 15,63 % des répondants, la protection de l'environnement est un objectif majeur. Par contre 59,38 % déclarent que protéger l'environnement n'est pour eux qu'un objectif mineur. Pour les 25 % restants, ce n'est pas un objectif.

Selon 34,38 % des institutions, l'engagement communautaire constitue un objectif majeur,

43,75 % en ont fait un objectif mineur alors que pour les 21,88 % restant, ce n'est pas un objectif. Pour la grande partie des répondants, l'engagement communautaire n'est qu'un objectif mineur ; cela rejoint Lapenu et Doligez (2007) qui, suite à leurs travaux sur quatre associations marocaines, trouvent que la responsabilité sociale vis-à-vis de la communauté dans laquelle elles

travaillent reste encore une faible préoccupation mineure.

3.2. Résultats et discussions sur les scores

Le tableau suivant donne une situation résumée des scores obtenus suite à l'évaluation. Il présente, les scores moyens pour chaque variable, les écarts types, les scores minimum et maximum.

Tableau 2 : Résumé des résultats sur les scores

Variables	obs	Mean	Std. Dev	Min	Max
IF	32	15,0391	5,9014	2,5000	22,5000
PC	32	17,6188	2,3569	13,0500	21,8000
PE	32	9,8438	7,2149	0,0000	22,0000
EC	32	12,7500	5,8585	5,0000	22,0000

Source : auteurs

Par rapport à l'inclusion financière (IF), le score minimum obtenu par une institution est de 2,50 et le score maximum est de 22,50 sur 25 points. L'écart-type c'est-à-dire la moyenne des écarts autour du score moyen est de 5,90 points. Le score moyen est de 15,04 points sur 25 soit 60,16 %. Avec un score moyen supérieur à la moyenne (12.5 points), on peut donc dire que, pris globalement, les IMF de la ville de Lomé font des efforts considérables en termes d'inclusion financière. Ce résultat n'est pas étonnant lorsqu'on sait que la première mission de la microfinance est l'inclusion financière des personnes exclues du système bancaire classique (Servet, 2009).

Ce résultat s'explique par plusieurs facteurs. D'un côté, la majorité des institutions (71,88 %) s'est donnée comme objectif majeur d'assurer l'inclusion financière et met en place des politiques spécifiques pour y parvenir. De l'autre côté, il y a la forte participation de ces institutions au projet Fond National de la Finance Inclusive (FNFI) du gouvernement Togolais. Nombreux sont les institutions qui ont indiqué assurer l'inclusion financière par le biais de ce projet.

Même si le score obtenu est appréciable, il est à souligner, avec Morvant - Roux et al. (2010), que l'inclusion financière reste limitée. Il y a des couches de la population que l'institution n'arrive pas à couvrir. La grande partie des institutions (53,12 %) exigent des garanties réelles que certaines couches de populations ne peuvent

fournir. On rejoint Boyé et al. (2009) qui indiquent que la microfinance n'est pas encore adaptée pour atteindre les plus pauvres des plus pauvres, car il manque à ces derniers un minimum de stabilité nécessaire pour que le recours à des services financiers soit possible et pertinent.

Notons une nouvelle fois que les institutions de microfinance de la ville de Lomé représentent à elles seules 38,95% des IMF des cinq régions du pays. Il y a donc une forte concentration dans les milieux urbains qui offrent des clients plus intéressants, ce qui est conforme à la position de Maysdadt (2003) et de Martinez (2007). L'institution doit fournir encore plus d'efforts pour toucher les couches les plus vulnérables.

En ce qui concerne, la protection des clients (PC), les scores minimum et maximum sont respectivement de 13,05 et 21,08 sur 25 points. L'écart-type est de 2,35 points. Cette variable enregistre le plus fort score moyen d'une valeur de 17,62 points sur 25 soit 70,48 %. Les efforts des institutions dans ce sens sont donc importants et considérables. On rejoint Lapenu et Doligez (2007) lorsque, suite à leurs études sur quatre IMF marocaines, ils aboutissent au résultat selon lequel toutes les institutions consentent des efforts sur la responsabilité sociale vis-à-vis de

leurs clients. Ce résultat est également en adéquation avec une étude réalisée au Sénégal par Holmes et Ndambu (2011) sur la protection des consommateurs des services des IMF et dont les résultats ne font pas état d'abus massifs et généralisés des principes de la protection des clients dans le secteur de la microfinance Sénégalaise.

L'obtention d'un tel résultat peut s'expliquer par la volonté qu'ont les IMF de satisfaire leur clientèle. Soulignons aussi que la microfinance a été longtemps reconnue pour sa proximité avec les clients (Maystadt, 2004).

Enfin, relevons le rôle déterminant que joue la CAS-IMEC, qui est l'organe de surveillance des IMF. Elle est installée au sein du Ministère de l'Economie et des Finances. Dans l'étude, notons le respect par toutes les institutions du taux d'usure en vigueur dans l'UEMOA, dont la valeur est fixée à 24 % depuis le 1^{er} janvier 2017.

Dans un environnement très concurrentiel, protéger l'intérêt des clients peut aussi constituer une approche de positionnement stratégique et un investissement par l'image positive de l'IMF (Servet, 2008).

En ce qui concerne la protection de l'environnement (PE), le minimum de score qu'une IMF ait obtenu est de 0 point alors que le maximum est de 22 points sur 25. Ce critère

enregistre l'écart type le plus élevé, d'une valeur de 7,21 points. Son score moyen est de 9.84 points sur 25 soit 39,38 %. Ce score est en dessous de la moyenne (12,50 point) et constitue le plus faible score moyen obtenue. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que la protection de l'environnement ne figure pas dans les objectifs de départ de la microfinance. Pour preuve, 59,38 % des IMF de l'échantillon affirment que la protection de l'environnement est pour elles un objectif mineur. Ce résultat est conforme à Huybrechs et al. (2016), qui mettent en évidence l'insuffisance de l'utilisation de la microfinance pour lutter contre des problèmes environnementaux.

Le quatrième critère, qui est l'engagement communautaire (EC), connaît un écart type de 5,86 points avec des scores minimum et maximum obtenus par les IMF qui sont respectivement de 5 et 22 points sur 25. Le score moyen est de 12,75 points sur 25 soit 51 %. Même si Lapenu et Doligez (2007) trouvent que la responsabilité sociale des IMF vis-à-vis de la communauté dans laquelle elles travaillent reste encore une préoccupation mineure, il est à noter qu'avec un score légèrement au-dessus de la moyenne, on peut dire que ces institutions ont un engagement communautaire qui commence à devenir significatif.

Tableau 3 : Score moyen global

Critères d'appréciation de la FSR	Max	Scores obtenus
Inclusion financière	25points	15,0391 points
Protection de l'intérêt des clients	25 points	17,6188 points
Protection de l'environnement	25 points	9,8438 points
Engagement communautaire	25 points	12,7500 points
Total	100 points	55,2516 points

Source : auteurs

En faisant le cumul des scores moyens des quatre variables, on obtient un score global de 55,25 points sur 100, soit 55,25 % avec une forte contribution de la variable protection des clients (17,62 points) suivie respectivement par l'inclusion financière (15,04 points), l'engagement communautaire (12,75 points) et la protection de l'environnement (9,84 points). En se basant sur ce

score, on peut dire que prises globalement, les 32 IMF ont une performance acceptable en termes de responsabilité sociale car selon Servet (2008), il est difficile à la microfinance de concilier les diverses performances qu'elle peut se voir imposer et il est erroné de penser que la microfinance peut en tout lieu et en tout temps être capable de les produire sans contradictions.

Les efforts effectués par ces institutions en termes de responsabilité sociale peuvent s'expliquer aussi par une volonté de gagner en crédibilité et en stabilité dans un environnement concurrentiel et de crises Lapenu et al. (2004). Une lecture générale des résultats montre que les institutions sont plus engagées vers les formes de responsabilités qui n'engagent pas des dépenses financières.

Conclusion

L'objectif principal de cet article était d'apprécier la responsabilité sociale des IMF en utilisant quatre axes d'évaluation que sont l'inclusion financière, la protection des clients, la protection de l'environnement et l'engagement communautaire.

Pour traiter le sujet, un questionnaire a été élaboré et introduit auprès de 59 IMF à Lomé et ses quartiers périphériques. Seuls 34 questionnaires ont été récupérés et 32 traités. Ces questionnaires sont saisis dans le logiciel épi data et la base de données obtenue est exportée vers le logiciel SPSS, Excel. Une analyse descriptive de l'échantillon ainsi que la position des institutions vis-à-vis de ces formes de responsabilité est présentée grâce à la base SPSS. Grâce à la base Excel, les scores sont calculés et un résumé est présenté grâce au logiciel STATA.

Il ressort que les IMF sont toutes enregistrées sous la forme de coopérative, de mutuelle ou d'organisation non gouvernementale. Leurs objectifs sont mitigés par rapport aux différents critères sociaux qui font objet d'appréciation. Les scores révèlent que ces institutions ont une performance acceptable en termes de responsabilité sociale avec un score moyen global de 55,25 %.

L'étude permet donc de révéler que, malgré la forte concentration des IMF dans la ville de Lomé, induite par la recherche d'une clientèle favorable à l'atteinte de la rentabilité, le caractère social de ces institutions reste appréciable.

Les institutions ont réalisé la meilleure performance sociale en termes de protection des clients (70,48 %), suivie successivement par l'inclusion financière (60,16 %), l'engagement

communautaire (51 %) et la protection de l'environnement (39,38 %).

Lorsqu'on considère la complexité des responsabilités auxquelles la microfinance est appelée à répondre, on peut considérer ce résultat encourageant. Cependant, il faut souligner que ces institutions doivent fournir encore plus d'efforts pour s'améliorer.

D'un point de vue théorique, ce travail de recherche a permis de ressortir à partir de la littérature, un cadre d'appréciation de la responsabilité sociale des IMF basé principalement sur cinq variables (l'inclusion financière, la protection des employés, la protection des clients, la protection de l'environnement et l'engagement envers la communauté locale) ; quatre ont été utilisées ici. L'étude a permis d'avoir une idée de l'importance que les IMF de la ville de Lomé accorde aux objectifs sociaux. L'utilisation des scores a permis d'avoir une vision générale du niveau de responsabilité sociale de ces institutions et d'avoir les niveaux de performance dans chaque critère d'appréciation, ce qui a permis une classification.

Du point de vue managérial, cette étude a permis aux institutions qui y ont collaboré d'intégrer un champ cognitif plus large en matière de finance sociale. Les responsables de ces institutions sont informés des outils pouvant leur permettre d'améliorer leur responsabilité sociale.

Il est à constater que les outils d'évaluations mis en place par les Autorités réglementaires sont purement financiers. Elles pourraient mettre en place des outils d'évaluation de la performance sociale pour identifier les IMF qui réalisent de meilleures performances sociales en vue de les soutenir ou d'attirer l'attention des bailleurs ou promoteurs.

Ce travail présente certaines limites qu'il convient de souligner. Les critères d'appréciation de la responsabilité sociale utilisés ne sont pas exhaustifs. Des critères supplémentaires pourront être ajoutés. A titre d'exemple on peut citer la protection de l'intérêt des salariés. Le choix des répondants pourrait porter sur les clients ou autres personnes externes qui n'ont aucun intérêt à préserver l'image de l'institution.

Ces limites évoquées ne remettent pas en cause l'intérêt de l'étude et la pertinence des résultats obtenus. Au contraire, elles constituent des pistes pour d'autres recherches.

Références

- Attali, J. (2014), Les nouveaux visages de la microfinance en Afrique, *Revue d'économie financière*, (4), 243-258.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., & Morin, D. (2008), Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.
- Bédécarrats, F. (2010), Évaluer la microfinance, entre utilité sociale et performances financières, *Revue française de socio-économie*, (2), 87-107.
- Bédécarrats, F., Sangaré, A., & Bénard, M. A. (2013), L'évaluation des performances sociales des institutions de microfinance : la démarche innovante de la Confédération des institutions financières/Afrique de l'Ouest, *Techniques Financières et Développement*, (4), 41-54.
- Bennis, L. (2016), Les Institutions De La Microfinance Entre La Responsabilité Sociale Et La Performance Financière : Cas Des Associations De Micro-Crédits, *European Scientific Journal, ESJ*, 12(1).
- Bourque, G. L., & Gendron, C. (2003), La finance responsable : la nouvelle dynamique d'une finance plurielle ? *Économie et solidarités*, 34(1), 21-36.
- Bourque, G. L., de Serres, A., Hanin, F., Lévesque, B., Mendell, M., Lauriault, A., Milot, R., Rouzier, R., & Zerdani, T. (2007), Portrait de la Finance socialement responsable au Québec.
- Boyé, S., Hajdenberg, J., Poursat, C., Munnich, D., & Pinel, A. (2011), *Le guide de la microfinance*. Editions Eyrolles.
- Capelle-Blancard, G., & Giamporcaro-Saunière, S. (2006), L'investissement socialement responsable, *Cahiers Français-Paris*, 331, 70.
- Cécile Lapenu (2005), Performances sociales : un outil d'audit des performances sociales proposé par Cerise et ses partenaires, BIM n° - 28.
- De Briey, V. (2005), Plein feu sur la microfinance en 2005, *Regards économiques*, 28(1), 1-14.
- Deheuvels, T. (2006), ISR : un concept en devenir, *Revue d'économie financière*, 19-28.
- Doligez, F., Bédécarrats, F., Bastiaensen, J., & Marchetti, P. (2013), Microfinance et nouvelles gauches en Amérique latine : un agenda pour la recherche-action, *Mondes en développement*, (3), 9-20.
- Doumbouya, M. L., & Kamalan, E. A (2008), Microfinance et développement : de la confiance à la désillusion, 8èmes Rencontres internationales du Réseau Interuniversitaire de l'Economie Sociale et Solidaire Economie sociale et solidaire et développement - Mobilité et relocalisation Barcelone 8 & 9 mai 08.
- Eber, N. (2000), Sélection de clientèle et exclusion bancaire, *Revue d'économie financière*, 79-96.
- Elizabeth Littlefield, et Luc Rigouzzo (2009), La microfinance sur le chemin d'une finance responsable ? *Revue Proparco*, numero 3.
- Ferraton, C. (2006), Mauss et l'économie solidaire, *Revue du MAUSS*, (1), 354-364.
- Fouda, T. M. (2003), *Les mécanismes de financement en milieu rural camerounais : une analyse des déterminants de la demande de services financiers des ménages* (Doctoral dissertation).
- Guérin, I., Fouillet, C., & Palier, J. (2007), La microfinance indienne peut-elle être solidaire ? *Revue Tiers Monde*, (2), 291-308.
- Guérin, I., Fouillet, C., & Palier, J. (2007), La microfinance indienne peut-elle être solidaire ? *Revue Tiers Monde*, (2), 291-308.

Hindriks, J., & Gollier, C. (2012), Changer la finance ! *Regards économiques*, Numéro 99.

Holmes, E., & Ndambu, J. (2011), Diagnostic sur la protection des consommateurs des services de microfinance au Sénégal : Enquête auprès des clients.

Huybrechts F., Bastiaensen J., Forcella D. (2015), Guest éditorial : An Introduction to the Special Issue on Green Microfinance, *Enterprise Development and Microfinance*, vol . 26, n° 3, pp. 211-214.

Huybrechts, F., Bastiaensen, J., Forcella, D., & Van Hecken, G. (2016), La microfinance pour les services environnementaux, *Revue Tiers Monde*, (1), 125-154.

Langevin, M. (2013), La mise en forme de l'inclusion financière périphérique. Réactivité et créativité de la microfinance dans son rapport aux crises, *Cahiers de recherche sociologique*, (55), 91-115.

Lapenu, C., & Doligez, F. (2007), Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (304), 46-62.

Lapenu, C., & Doligez, F. (2007), Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (304), 46-62.

Lapenu, C., & Doligez, F. (2007), Mesure des performances sociales : les implications pour le secteur de la microfinance, *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, (304), 46-62.

Lapenu, C., Konini, Z., & Razakharivelo, C. (2009), Évaluation de la performance sociale : les enjeux d'une finance responsable, *Revue Tiers Monde*, (1), 37-54.

Lapenu, C., Zeller, M., Greely, M., Chao-Béroff, R., & Verhagen, K. (2004), Performances sociales : Une raison d'être des institutions de microfinance

et pourtant encore peu mesurées. Quelques pistes, *Mondes en développement*, (2), 51-68.

Lelart, M. (2014), De la finance éthique à l'éthique dans la finance, Document de Recherche n° 2014-03.

Loiselet, Éric (2000), L'investissement socialement responsable : genèse, méthodes et enjeux, *L'Économie politique*, no 7, p. 6.

Martinez, O. (2007), Microfinance et territoires dans le Sud-est béninois : approche en termes de risque au travers d'une vision discriminante de l'espace, *Autre part*, (4), 77-90.

Maystadt, J. F. (2004), Microfinance au Nord : Un effet de mode importé du Sud ? *Mondes en développement*, (2), 69-82.

McKee, K., Lahaye, E., & Koning, A. (2011), Responsable finance : putting principles to work, *Focus Note*, 73.

Mendell, M., Lévesque, B., & Rouzier, R. (2003), Portrait du capital de développement au Québec : une première esquisse, *Économie et solidarités*, 34(1), 37-63.

Morvant-Roux, S., Guérin, I., Roesch, M., & Servet, J. M. (2010), Politiques d'inclusion financière, microfinance et financement de l'agriculture, *Mondes en développement*, (3), 9-24.

Nicolas Blondeau (2006), La microfinance. Un outil de développement durable ? Études 2006/9 (Tome 405), p. 188-198.

Servet, J. M. (2008), Comment définir la responsabilité sociale des divers acteurs contemporains de la microfinance ? *Mars*.

Servet, J. M. (2008), Inclusion financière et responsabilité sociale : Production de plus-values financières et de valeurs sociales en microfinance, *Revue Tiers-Monde*.

Servet, J. M. (2009), La responsabilité sociale des institutions de microfinance dans le contexte de leur commercialisation, 11^{es} Journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, 27, 28 et 29 mai 2009, INRPME, Trois-Rivières, Canada.

Stiglitz, J. E., & Weiss, A. (1981), Credit rationing in markets with imperfect information, *The American economic review*, 71(3), 393-410.

Taupin, M. T., & Glémain, P. (2007), Quelle (s) responsabilité (s) pour les finances solidaires ? *Revue internationale de l'économie sociale: Recma*, (304), 27-45.

Urgeghe, L. (2009), Commercialisation et financement de la microfinance : quels enjeux de gouvernance ? *Reflets et perspectives de la vie économique*, 48(3), 39-50.

La performance de la gestion des Fonds Communs de Placement (FCP) de la BRVM face à la conjoncture boursière.

Ekoudou Lasme Basile Parfait LATTE, Laboratoire de Recherche en Gestion des Entreprises (LARGE).

RÉSUMÉ

Cet article explore la performance de gestion des Fonds Communs de Placement (FCP) à partir du modèle de Treynor-Mazuy (1966) qui analyse la sélection des actifs et la qualité d'anticipation du marché par les gestionnaires de fonds mutuels. Sur la base d'un échantillon de 15 FCP, nous examinons, du 02 janvier 2015 au 31 décembre 2018, les coefficients de régression afin d'établir une relation de linéarité significative entre les rendements excédentaires des FCP au taux sans risque et la prime de marché qui est l'excédent du rendement du marché et du taux sans risque. Par ailleurs, nous explorons la relation entre la performance des FCP et la conjoncture boursière associée à la liquidité du marché à partir du test de Wilcoxon des rangs signés. Les résultats indiquent un faible degré de dépendance entre les variables à l'étude.

Mots-clés : Performance des Fonds Communs de Placement, modèle de Treynor-Mazuy, evaluation de la gestion des placements.

Abstract This article explores the performance of management of the Investment funds (FCP) starting from the model of Treynor-Mazuy (1966) which analyzes the selection of the credits and the quality of anticipation of the market by the managers of mutual funds. On the basis of sample of 15 FCP, we examine, from January 2nd, 2015 to December 31st, 2018, the coefficients of regression in order to establish a relation of significant linearity between the surplus outputs of the FCP at the rate without risk and the premium of market which is the surplus of the output of the market and the rate without risk. In addition, we explore the relation between the performance of the FCP and the stock exchange economic situation associated with the liquidity of the market starting from the test of Wilcoxon of the signed rows. The results indicate a small degree of dependence between the variables to the study.

Keywords: Performance of the investment funds, model of Treynor-Mazuy, evaluation of the management of the placement.

Introduction

Les marchés subsahariens sont pour la très grande majorité considérés comme des marchés frontières à petites capitalisations. Ces marchés financiers sont caractérisés par des cotations asynchrones et une faible diffusion des informations financières. L'analyse de performance de la gestion des placements sur ces marchés devrait, au regard du particularisme qu'ils présentent, déroger aux modèles classiques de mesures des performances de la gestion collective des placements.

La gestion collective sur le marché financier régional de l'UEMOA (Instruction n°21/99 du 2 juillet 1999) est attribuée aux sociétés de gestion Organisme de Placement Collectif en Valeurs Mobilières (SGO) et organisé selon deux types : les Fonds Communs de Placement (FCP) et les Sociétés d'Investissement à Capital Variable (SICAV). Ces placements collectifs en portefeuilles de valeurs mobilières détenus par des investisseurs individuels et/ou institutionnels, Principaux, sont gérés par des organisations spécialisées, SGO, Agents au sens de la théorie d'Agence ou théorie des Mandats développée par Jensen et Meckling en 1976.

Selon les chiffres divulgués par la BRVM, 94 fonds communs de placement sont engagés sur le marché financier régional dont 19 FCP en actions, 44 FCP diversifiés, 27 FCP OMLT et 4 FCP OCT (annexe 1).

La Bourse Régionale des Valeurs Mobilières (BRVM) de l'Union Economique et Monétaire Ouest-Africain a succombé à l'évolution mondiale des systèmes de cotation – transaction en décidant le 16 septembre 2013 de l'intégration du mode d'appariement en continu dans un système

global à trois moments, à savoir, l'ouverture, la négociation en continu et la clôture, ce que nous avons nommé dans cet article un système de cotation continue. La conséquence de cette réforme a été, comme le montre l'annexe 3, une chute des indices BRVM 10 et BRVM Composite.

La question de recherche liée à cette conjoncture négative que nous venons d'explicitier est de montrer quelle est la performance des fonds communs de placement sur un marché financier asynchrone utilisant le système de cotation continue ? En d'autres termes, l'anticipation efficace du marché d'une part, et la sélectivité efficace des actifs, d'autre part, contribuent – ils à la performance des FCP ?

Des questions spécifiques suivantes clarifient notre principale question de recherche :

Quel est le degré de gestion active des mandataires de Fonds Communs de Placement ?

Quelle est la relation entre la gestion des mandataires et le niveau de liquidité du marché ?

L'objectif principal de notre étude est de montrer que la gestion efficace des FCP sur marché financier asynchrone augmente leur performance nonobstant la conjoncture boursière du moment.

Plusieurs études ont établi une relation évidente entre les caractéristiques des fonds telles que la taille, l'âge et la taille des catégories de fonds mutuels (Kacperczyk, Sialm et Zheng, 2005 ; Cremers et Petajisto, 2009 ; Massa et Patgiri, 2009 ; Huang, Sialm et Zhang, 2011), les performances historiques (Ibbotson et Patel, 2002 ; Prather, Bertin et Henker, 2004) et les performances passées du marché (Dahlquist, Engström et Söderlind, 2000).

Les acteurs du Marché Financier Régional de l'UEMOA agissant dans le cadre de placement mutuel sont également confrontés à la rentabilité et la volatilité de la performance des fonds engagés. Cet article fait suite aux travaux de DIENG (2018) qui, à travers trois indicateurs de performance ajustée au risque (le ratio de Sharpe modifié, le ratio d'information et le ratio de Treynor-Mazuy), analyse la performance des fonds mutuels de la BRVM. Il conclut à une performance supérieure des FCP actions par rapport aux autres fonds.

Les limites de l'échantillonnage (13 FCP sur 57) et l'utilisation de mesures de performance inconditionnelles ont conduit notre étude à revisiter l'analyse de la performance des FCP en intégrant les mesures de liquidité. Les périodes haussière et baissière du marché, comme l'atteste l'annexe 3, soulèvent des interrogations sur la contribution concrète des gestionnaires de fonds à la performance des FCP.

Dans ce qui suit, nous présentons notre étude en trois sections : la première expose une revue des littératures théoriques et empiriques consacrées à la gestion des placements et à l'évaluation de la performance de gestion des placements ; la seconde décrit la méthodologie de collecte et d'analyse des données ; la troisième discute les résultats des tests empiriques et expose les implications. Notre conclusion synthétise la démarche d'ensemble.

1. Cadre d'analyse

Cette section décrit, en premier lieu, une revue théorique en lien avec la gestion des placements (1.1), et en second lieu, une revue empirique des études associées à l'évaluation de la gestion des placements (1.2).

1.1. Contribution de la théorie du portefeuille à la gestion des placements

L'évaluation de la performance des fonds mutuels a été un problème largement évoqué dans la littérature financière. Depuis les travaux de Jensen (1968), cette question a été l'objet de débat théorique par les scientifiques et pratique par les investisseurs institutionnels et les gestionnaires de placement ou de portefeuille.

Plusieurs études ont abordé la performance de la gestion des placements par l'analyse de la taille des fonds engagés, la performance des catégories des fonds mutuels (Chen, Hong, Huang et Kubik, 2004). L'impact de la gestion active sur la performance des placements mutuels (Cremers et Petajisto, 2009 et Amihud et Goyenko, 2013).

Markowitz Harry est l'un des premiers à théoriser la gestion de portefeuille dans son ouvrage publié en 1959. Pour lui, la mesure de la rentabilité d'un placement prend la forme d'une détermination du Return de l'actif financier. Selon Cobbaut (1997), seul le taux moyen géométrique constitue une

mesure fiable de la performance de gestion d'un portefeuille sur plusieurs périodes. L'objectif est la sélection d'un portefeuille appartenant à la zone efficiente.

A la suite de Markowitz, Sharpe (1963) énonce un modèle simplifié à un indice ou facteur de base. Les rendements des actifs financiers du portefeuille sont liés entre eux à un facteur exogène unique. Toutes les autres variations des rendements des actifs financiers sont du ressort des facteurs spécifiques aux sociétés cotées.

Le modèle multifactoriel de Fama – French (1988), ci-dessous, apporte une critique au

modèle uni factoriel par le fait que d'autres facteurs peuvent impacter le rendement des actions.

$$R_{it}-R_{ft}=i_1R_{mt}-R_{ft}+i_2SMB_t+i_3HML_t+it \quad (1)$$

Pour choisir les modèles d'évaluation de la performance, cela peut se faire :

- Soit en fonction de l'investisseur ;
- Soit en fonction du gestionnaire.

Les trois acceptions du risque en théorie moderne du portefeuille sont le risque total, le risque systématique et le risque spécifique.

Tableau 1 : Les critères de choix d'une mesure de performance pour un fonds mutuel

	Critère décisif
Investisseurs	Modèle de mesure du risque cohérent avec l'objectif de l'investisseur
Gestionnaire	Qualité d'anticipation du gestionnaire

Source : Bodson et al (2010)

Selon Cobbaut (2005), le « markettiming » désigne la faculté d'anticipation des conditions de marché

dont peut faire preuve un gestionnaire de portefeuille.

Tableau 2 : Choix de mesure de performance en fonction de l'investisseur

Position	Portefeuille	Gestion	Choix de mesure de performance
Investisseur	Actifs financiers risqués	Active	Ratio de Sharpe
	Actifs financiers risqués + Complément (Actif sans risque et portefeuille de marché)	Active Passive	Ratio de Sharpe $S2_{Global}=SM2+PP2$ $=SM2+Rlp2$
	Actifs financiers risqués + Complément	Active Active	Risque systématique : Ratio de Treynor ; Alpha de Jensen.

Source : Cobbaut et Al (2015)

Les mesures d'évaluation de la performance de gestion précédentes sont inconditionnelles, c'est-à-dire, invariables dans le temps. Il existe des mesures qui tiennent compte de la dimension temporelle, ce sont les mesures conditionnelles.

Développées par Engle (1982) et Bollerslev (1986), les mesures ARCH et GARCH décrivent la variabilité de la performance des portefeuilles à gestion passive. Son utilisation s'observe dans l'analyse du risque.

1.2. La revue des études portant sur la gestion des placements

Dans cette section, nous explorons les études empiriques sur l'évaluation de la gestion des placements dans les marchés financiers internationaux, en général, et sur la BRVM, en particulier.

1.2.1. La littérature sur l'évaluation de la performance de la gestion des fonds mutuels

Certaines études ont développé des méthodes pour évaluer les performances des fonds mutuels au regard des risques possibles. D'autres études ont examiné l'impact des caractéristiques des gérants des fonds à accroître la performance des fonds.

Les études menées dans le cadre de la gestion des fonds mutuels ont porté sur la construction d'outils d'évaluation de la performance basée sur les modèles de gestion de portefeuille et d'évaluation des actifs financiers (MEDAF).

Le premier auteur qui a planché sur cette question de la relation entre le rendement et le risque dans l'évaluation de la performance de la gestion des placements est SHARPE (1966) qui établit une mesure de la performance selon l'équation suivante :

$$Sp = R_p - R_f \quad (2)$$

Sp est la mesure de performance proposée par Sharpe. Elle permet d'obtenir une performance basée sur un rapport entre le rendement, excédent du portefeuille par rapport à l'actif sans risque, et l'écart type des rendements des portefeuilles. Lorsque Sp est élevé, cela traduit une bonne performance.

Dans son ouvrage intitulé « Performance de portefeuille », Bodson et al (2010) constatent un parallélisme entre les mesures de performance de gestion de placements mutuels et trois catégories de risques : le risque total, le risque systématique et enfin le risque spécifique. Une seconde mesure est celle de Treynor (1965). A la différence du ratio de Sharpe, dont le dénominateur est l'écart-type des rendements des portefeuilles, le ratio de Treynor utilise au dénominateur le coefficient bêta β qui équivaut au risque systématique.

La formulation s'illustre ainsi :

$$Tp = R_p - R_f \quad (3)$$

p est le bêta du portefeuille, risque systématique par rapport au marché.

Une troisième mesure de performance établit par Jensen en 1968 est relative à la différence entre l'excédent du portefeuille à l'actif sans risque et le prix du risque du portefeuille associé au marché à travers la prime de risque du marché $R_p - R_f$. Cette

mesure de référence de la performance dénommée l'Alpha de Jensen (conditionnel et standardisé), se formule de manière générale :

$$p = R_p - R_f - p_{RM} - R_f \quad (4)$$

p représente l'alpha de Jensen.

Le ratio d'information d'un portefeuille adossé à un benchmark est identique à l'alpha de Jensen. La formulation devient :

$$R_p - R_f = p + p_{RM} - R_f + p \quad (5)$$

RM est le benchmark constitué des valeurs mobilières du marché financier de référence. Le rapport entre l'alpha de Jensen et l'écart-type des résidus de la régression mesurant le risque spécifique non diversifiable permet de déterminer le ratio d'information. L'équation se présente ainsi :

$$R_{Ip} = p \quad (6)$$

p est dénommé le « tracking error » et mesure le degré de régularité du gestionnaire dans le dépassement du benchmark. Tout ratio d'information supérieur à 0,5 traduit les performances du gestionnaire.

Les limites des études antérieures sur la performance des FCP sont relatives à la prise en compte des conditions structurelles et conjoncturelles de la négociation des valeurs mobilières. Les deux grandes catégories d'axe de recherche sur l'évaluation de la performance de gestion des placements se focalisent sur l'ajustement de la performance au risque et à la prise en compte des caractéristiques (la taille et la famille des actifs sous-jacents des placements).

1.2.2. Les études sur l'évaluation de la performance des fonds communs de placement à la BRVM

La gestion collective des fonds de placement est en plein essor depuis 3 ans, comme le justifie l'annexe 1. L'intérêt pratique est d'offrir des outils et des moyens de surveillance afin de réduire le risque d'asymétrie qui pourrait découler de la relation d'agence entre les gestionnaires de fonds de placement et ceux qui y ont investi.

L'étude de Dieng (2018) utilise des indicateurs de performance ajustée au risque qui sont : le ratio d'information, le ratio de Sharpe modifié et le ratio de Treynor-Mazuy, des ratios qui s'appuient sur le modèle statique d'évaluation des actifs financiers

(inconditionnel). Elle conclut que les fonds mutuels de la BRVM (13 FCP de toutes catégories) sont en moyenne plus performants que l'indice de référence (BRVM composite). Une des pistes de recherche futures préconisée par Dieng est l'utilisation des performances conditionnelles dans l'étude de la performance des fonds.

L'article de Banh (2016) analyse la performance de huit fonds communs de placement dans la zone UEMOA. Les données couvrent la période allant du 31 juillet 2010 au 31 mai 2014. La mesure de la performance des fonds est réalisée en utilisant le ratio de Sharpe, les mesures de Jensen et de Treynor et Mazuy. A partir d'un modèle en panel dynamique, on évalue le lien entre la performance des fonds et trois de leurs caractéristiques.

Les résultats obtenus montrent que, dans l'ensemble, les gérants de fonds ne présentent pas une capacité de sélection des titres sous-évalués. La majorité des gérants de fonds de l'UEMOA arrivent à anticiper les mouvements de marché. Une persistance de la performance n'est pas identifiée de façon significative.

L'analyse de la gestion des placements sous-tend l'analyse de la microstructure des marchés financiers, c'est-à-dire, l'analyse des systèmes de transaction. La théorie sur la microstructure des marchés financiers affirme la prépondérance des systèmes de cotation en continu sur les places financières à haute fréquence de négociation. Les marchés à petites capitalisations (selon l'indice MSCI, des marchés frontières) disposent d'une liquidité inférieure à celle des marchés développés (New-York Stock Exchange, London Stock Exchange, Tokyo Stock Exchange, etc...). Sur de tels marchés à petites capitalisations qu'en est-il de la performance des Fonds Communs de placement des catégories Action et Diversifiés ? Quelles relations s'établissent entre la liquidité du marché et le markettiming des gestionnaires de fonds ? En d'autres termes quelle est la qualité d'anticipations des gestionnaires, c'est-à-dire, la performance adaptée au markettiming des gestionnaires, suivant la conjoncture boursière (hausse et baisse d'un marché frontière ?

La performance analysée dans cette recherche est celle des FCP actions et diversifiés par rapport à l'indice BRVM composite. Au regard de la liquidité du marché, nous voulons examiner la capacité de sélection de titres et d'anticipation des gestionnaires de fonds.

Le choix de la mesure de performance de Treynor et Mazuy (1966) qui utilise la mesure quadratique du MEDAF dans l'analyse de la performance en fonction du gestionnaire est lié à la qualité du Marché Financier Régional de l'UEMOA, telle qu'énoncée par la théorie de la microstructure des marchés financiers. Comment le gestionnaire parvient à anticiper la conjoncture boursière et à sélectionner dans un marché il liquide des actifs qui parviennent à battre le marché ?

Dans notre article, nous formulons l'hypothèse que les gestionnaires parviennent à battre le marché en situation de conjoncture boursière négative.

Cette hypothèse est reformulée en sous-hypothèses comme suit :

H1 : La sélection des actifs (Risque systématique) à un impact sur la gestion des FCP (Rendement excédentaire au taux sans risque).

H2 : L'anticipation efficace (Estimation quadratique du risque systématique) de la conjoncture boursière a une incidence sur la gestion des FCP.

L'estimation quadratique du risque systématique permet une analyse de l'exposition des FCP au risque systématique en période de marché baissier (MARKET TIMER).

H3 : La conjecture boursière défavorable associée à la liquidité du marché a un effet négatif sur les performances des FCP.

Notre recherche examine la performance de gestion des FCP en situation de marché baissier. Nous avons donc deux ensembles de données distincts sur un même échantillon. La question est de savoir si les ensembles de données sont homogènes. Les hypothèses nulles sont celles qui soulignent un non-changement (aucun impact/effet) dans les ensembles de données.

2. Méthodologie

Dans cette section nous présentons notre démarche méthodologique permettant de mettre en lumière la relation entre la performance du gestionnaire et la conjoncture boursière. Nous décrivons en premier les données utilisées dans cette étude, et en second, la méthode d'évaluation de la gestion des FCP.

2.1. La collecte des données

Le cadre institutionnel de la collecte des données.

La BRVM, marché boursier gouverné par les ordres avec des intermédiaires habilités, a été créée le 18 décembre 1996. Elle a démarré ses activités le 16 septembre 1998.

Avec 46 sociétés cotées à ce jour sur son marché des actions, la BRVM dispose également d'un marché obligataire pour les titres publics et privés. Fin Mai 2012, la valeur du marché des actions était d'environ 8.9% du PIB nominal de l'UEMOA estimé à fin décembre 2011.

La nature des données

Les données utilisées dans cette présente étude ont été collectées à partir de la base des données financières de la BRVM. Notre étude comprend les fonds communs de placement de la BRVM des catégories diversifiée et Action, au nombre de quinze (15), qui sont actifs avant la date du 02-01-2015. Au 31 décembre 2014, la BRVM enregistrait 48 FCP à l'exclusion de FCPE. Alors qu'au 31 décembre 2018, le marché financier régional disposait de 88 FCP. Cela indique qu'il y a une progression de 54 % du nombre des FCP. Notre échantillon se compose de 15 FCP à l'exclusion des FCP obligataires, d'Entreprise et ceux qui n'ont aucun rendement sur la période d'étude. Notre processus de sélection des FCP de l'échantillon a procédé également à l'élimination des FCP consacrés à la retraite des entreprises.

Enfin, les FCP dont le type de gestion est quotidien ont été retenus.

Sur la base de l'échantillon de 15 FCP, nous allons analyser la performance de gestion des FCP associée à la conjoncture du marché boursier de la BRVM. La plupart des études font la distinction entre les mesures de performance historique ajustée au risque (Grinblatt and Titman (1992), Elton et al. (1993, 1996), Hendricks et al. (1993), Goetzmann and Ibbotson (1994), Brown and Goetzmann (1995), Wermers (1997), Davis (2001), Dutta (2002) and Ibbotson and Patel (2002).

Afin de maintenir toutes choses égales par ailleurs, nous avons retenu la période du 02/01/2015 au 31/12/2018. Cette période correspond au marché haussier, l'année 2015, avec une performance de l'indice BRVM composite de +17.77%, et au marché baissier, les années 2016, 2017 et 2018 de -30%. L'annexe 3 montre l'évolution de l'indice BRVM Composite depuis le changement de système de cotation.

Sur la base des données fournies par la BRVM à travers son site internet, nous avons collecté et formalisé 985 observations quotidiennes et 48 observations mensuelles agrégées par FCP (Annexe 4).

L'objectif est de mesurer la performance des gestionnaires de FCP à travers le ratio de Treynor et Mazuy.

Nous avons éliminé le biais de survivance évoqué par Grinblatt Titman (1994) en supprimant de notre échantillon les FCP qui n'ont pas survécu durant la période d'étude.

Les rendements quotidiens sont calculés à partir des valeurs liquidatives fournies par la BRVM. Les rendements des titres sans risque sont ceux des taux d'intérêt moyens des bons du trésor de maturité 1 moi.

Maturité	Moyenne 2015	Moyenne 2016	Moyenne 2017	Moyenne 2018
1 mois	4,11	3,52	4,91	3,90
3 mois	4,92	3,75	5,53	5,46

Sources : Les rapports sur la Politique Monétaire dans l'UEMOA. BCEAO et UMOA -Titres

Les rendements quotidiens de l'indice de référence du marché sont ceux de l'indice BRVM

Composite. A la suite, des rendements moyens mensuels ont été déterminés pour chaque FCP sur les 4 années.

L'approche de la conjoncture boursière a été faite par la détermination des mesures de la liquidité du marché. Ainsi les variables dépendantes du modèle à multi-facteurs retenues sont : la capitalisation boursière mensuelle moyenne du marché (CABO), la valeur transigée mensuelle moyenne (VAT), et le ratio de liquidité (RL) qui est le rapport entre le volume de titres échangés et le volume des ordres de vente.

Le modèle qui décrit la performance des FCP en fonction des indicateurs de mesure de la liquidité du marché est formulé comme suit :

$$R_p - R_f = p + pCABO + pVAT + pRL + \pi_i \quad (7)$$

p , p , p sont des coefficients de sensibilité des variables de liquidité à la performance qui est l'excédent des rendements mensuels moyens des FCP à l'actif sans risque. Ce modèle présente des similitudes conceptuelles avec le modèle de Fama et French multi-facteurs.

Le modèle de Treynor et Mazuy aide à l'examen de la capacité d'anticipation des gestionnaires de FCP et à l'analyse de la sélection des actifs. Mesure de la performance adaptée au « market timing », le modèle de Treynor et Mazuy intègre une variable quadratique à l'équation qui devient :

$$R_p - R_f = p + pRM - R_f + pRM - R_f^2 + p \quad (8)$$

Selon le dictionnaire des marchés financiers d'Antoine et Capiou-Huart (2015), le MARKET TIMER, en l'occurrence le gestionnaire de FCP, tente de reproduire un indice pendant les périodes de hausse de celui-ci. Par contre, s'il anticipe une baisse de l'indice, il vend tout ou partie de son portefeuille et investit en valeurs mobilières moins risquées (Obligations et bons du trésor).

2.2. L'analyse des données

Ainsi donc, l'objet de la gestion active des mandataires est de battre le marché. Les tests statistiques d'homogénéité des coefficients de régression du modèle de Treynor-Mazuy nous permettent de déterminer la capacité des gestionnaires de FCP à obtenir des rendements supérieurs à la conjoncture baissière du marché. Pour ces tests, les symboles * et ** indiquent qu'on

rejette l'hypothèse nulle d'absence de linéarité ou dépendance entre les variables indépendantes et la variable dépendante au niveau de seuil de 90%, 95% et 99%.

Le test de Wilcoxon des rangs signés est utilisé pour examiner l'effet de la conjoncture sur la performance des FCP. La comparaison entre les différences des rendements excédentaires du FCP au taux sans risque permet d'analyser la capacité des gestionnaires de FCP à conserver des rendements positifs malgré la conjoncture boursière défavorable.

L'hypothèse nulle H_0 : La différence des rendements excédentaires des FCP au taux sans risque pour chaque année est égale à zéro sera rejetée si z calculé $> z_\alpha$ ou p value $< \alpha$. La signification statistique est notée par : *** au seuil de 0.01 ; ** au seuil de 0.05 ; et * au seuil de 0.10.

Pour ces valeurs, les calculs « à la main » sont fastidieux. Mais il est à noter qu'il existe des logiciels statistiques qui traitent parfaitement ce cas. Dans notre recherche, le logiciel STATA 12 sera utilisé.

3. Résultats et implications

L'objectif de cette section est d'abord de décrire les statistiques des indicateurs de mesure. Celles-ci vont ensuite servir à tester les hypothèses de recherche que nous avons formulées en fin de notre partie 1, à la suite de la présentation du cadre d'analyse.

3.1. Les résultats

Le tableau de l'annexe 5 présente les statistiques descriptives des rendements excédentaires au taux sans risque. Pour chaque FCP, nous disposons de 985 observations agrégées en 48 valeurs mensuelles moyennes sur une période du 02/01/2015 au 31/12/2018, caractérisée à l'époque par un marché haussier (année 2015), et trois années de fortes baisses du niveau de liquidité. Les statistiques descriptives présentées sont la moyenne annuelle, l'écart type, le minimum et le maximum des rendements quotidiens des valeurs liquidatives de chaque fonds de notre échantillon. De même, pour chaque variable, des statistiques sont établies.

Les FCP présentant des rendements moyens négatifs sont au nombre de 10 sur un total de 15

FCP soit 67 % de l'échantillon total. Le rendement de l'indice de marché est également négatif (-0,0383%) sur toute la période d'étude. La conjoncture boursière négative à partir de 2016 est une cause de ces rendements négatifs.

Les bêtas des régressions entre les FCP et la prime de marché de l'équation 8 qui est l'excédent du rendement de l'indice BRVM composite sur le taux de l'actif sans risque donnent l'information sur l'impact de la sélection des valeurs mobilières sur la performance des FCP. (Annexe 7)

Les données du tableau de l'annexe 7 sur les résultats des régressions linéaires multiples permettent de conclure à une indépendance linéaire entre la sélection des actifs et les performances des FCP. Les p-value sont supérieures à 0,05 traduisant une acceptation de l'hypothèse nulle selon laquelle $\beta = 0$. L'hypothèse H1, selon laquelle la sélectivité efficace des actifs a un impact sur la gestion des FCP, est acceptée au seuil de 5%, mais n'est pas significative.

Selon les travaux sur l'évaluation du MARKET TIMING, le gestionnaire cherche à sélectionner des actifs qui sont imparfaitement corrélés au benchmark du marché. Les modèles d'une performance adaptée au MARKET TIMING (le modèle de Henriksson et Merton (1981), le modèle de Treynor-Mazuy et le modèle de Weigel) concluent à une influence de la sélection des actifs sur la performance de gestion active.

Le coefficient bêta le plus élevé de 14,468 est celui du FCP SOGEDYNAMIQUE. Par contre, le coefficient le plus faible de -6,145 est celui du FCP EXPANSIO.

Les coefficients de régression oméga ω présentent des valeurs très élevées, étant donné qu'ils sont la résultante de la dimension quadratique des primes de marché. La valeur la plus élevée de 121,56 est celle du FCP SOGEDYNAMIQUE.

L'hypothèse 2 selon laquelle il existerait une dépendance linéaire entre l'excédent du rendement des FCP sur le taux sans risque et le carré de la prime de marché est acceptée. Les valeurs des omégas permettent d'établir des incidences de la capacité d'anticipation du marché sur la performance de la gestion des FCP. Mais ces incidences ne sont pas significatives. Les

statistiques du test t donnent des p-value supérieures à 5%. Cela traduit le fait que le marché régional de l'UEMOA est très prévisible compte tenu du faible niveau de fréquence de négociation (Dieng, 2018).

La littérature sur l'évaluation de la performance de gestion des placements indique que la performance des gestionnaires orientés vers le MARKET TIMING s'obtient par la modification du risque du placement selon deux manières (Chen, Hong, Huang, Kubik, 2004) : le gestionnaire augmente le volume d'actifs en actions lorsque le marché est haussier ; dans le cas contraire, il baisse ce volume. Si l'on revient au marché que nous avons étudié, il n'a pas une prévisibilité suffisante pour permettre une anticipation capable d'engendrer une surperformance des FCP.

L'hypothèse 3 sur les effets négatifs de la conjoncture boursière défavorable sur les performances des FCP, formalisée par l'équation 7, est confirmée par les tests de Wilcoxon effectués sur les 12 valeurs mensuelles des FCP pour chaque année. A partir des différences des rendements excédentaires sur les taux sans risque annuels entre les années 2015 et 2016, 2015 et 2017, et, 2015 et 2018, notre étude conclut à l'acceptation de l'hypothèse 3. Les rendements excédentaires des FCP baissent lorsque la conjoncture boursière est défavorable (annexe 8). Cela montre un très fort impact du marché sur la gestion active des FCP. La performance des FCP est linéaire à la qualité microstructure du marché financier régional de l'UEMOA.

3.2. Les implications

Quelles sont les implications managériales de notre étude sur la performance de la gestion des FCP ? Notre marché financier régional est encore très jeune par rapport aux marchés développés et émergents. La recherche scientifique sur la performance des FCP est embryonnaire. Notre étude voudrait inviter les gestionnaires de FCP à explorer de nouvelles voies en vue de se détacher de la trop grande influence du marché sur l'orientation de leur gestion quotidienne.

La diffusion des informations est un point essentiel de l'existence d'un marché efficient.

Cette efficience passe nécessairement par un redressement de l'indice boursier BRVM composite qui est en baisse depuis fin décembre 2015.

Relevé lors de nos travaux de thèse, le marché doit réformer son système de cotation afin de faire une distinction claire et efficace entre les actions fortement échangées et celles qui le sont le moins.

Suivant la théorie de l'agence ou des mandats, l'objet de cette étude est de réduire l'asymétrie d'information à travers la sélection adverse des actifs pouvant exister entre les propriétaires des FCP et les managers des FCP.

Conclusion

Cet article porte sur l'analyse de la performance de gestion des FCP de la BRVM. La recherche trouve son origine dans le constat suivant : depuis quinze années, la BRVM a utilisé le système de cotation fixe (fixing ou fixage), pour la négociation des valeurs mobilières qui y sont inscrites. Nous examinons l'impact de cette décision sur la performance des FCP. La question centrale de notre recherche a donc été la suivante : quels modèles de mesure de performances sont les plus appropriés sur un marché financier présentant les caractéristiques de la BRVM, marché frontière à faible capitalisation, pour juger de la qualité des actions des gestionnaires de portefeuille ?

L'intérêt pratique, lié à la mesure de la performance de gestion des placements, se perçoit dans la protection des investisseurs, mandants, propriétaires des fonds placés. La relation entre les rendements et les risques possibles invite à déterminer le modèle d'évaluation de la performance qui s'adapte au climat du marché boursier dans lequel il est utilisé.

Par ailleurs, les conflits d'intérêt découlant de la relation d'agence entre les investisseurs, apporteurs ou propriétaires de fonds (capitaux) et le gestionnaire des fonds, mandataire pour le compte de tiers, justifient une étude de la performance de la gestion des placements dans un univers faiblement informatif.

Cette étude se propose d'offrir aux investisseurs des outils de suivi des fonds engagés en relation avec la conjoncture boursière, et de fournir aux gestionnaires de fonds placés des indicateurs d'évaluation plus en lien avec le climat du marché boursier.

Puisqu'il s'agit d'une gestion collective déléguée, l'asymétrie d'information entre les parties peut déboucher sur une baisse de la rentabilité du fonds ou un retrait total des investisseurs.

Les perspectives de recherches futures seront conduites sur la volatilité du risque systématique sectoriel afin d'analyser l'impact de l'activité boursière des actifs par secteur sur la performance des FCP.

Bibliographie

- AGNESENS J. (2013), « A statistically robust decomposition of mutual fund performance », *Journal of Banking and Finance*, Vol. 37, p. 3867-3877.
- AMIHUD Y., GOYENKO, R. (2013), « Mutual fund's R^2 as predictor of performance », *Review of Financial Studies*, n°26, p. 667-694.
- AMIHUD Y., MENDELSON H., LAUTERBACH B. (1997), « Market microstructure and securities values: Evidence from the Tel Aviv Stock Exchange », *Journal of Financial Economics*, n°45, p. 365-390.
- ANTOINE J., CAPIAU-HUART M.C. (2015), « Dictionnaire des marchés financiers », *De Boeck*, p. 729.
- CHEN, H., HONG, H., N., HUANG M., KUBIK, J. (2004), « Does fund size erode mutual fund performance? The role of liquidity and organization », *The American Economic Review*, vol. 95, p. 1276-1302.
- COGGINS, F., BEAULIEU, M-C., GENDRON M. (2009), « Mutual fund daily conditional performance », *Journal of Financial Research*, vol. 32, n°2, June 2009, p. 95-122.
- CREMERS, M., PETAJISTO, A. (2009), « How active is your fund manager? A new measure that predicts performance », *The Review of Financial Studies*, vol. 22, p. 3329-3365.
- BANH, D. (2017), « La performance des fonds communs de placement : Mesure et modélisation

sur le Marché Financiers de l'UEMOA », *Thèse de doctorat*, Université Félix Houphouët Boigny.

- BODSON, L., GRANDIN, P., HUBNER, G., LAMBERT, M. (2010), « Performance de portefeuille », *Pearson Education (France)*, 2^e Edition, p. 288.

- BROWN, S., GOETZMANN, W. (1995), « Performance persistence », *Journal of Finance*, vol. 50, p. 679-698.

- CARHART, M. (1997), « On persistence in mutual fund performance », *Journal of Finance*, vol. 52, p. 57-82.

- COBBAUT R. (2005), « Théorie financière », *Economica*, 4^e Edition, p. 551.

- COBBAUT, R., GILLET, R., HUBNER, G. (2015), « La gestion de portefeuille : Instruments, stratégie et performance », De Boeck, 2^e Edition, p. 557.

- DIENG M. (2018), « Analyse de la performance des fonds mutuels de la BRVM », *Revue Congolaise de Gestion*, n°26, p. 75-102.

- FAMA, E.F. (1972), « Components of investment performance », *Journal of Finance*, vol. 27, n°3.

- FAMA, E., FRENCH, K. (1988), « Permanent and temporary components of stocks prices », *Journal of Political Economy*, vol. 96.

- GRINBLATT, M., TITMAN, S. (1989), « Mutual fund performance: An analysis of quarterly portfolio holdings », *Journal of Business*, vol. 62, n°1, p. 393-416.

- GRINBLATT, M., TITMAN, S. (1993), « Performance measurement without benchmarks : An examination of mutual fund returns », *Journal of Business*, vol. 66, p. 47-68.

- HAMMAMI, Y., JILANI, F., OUESLATI A. M. (2013) « Mutual fund performance in Tunisia : A multivariate GARCH approach » *Research in International Business and Finance*, vol. 29, p. 35-51.

- HAMON J. (1997), « Microstructure des marchés », in *encyclopédie des marchés financiers*, p 1140-1163.

- HUANG, J., SIALM, C., ZHANG, H. (2011), « Risk shifting and mutual fund performance », *Review of Financial Studies*, n°24, p2575-2616.

- IPPOLITO, R. (1989), « Efficiency with costly information: A study of mutual fund performance studies », *Quarterly Journal of Economics*, n°104, p. 1965- 1984.

- JENSEN, M.C. (1968), « The performance of mutual funds in the period 1945-1964 », *Journal of Finances*, vol.23, p 389-416.

- LIVINGSTON M., YAO P., ZHOU L. (2019), « The volatility of mutual fund performance », *Journal of Economics and Business*, n°104, p. 1-19.

- MALKIEL, B. (1995), « Return from investing in Equity funds », *Journal of Finance*, n°50, p. 549-572.

- PRATHER, L., BERTIN, W., HENKER, T. (2004), «Mutual fund characteristics, managerial attributes, and fund performance », *Review of Financial Economics*, n°13, p. 305-326.

- SHARPE, W.F. (1966), « Mutual fund performance », *Journal of Business*, vol. 39, n°1.

- TREYNOR, J.L. (1965), « How to rate management of investment funds », *Harvard Business Review*, vol. 43, n°1.

- TREYNOR, J.L., MAZUY, K.K. (1966), « Can mutual funds outguess the market? », *Harvard Business Review*, vol. 44, n°4, p. 131-136.

- WERMERS, R. (2000), « Mutual fund performance: An empirical decomposition into stock-picking talent, style, transaction costs, and expenses », *Journal of Finances*, vol. 55, p. 1655-1703.

Annexe 1 : Typologie des Fonds Communs de Placement de la BRVM

Catégorie	Année d'agrément															
	2000	2002	2003	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total
Action s	1						1	1		4	1	3	2	4	2	19
Diversifiés	1			5	2	2	1	4	2	9	2	3	4	8	1	44
OMLT		2	1	1			1	3	1	3	2	1	5	5	2	27
OCT								1	2						1	4

Annexe 2 : La liste des FCP retenus dans l'échantillon

Date d'agrément	Dénomination FCP	SGO	NATURE	DEPOSITAIRE	TYPE DE GESTION
2000	SOGEAVERNIR	Sogespar	D	SOGEBOURSE	Quotidien
2000	SOGEEVALOR	Sogespar	A	SOGEBOURSE	Quotidien
2002	OPTI PLACEMENT	Opti Asset Management S.A.	A	SGI-TOGO	Quotidien
2003	OPTI CAPITAL	Opti Asset Management S.A.	D	SGI-TOGO	Quotidien
2008	BRM DYNAMIQUE	BRM Asset Management	D	BRM	Quotidien
2008	BRM OBLIGATAIRE	BRM Asset Management	D	BRM	Quotidien
2008	POSTEFINANCE HORIZON	CGF Gestion	D	CGF BOURSE	Quotidien
2009	CAPITAL CROISSANCE	BNI Gestion	D	BNI FINANCES	Quotidien
2010	EMERGENCE	BOA Capital Asset Management	D	BOA CAPITAL SECURITIES	Quotidien
2011	EXPANSIO	AFRICA ASSET MANAGEMENT	D	SBIF	Quotidien
2011	VALORIS	AFRICA ASSET MANAGEMENT	A	SBIF	Quotidien
2012	AAM EPARGNE CROISSANCE	AFRICABOURSE ASSET MANAGEMENT	D	AFRICABOURSE SA	Quotidien
2012	FCP PLACEMENT AVANTAGE	CGF Gestion	D	CGF BOURSE	Quotidien
2012	PLACEMENT CROISSANCE	CGF Gestion	A	CGF BOURSE	Quotidien
2014	SOGEDFI	Sogespar	D	SOGEBOURSE	Quotidien
2014	SOGEDYNAMIQUE	Sogespar	A	SOGEBOURSE	Quotidien
2014	SOGEPRIVILLEGE	Sogespar	D	SOGEBOURSE	Quotidien

A : Action ; D : Diversifié.

Annexe 3 : Evolution des indices de la BRVM

Séance	BRVM 10	BRVM Composite	Variation	Variation	Variation annuelle	Variation annuelle
17/09/2012	163,52	147,78				
31/12/2012	184,04	166,58	12,55%	12,72%		
02/01/2013	181,59	164,98	-1,33%	-0,96%		
13/09/2013	224,32	204,92	23,53%	24,21%		
16/09/2013	222,96	204,15	-0,61%	-0,38%		
31/12/2013	246,34	232,02	10,49%	13,65%	33,85%	39,28%
02/01/2014	245,1	230,89	-0,50%	-0,49%		
15/09/2014	267,02	251,35	8,94%	8,86%		
31/12/2014	267,53	258,08	0,19%	2,68%	8,60%	11,23%
02/01/2015	264,77	256,5	-1,03%	-0,61%		
14/09/2015	294,05	295,49	11,06%	15,20%		
31/12/2015	290,38	303,93	-1,25%	2,86%	8,54%	17,77%
04/01/2016	289,45	302,42	-0,32%	-0,50%		
19/07/2016	252,7	287,55	-12,70%	-4,92%		
31/12/2016	261,95	292,17	3,66%	1,61%	-9,79%	-3,87%
02/01/2017	254,64	285,18	-2,79%	-2,39%		
18/09/2017	212,74	237,42	-16,45%	-16,75%		
28/12/2017	219,65	243,06	3,25%	2,38%	-16,15%	-16,81%
02/01/2018	215,12	238,19	-2,06%	-2,00%		
17/09/2018	184,44	194,05	-14,26%	-18,53%		
31/12/2018	154,36	172,24	-16,31%	-11,24%	-29,72%	-43,33%
Variation entre le 31/12/2012 et 31/12/2018					-16,13%	3,40%
Variation entre le 13/09/2013 et 31/12/2018					-31,19%	-15,95%

Annexe 4 : Le nombre d'observations par année

Année	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	Total
2015	21	19	22	21	18	22	21	20	21	22	18	21	246
2016	20	21	22	21	19	22	20	21	21	20	19	20	246
2017	22	20	23	19	21	20	21	21	20	22	20	19	248
2018	21	20	22	20	20	19	22	19	20	23	19	20	245
Valeurs mensuelles = Le nombre de mois * le nombre d'année												48	985

Annexe 5 : Les statistiques descriptives des FCP

FCP	MOYENNE	ECART-TYPE	MIN	MAX	PRIME ($R_{FCP} - R_f$)	
					MOYENNE	ECART-TYPE
AAMEC	-0,4319	2,025	-4,112	3,392	-4,5419	2,1291
EXPANSIO	0,1477	2,258	-5,459	9,717	-3,9624	2,4044
VALORIS	-0,438	3,661	-8,681	8,837	-4,5481	3,7552
CAPCROIS	0,5388	2,3762	-0,1547	14,6462	-3,5712	2,4310
EMERGENCE	0,0957	0,7453	-2,8107	1,671	-4,0143	0,9279
PLACAVANT	0,1224	1,0906	-1,8806	2,557	-3,987	1,196
PLACCROIS	-0,5388	3,1763	-6,2529	5,6910	-4,6488	3,2696
HORIZON	-0,4185	2,5594	-5,4502	3,9785	-4,5285	2,6477
OPTIPLAC	-0,4709	3,1102	-8,9672	8,4534	-4,5808	3,1436
OPTICAP	0,2259	2,5517	-7,4556	9,6716	-3,8841	2,5497
SOGEAVERNIR	-1,0669	4,6774	-10,085	10,0459	-5,1769	4,7608
SOGEDFI	-0,8562	4,2401	-10,0906	12,6195	-4,9662	4,3020
SOGEDYNAM	-1,1321	4,3947	-9,8918	8,1720	-5,2422	4,4710
SOGEPRIV	-0,6274	2,8282	-6,7057	5,6505	-4,7375	2,9120
SOGVALOR	-1,2203	4,1890	-9,3292	7,8899	-5,3303	4,2685
RENDMARCHE	-0,0383	0,1989	-0,45	0,45		
PRIMEMARCHE	-4,1483	0,5569	-5,14	-3,3		
CPRIMEMARCHE	0,1751	0,0478	0,1089	0,2642		
CABO	6731969784980	734724073190,06	4749892972480	7781878099616		
VAT	959410681	437922852,84	345322918,31	2096472894,10		
RALI	29,687	10,5852	12,48	57,57		

Annexe 6 : Les résultats des corrélations

	PM	CP M	PA AM	PEX P	PV AL	PC CR	PE M	PP A	PP C	PH OR	PO P	PO C	PS GA	PS GD	PSG DY	PS GP	PS GV
PM	1,0 00																
CP M	- 0,9 980	1,0 00															
PAA M	0,5 734	- 0,5 694	1,0 00														
PEX P	0,5 791	- 0,5 863	0,6 752	1,0 00													
PVA L	0,5 172	- 0,5 159	0,8 370	0,7 678	1,0 00												
PC CR	0,3 063	- 0,3 123	0,2 247	0,6 404	0,4 042	1,0 00											
PE M	0,6 499	- 0,6 412	0,4 299	0,4 403	0,3 895	0,4 027	1,0 00										
PPA	0,6 575	- 0,6 537	0,8 343	0,7 393	0,8 446	0,3 307	0,4 752	1,0 00									
PP C	0,5 403	- 0,5 407	0,8 566	0,6 638	0,8 703	0,2 483	0,4 229	0,9 070	1,0 00								
PH OR	0,5 344	- 0,5 302	0,8 466	0,6 324	0,8 800	0,2 336	0,4 585	0,8 553	0,9 691	1,0 00							
PO P	0,2 479	- 0,2 394	0,4 131	0,3 785	0,3 627	0,1 080	0,0 234	0,4 226	0,2 862	0,2 733	1,0 00						
PO C	0,2 303	- 0,2 239	0,4 203	0,3 480	0,4 250	0,1 117	0,0 986	0,3 917	0,3 662	0,4 024	0,4 958	1,0 00					
PS GA	0,4 906	- 0,4 853	0,7 038	0,5 448	0,7 216	0,2 334	0,3 248	0,7 484	0,7 888	0,7 421	0,2 250	0,3 286	1,0 00				
PS GD	0,4 769	- 0,4 757	0,7 206	0,5 982	0,7 466	0,2 281	0,2 514	0,7 807	0,8 327	0,7 686	0,2 489	0,3 260	0,9 224	1,0 00			
PS GD Y	0,5 053	- 0,4 992	0,8 003	0,5 652	0,7 996	0,2 140	0,3 501	0,8 032	0,8 728	0,8 363	0,2 427	0,3 280	0,9 484	0,9 435	1,00 0		
PS GP	0,5 325	- 0,5 302	0,7 287	0,5 848	0,7 457	0,2 684	0,3 955	0,7 891	0,8 349	0,7 895	0,2 114	0,2 850	0,9 534	0,9 504	0,95 13	1,0 00	
PS GV	0,4 800	- 0,4 774	0,7 378	0,6 229	0,7 621	0,2 750	0,3 232	0,7 417	0,8 346	0,8 124	0,1 506	0,3 601	0,8 713	0,8 689	0,88 96	0,8 545	1,0 00

Annexe 7 : Les résultats des régressions linéaires multiples

Les coefficients de régression α , β , et ω décrivent la constante (la pente de la régression) la sélectivité des actifs et la capacité d'anticipation du marché. Les données entre parenthèses sont

les écarts type des coefficients de régression. Les colonnes de la statistique t et significativité donnent le t calculé et le p -value entre les parenthèses.

FCP	Coefficients de régression			Statistique t et significativité			R^2	R^2 Ajusté	Root MSE	F(2;45)	Prob > F	Durbin-Watson
	α	B	ω	α	β	ω						
AAMEC	10,699 (15,569)	5,114 (7,356)	34,113 (85,719)	0,687 (0,495)	0,695 (0,491)	0,398 (0,693)	0,331	0,301	1,7795	11,140	0,000	1,478
EXPANSIO	-11,780 (17,312)	-6,145 (8,180)	-100,940 (95,317)	0,680 (0,500)	0,751 (0,456)	1,059 (0,295)	0,351	0,323	1,9788	12,195	0,000	2,516
VALORIS	10,448 (28,735)	3,739 (13,578)	2,934 (158,209)	0,364 (0,718)	0,275 (0,784)	0,019 (0,985)	0,268	0,235	3,2845	8,218	0,001	1,668
CAPCROIS	-12,972 (20,569)	-5,767 (9,719)	-82,946 (113,249)	0,631 (0,531)	0,593 (0,556)	0,732 (0,468)	0,104	0,065	2,3511	2,625	0,083	1,525
EMERGENCE	6,547 (6,239)	3,968 (2,948)	33,684 (34,349)	1,049 (0,300)	1,346 (1,185)	0,981 (0,332)	0,434	0,409	0,7131	17,287	0,000	1,768
PLACAVANT	4,654 (8,047)	2,735 (3,803)	15,449 (44,308)	0,578 (0,566)	0,719 (0,476)	0,349 (0,729)	0,434	0,409	0,9198	17,240	0,000	2,288
PLACCR OIS	3,513 (24,589)	0,797 (11,619)	-27,723 (135,382)	0,143 (0,887)	0,069 (0,946)	-0,205 (0,839)	0,293	0,261	2,8106	9,303	0,000	1,705
HORIZON	13,832 (19,975)	6,258 (9,438)	43,400 (109,978)	0,692 (0,492)	0,663 (0,511)	0,395 (0,695)	0,288	0,256	2,2832	9,104	0,000	1,501

OPTIPLAC	24,02 2 (27,01 3)	12,23 5 (12,76 4)	126,51 5 (148,73 0)	0,889 (0,37 9)	0,959 (0,34 3)	0,851 (0,39 9)	0,07 6	0,03 5	3,08 77	1,85 9	0,16 8	2,50 2
OPTICAP	13,93 2 (22,09 3)	7,444 (10,43 9)	74,602 (121,63 9)	0,631 (0,53 1)	0,713 (0,47 9)	0,613 (0,54 3)	0,06 1	0,01 9	2,52 53	1,45 8	0,24 3	2,11 7
SOGEAVE NIR	31,21 7 (36,98 1)	13,22 3 (17,47 4)	105,41 4 (203,61 2)	0,844 (0,40 3)	0,757 (0,45 3)	0,518 (0,60 7)	0,24 5	0,21 2	4,22 70	7,31 0	0,00 2	1,86 7
SOGEDEFI	13,12 7 (33,80 6)	5,020 (15,97 4)	15,596 (186,12 9)	0,388 (0,70 0)	0,314 (0,75 5)	0,084 (0,93 4)	0,22 8	0,19 3	3,86 41	6,62 9	0,00 3	2,02 2
SOGEDYN AM	33,49 1 (34,34 0)	14,46 8 (16,22 6)	121,56 6 (189,06 9)	0,975 (0,33 5)	0,892 (0,37 7)	0,643 (0,52 4)	0,26 2	0,22 9	3,92 51	7,99 1	0,00 1	1,70 1
SOGEPRIV	9,938 (22,03 3)	4,270 (10,41 1)	17,341 (121,31 0)	0,451 (0,65 4)	0,410 (0,68 4)	0,143 (0,88 7)	0,28 4	0,25 2	2,51 84	8,92 0	0,00 1	1,86 2
SOGEEVAL OR	16,94 2 (33,46 4)	7,011 (15,81 2)	38,905 (184,24 6)	0,506 (0,61 5)	0,443 (0,66 0)	0,211 (0,83 4)	0,23 1	0,19 7	3,82 50	6,76 6	0,00 3	1,90 3

Annexe 8 : Les résultats des performances de gestion des FCP selon la conjoncture boursière associée à la liquidité

Δ_1 = Différence des moyennes des rendements excédentaires entre le rendement du FCP et le taux sans risque ($R_{FCP} - R_f$) de 2015 et 2016. Δ_2 = Différence des moyennes des rendements excédentaires entre le rendement du FCP et le taux sans risque ($R_{FCP} - R_f$) de 2015 et 2017. Δ_3 = Différence des moyennes des rendements excédentaires entre le rendement du FCP et le taux sans risque ($R_{FCP} - R_f$) de 2015 et 2018. H = Hausse significative ; B = Baisse significative. Les résultats sont obtenus du test des rangs signés de WILCOXON. *, ** et *** désignent, respectivement, les seuils significativité de 10% ($t_{10\%} = 1,28$), de 5% ($t_{5\%} = 1,65$) et de 1% ($t_{1\%} = 2,33$). Pos. = Positif. Nég. = Négatif. z = statistique du test z associé au test des rangs signés de Wilcoxon. Prob > |z| désigne la p value qui permet

de décider du rejet ou de l'acceptation de l'hypothèse nulle.

FCP	Δ_1				Δ_2				Δ_3			
	Pos .	Nég .	z	Prob > z	Pos .	Nég .	z	Prob > z	Pos .	Nég .	z	Prob > z
AAMEC	7	5	1,17 7	0,239 3	12	0	3,05 9	0,0022** *	12	0	3,05 9	0,0022** *
EXPANSIO	5	7	0,39 2	0,694 9	10	2	2,74 6	0,0060** *	9	3	1,80 4	0,0712*
VALORIS	6	6	0,47 1	0,637 9	9	3	2,43 2	0,0150**	9	3	1,88 3	0,0597*
CAPCROIS	3	9	- 0,48 7	0,626 5	12	0	3,16 3	0,0016** *	3	9	- 0,48 7	0,6265
EMERGENC E	2	10	- 1,33 4	0,182 3	12	0	3,05 9	0,0022** *	9	3	2,04 0	0,0414**
PLACAVANT	8	4	0,70 6	0,480 2	12	0	3,05 9	0,0022** *	9	3	2,35 3	0,0186**
PLACCROIS	8	4	1,49 0	0,136 1	10	2	2,58 9	0,0096** *	10	2	2,35 3	0,0186**
HORIZON	7	5	0,54 9	0,582 9	10	2	2,19 7	0,0281**	9	3	1,80 4	0,0712*
OPTIPLAC	6	6	- 0,31 6	0,753 7	10	2	1,25 5	0,2094	8	4	1,09 8	0,2721
OPTICAP	6	6	- 0,07 8	0,937 5	8	4	1,02 0	0,3078	8	4	0,86 3	0,3882
SOGEAVENI R	7	5	0,70 6	0,480 2	9	3	2,19 7	0,0281**	8	4	1,96 1	0,0499**
SOGEDEFI	7	5	1,17 7	0,239 3	11	1	2,11 8	0,0342**	9	3	2,04 0	0,0414**
SOGEDYNA M	7	5	1,02 0	0,307 8	10	2	2,35 3	0,0186**	9	3	2,11 8	0,0342**
SOGEPRIV	6	6	0,94 1	0,346 5	11	1	2,66 7	0,0076** *	8	4	1,96 1	0,0499**
SOGEVALOR	6	6	0,86 3	0,388 2	10	2	2,57 0	0,0121**	7	5	1,88 3	0,0597

Intelligence Territoriale : application au niveau des institutions publiques Tunisiennes concernées par le développement régional

Imen SDIRI, Université de Tunis El Manar, Tunisie.

Mouna TEBEI, Université de Tunis, Tunisie.

RÉSUMÉ

La politique de développement régional n'est efficace que lorsque les pratiques d'intelligence territoriale sont concrétisées. Cette intelligence s'inscrit dans une vision plus large du développement et surtout dans une perspective de réalisation du « bien être humain ». L'objectif de cette recherche est l'exploration de l'état des pratiques d'Intelligence Territoriale dans le domaine du développement régional Tunisien. Il renvoie à un diagnostic pour aider les praticiens dans le choix des méthodes de pilotage et de déploiement des stratégies et politiques de développement. Notre stratégie d'accès au réel s'est basée sur une démarche qualitative à travers des études de cas portant sur sept institutions publiques tunisiennes opérant dans le domaine du développement régional.

Mots-clés : Intelligence Territoriale, développement régional, capital Formel Territorial, démocratie participative, gouvernance Territoriale, décentralisation.

Abstract Regional development policy is only effective when territorial intelligence practices are realized. This intelligence is part of a broader vision of development and especially in a perspective of realization of the "human being". The objective of this research is the exploration of the state of Territorial Intelligence practices in the field of Tunisian regional development. It refers to a diagnosis to help practitioners in choosing methods for steering and deploying development strategies and policies. Our strategy of access to reality was based on a qualitative approach through case studies of seven Tunisian public institutions operating in the field of regional development.

Keywords: Territorial Intelligence, regional development, formal Territorial Capital, participative democracy, territorial Governance, decentralization.

INTRODUCTION

Le thème du « développement régional » occupe une place importante dans les débats économiques en Tunisie. Cette préoccupation émergente trouve sa justification dans les constats d'échec tant au niveau des régions (forte disparités régionales et spatiales) qu'au niveau des politiques publiques (Abichou et al., 2008 ; Ghazouani, 2010 ; Dlala, 2011 ; Turki, 2012). Des retours d'expériences dans des pays occidentaux notamment la France (même constat d'échec) mettent en avant le rôle capital que joue l'intelligence territoriale (IT) pour la réussite des politiques de développement régional (nous nommons le Réseau Européen d'Intelligence Territoriale (REIT), la CAENTI¹, les laboratoires ThéMA, l'université de Franche comté, aussi bien au niveau des régions : Nord-Pas-de Calais, Rennes, Nantes, la corse, l'île de France, la région de Provence Alpes Côte d'Azur PACA...). Girardot (2000) trouve que les possibilités offertes par l'intelligence territoriale constituent « *un moyen pour les chercheurs, pour les acteurs et pour la communauté territoriale d'acquérir une meilleure connaissance du territoire, mais également de mieux maîtriser son développement* ».

En Tunisie, les travaux de recherche portant sur l'intelligence territoriale et sa relation avec le développement régional relèvent d'un axe émergeant. Nous en citons : le Programme LOTH (Langages, Objets, Territoires et Hospitalités), 2007 et l'observatoire de l'université de Gafsa en partenariat avec Banque Tunisienne de Solidarité (BTS), l'Union Tunisienne de l'Industrie du Commerce et de l'Artisanat (UTICA), l'Agence de Promotion de l'Industrie (API) et le District Business, 2007. Le développement régional s'est présenté depuis cinq décennies comme la préoccupation la plus ancienne en Tunisie. Depuis l'indépendance, l'Etat est confronté à une situation de profond déséquilibre structurel entre

le littoral et les régions intérieures du pays. Différents programmes et politiques de développement ont été conçus afin de réduire les disparités interrégionales et renforcer le rééquilibrage spatial. Ces programmes et politiques ont été essentiellement centralisés sur la promotion de l'investissement public en faveur des régions défavorisées ainsi qu'à travers le développement des programmes de développement rural PDR et le programme de développement intégré PDRI. Toutefois, les politiques et les stratégies d'aménagement du territoire n'ont pas réussi à atténuer le déséquilibre régional ((Dhafer, 2010 ; Rallet, 1995). Selon Daoud (2011) « *les politiques mises en œuvre par l'État pour les endiguer depuis cinq décennies environ, contribuent au contraire à les approfondir, aggravant ainsi les fractures socio-spatiales entre littoral et intérieur du pays d'une part, et au sein même des grandes villes d'autre part* ».

La révolution de janvier 2011 a été la réponse face à l'aggravation de disparités territoriales qui ont accompagné les processus de développement (un double phénomène de métropolisation et de concentration des activités dans les régions du littoral). Aujourd'hui, toutes les instances spécialisées dans le domaine de développement régional visent à instaurer un nouveau pacte socio-spatial à travers la rénovation des études de développement régional (« une nouvelle culture de développement »). Des retours d'expériences aux études occidentales ont révélé l'importance de l'Intelligence Territoriale pour le développement des territoires. Selon Girardot (1999) « *L'intelligence territoriale est un moyen pour les chercheurs et pour la communauté d'acquiescer une meilleure connaissance du territoire, mais aussi de mieux maîtriser son développement* ». Elle est également considérée comme un outil indispensable mis au service de la reconversion des territoires. Les institutions publiques de développement régional constituent notre population mère sur laquelle nous allons porter notre étude de cas. Le choix de cette population s'explique par le poids qu'elles occupent dans les politiques de développement régional.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'échantillon par choix raisonné. Cette méthode est souvent employée dans les recherches qualitatives. Comme le démontrent Royer et Zarowski (2003, p: 191) « *contrairement aux méthodes probabilistes, où l'on cherche à éliminer la subjectivité du chercheur, les méthodes par choix raisonné reposent fondamentalement sur le jugement. Elles permettent de choisir de manière précise les éléments afin de respecter plus facilement les critères fixés par le chercheur* ».

Notre recherche sur l'état des lieux de la pratique de l'intelligence territoriale et de ses dimensions (Capital Formel Territorial et Gouvernance Territoriale) dans les institutions publiques impliquées dans le développement régional, vient actualiser les résultats des recherches antérieures surtout que le contexte politique a profondément changé depuis 2007.

Le fait que l'IT soit perçue par les chercheurs comme facteurs critiques de succès du développement régional nous amène à poser les questions de recherche suivantes :

Les institutions publiques impliquées dans le développement régional en Tunisie pratiquent-elles l'Intelligence Territoriale ? Quelles dimensions de l'Intelligence Territoriale sont appliquées par les institutions publiques de développement régional ? L'objectif de notre recherche est l'exploration de l'état des pratiques d'Intelligence Territoriale dans le domaine du développement régional Tunisien, il s'agit d'une sorte de diagnostic qui devrait contribuer à aider les praticiens dans le choix des méthodes de pilotage et de déploiement des stratégies et politiques de développement régional. Cette recherche exploratoire vise aussi les dimensions de l'intelligence territoriale, le capital formel territorial et la gouvernance territoriale. La sélection de ces dimensions a été faite suite aux revues de la littérature présentées par Bertacchini, Grammacia, Girardot (2006) dans « *Intelligence territoriale : Posture théorique, hypothèses, définition* » et par Yann Bertacchini (2010) dans « *Intelligence Territoriale : Constat, Recherche, Applications* ».

Revue de littérature

Intelligence territoriale et développement régional

L'intelligence territoriale répond spécifiquement aux organisations territoriales telles que les communes, les départements, les régions... Elle n'est la simple déclinaison locale de la politique nationale ; elle n'est pas un dispositif d'intérêt collectif privé-public. Elle représente « la capacité d'anticipation, la maîtrise du renseignement économique et technique et l'utilisation organisée des réseaux d'influence et d'actions au profit d'un projet d'une collectivité locale par des élus et des cadres territoriaux ». Fath (2013) « L'intelligence territoriale est une intelligence collective orientée vers une prospective d'action publique, produite par une nouvelle gouvernance territoriale interne et soutenue par une formation adaptée des personnels, l'acquisition d'ingénierie, le travail en réseau, l'aptitude à cristalliser les bonnes pratiques, l'utilisation des résultats des recherches universitaires et l'innovation ». Dans un sens, cette IT comme développée par Dumas (2015) serait comme un « *new beginning* ». Pour Neffati et Girardot (2014), l'IT est une science poly disciplinaire dont l'objet est de promouvoir le développement des territoires, dans ses dimensions économiques, sociales, et environnementales. Ces aperçus théoriques confirment la relation de cause à effet entre Intelligence Territoriale et Développement Régional (Gueboub, 2013).

Sébil lotte (2000 ; cité par Lacour, 2006: p546) a défini le développement régional comme « *un processus de mobilisation d'acteurs qui visent à valoriser la diversité des ressources sur un territoire régional, pour améliorer le bien-être de sa population* ». Il rajoute que ce processus repose sur la construction des représentations, des règles et des indicateurs communs, des évolutions internes et externes aux régions. Tony McCall (2010) a énuméré sept principaux objectifs du développement régional : L'amélioration de la qualité de l'infrastructure ; L'amélioration des services communautaires ; L'augmentation des taux de productions ; La réduction des taux de chômage ; La création de nouvelles opportunités du travail ; L'accroissement de la richesse des régions ; L'amélioration de la qualité de vie.

Belhedi (2012) se limite à cinq objectifs pour le développement régional à savoir l'équité, l'équilibre, l'efficacité, la solidarité et l'appropriation spatiale.

Les dimensions de l'intelligence territoriale

Sur la base de l'objectif de cette recherche à savoir l'exploration de l'état de pratique de l'intelligence territoriale auprès des institutions publiques de développement régional tunisien, nous sommes focalisés dans cette partie sur deux dimensions essentielles de l'intelligence territoriale qui nous semble bien des facteurs explicatifs pour l'amélioration de l'état actuel du développement régional. Nous nous sommes basés sur les travaux de Bertacchini et al. (2006) et de Bertacchini (2010).

Le capital formel territorial

Partant d'une définition proposée par Bertacchini (2004) du concept d'Intelligence Territoriale, l'IT est « *un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet* ». [...] L'objectif de cette démarche, est de veiller, au sens propre comme au sens figuré, à doter l'échelon territorial à développer de ce que nous avons nommé le capital formel territorial ».

Cette citation met essentiellement l'accent sur le capital formel territorial, qui est identifié par Bertacchini comme étant « le préambule de toute politique de développement », dans notre sens, du développement régional. Il désigne selon Bertacchini et al. (2006) « *l'ensemble de règles et de procédures communes qui résulte de l'implication des acteurs locaux de culture différente dans une démarche de développement local* ». Cette explication renvoie à l'ancien concept « capital social » dans son acception territoriale, qui indique « l'ensemble des normes et des valeurs qui régissent l'action collective ainsi que le cadre où celle-ci se déroule. Il peut être saisi comme l'expression des relations sociales qui favorisent la coordination des acteurs. C'est un moyen d'accéder aux ressources et informations nécessaires qui déterminent les

stratégies territoriales ». Cette définition renvoie aussi aux relations de coopérations entre les agents. Selon Bertacchini (2004), pour que le territoire s'enrichit, se développe et se dote d'un capital formel territorial solide il faut communiquer, s'informer, se former, échanger, transférer. Ainsi, la formation d'un capital formel stable requiert dans un premier temps une communication active et dans un second temps un échange vigoureux de compétences et de connaissances utiles entre les acteurs territoriaux.

La gouvernance territoriale

Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'expression « Gouvernance Territoriale » qui désigne la recherche de nouveaux modes d'organisation territoriale pour renforcer la démocratie, en favorisant la participation des citoyens et de la société civile au processus de prise de décision. La gouvernance territoriale se présente aussi selon Guesnier (2004) comme une mise en synergie ou une combinaison des actions des institutions publiques ainsi que des actions privées, permettant enfin à déboucher vers l'excellence territoriale. La gouvernance territoriale est donc la condition sine qua non pour garantir un développement régional plus équilibré afin d'atteindre l'objectif de la cohésion territoriale par le biais de la participation des différentes catégories d'acteurs (les institutions publiques les acteurs privés, les associations etc.), chacun selon son rayon d'action, elle vise, en outre, la construction collective d'objectifs et d'actions autour d'enjeux territorialisés. Dès lors, une bonne gouvernance territoriale requiert l'existence de plusieurs piliers, nous en citons : la participation citoyenne, des partenariats entre des acteurs clés à l'échelon régional, la compétence transdisciplinaire des acteurs territoriaux, des sources d'information multiples, la décentralisation administrative et politique ainsi que financière et le respect de la légalité....

Après ce bref aperçu théorique, nous avons retenu deux sous variables qui nous semble les plus appropriées pour notre étude à savoir la démocratie participative et la décentralisation :

- La démocratie participative renvoie inévitablement au contexte régional, où

elle est considérée comme la force motrice du développement. Le recours à celle-ci renforce la participation active de la population concernée ainsi que le partenariat de tous les acteurs territoriaux/régionaux dans l'élaboration du projet territorial. La participation aux décisions publiques indique aussi une claire volonté d'implication et de coproduction dans un but de concordance des actions collectives au bénéfice de l'intérêt général.

- La décentralisation est définie comme étant un processus permettant, d'une part, de redistribuer les compétences du haut vers le bas afin de résoudre les problèmes au niveau où ils se posent et d'autre part de rapprocher les citoyens de l'exercice des décisions qui touchent à leur avenir (Herzog, 1982). On distingue notamment trois formes de décentralisation : décentralisation politique, administrative et financière. Dans le cadre de notre recherche, nous allons nous intéresser aux deux formes de décentralisation à savoir la décentralisation politique et la décentralisation administrative.

Après avoir présenté le champ conceptuel des deux notions capitales : Développement Régional et Intelligence Territoriale ainsi que les dimensions qui se rattachent à l'Intelligence Territoriale, il nous semble pertinent d'explicitier le contexte de notre recherche : les constats d'échecs des politiques de développement régional tunisiens, ainsi que les actions ou encore les initiatives menées pour améliorer ce développement régional, et finalement les retours d'expériences françaises et tunisiennes en matière d'Intelligence Territoriale. Rappelant que le choix de notre sujet de recherche s'est émané essentiellement de ses constats d'échecs en ayant comme objectif l'exploration des pratiques d'Intelligence Territoriale ainsi que ses dimensions dans les institutions publiques tunisiennes de développement régional.

Constat d'échec des politiques de développement régional tunisien

De nos jours, le thème du « Développement Régional » occupe une place importante dans les débats économiques, politiques et sociaux tunisiens. Celui-ci a connu durant environ cinq décennies de nombreuses actions et transformations, commençant du premier document sur la planification économique et sociale intitulé 'Perspectives décennales de développement' en 1961. D'après Dhaher (2010), ce document souligne les fortes disparités régionales au niveau de la population et de la répartition des activités. Au cours de cette période, l'Etat a initié sa première politique publique qui s'articule autour de la mise en place de « pôles industriels » dans quelques régions tunisiennes destiné essentiellement à la valorisation des ressources naturelles. Cette approche a débouché sur un échec, qui selon Rallet (1995), « a contribué à répartir l'industrialisation (les pôles industriels datent de cette époque) mais, outre le fait qu'elle a eu parfois un impact malheureux sur l'environnement (pollution du golf de Gabès), elle n'a pas eu, comme ailleurs, les effets d'entraînement escomptés localement » Depuis, la politique du développement régional est marquée par une contradiction entre : « l'adoption d'une politique économique d'inspiration plus libérale ... avec l'aspect volontariste de l'objet de rééquilibrage spatial qui continue d'être affirmé » Le premier document d'aménagement du territoire national en Tunisie est le rapport D.A.T² (1973). Il a misé sur une stratégie d'industrialisation basée sur l'exportation (Dhaher, 2010 ; Daoud, 2011). Malheureusement, cette stratégie n'a pas encore réussi à réduire les fortes disparités régionales : «le déséquilibre régional s'aggrava, entre la frange littorale où se localisaient les villes les plus importantes et les densités les plus fortes et l'intérieur où les quelques villes moyennes n'arrivaient pas à attirer beaucoup d'activités et où les densités restaient faibles » (Daoud, 2011). En 1985, un Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) a été réalisé. Ce document comprend un bilan diagnostic, un schéma national, des schémas régionaux et un atlas

(Daoud, 2011). Son principal objectif était la réduction des déséquilibres présents entre le littoral et l'intérieur du pays ainsi qu'entre la capitale et le reste du pays. Selon ce document, « la réalisation de l'équilibre régional passait par le maintien des populations rurales dans leurs régions d'origine » (Daoud, 2011). C'est pour cette raison qu'il a proposé une nouvelle régionalisation basée sur un découpage territorial en six régions visant à renforcer l'infrastructure de base dans les régions, en passant par la création des pôles de développement économique et urbain.

Cependant, malgré l'effort entrepris durant cette période en faveur des régions intérieures, les disparités régionales ont persisté (Miossec et Signoles, 1984 ; Dhaher, 2010). Dès lors, « on assiste à un passage progressif d'une littoralisation plutôt passive à une littoralisation active » (Béthemont, 2001 ; cité par Dhaher, 2010). Un nouveau schéma du SNAT a été présenté en 1996 pour remplacer l'ancien SNAT de 1985. Ce nouveau Schéma National d'Aménagement du Territoire s'est principalement fondé sur « la nécessité de miser sur les espaces les mieux pourvus, pour faire face à la concurrence internationale dans la conjoncture de la mondialisation » Daoud (2011). Sa stratégie renferme le métropolisation et la compensation. La première consiste à rechercher des métropoles ou grandes villes dotées d'une plate- forme logistique, d'une assise économique importante, d'un marché de travail qualifié et d'une bonne relation avec le reste du monde. Dans le contexte tunisien, seules les villes de Tunis, Sfax et Sousse ont été considérées comme des métropoles. La seconde « consistait en un ensemble de mesures visant à atténuer les effets sociaux du métropolisation et les contraintes environnementales qu'elle pourrait engendrer » Daoud (2011).

Bien que cela a aggravé le déséquilibre régional entre la frange littorale et l'intérieur, « on remarque en outre le retour à une problématique de la polarisation avec pour points d'appui, d'une part, la zone littorale chargée d'essaimer le long d'un axe médian défini comme l'étape intermédiaire de diffusion du développement vers l'intérieur du pays et, d'autre part, les grandes villes de

l'intérieur dont il convient de renforcer la fonction d'armature urbaine » Rallet (1995). Dans une période récente, l'Institut National de la Statistique (INS) a publié les premiers résultats du recensement général de 2004. Ces derniers ont confirmé le grand déséquilibre entre les régions intérieures et les régions du littorales. (Lamine, 2009 ; cité par Daoud, 2011). Entre 1999 et 2004, les régions intérieures (Nord-Ouest ; Centre-Ouest et Sud-ouest) ont enregistré un taux de 38,9 % des départs contre 14,4 % des arrivées de l'ensemble du pays.

Dlala (2001) a affirmé qu'« au lieu de jouer un rôle régulateur, la nouvelle conception de l'aménagement risque d'être discriminante, mutilante, induisant le rétrécissement de l'espace « adapté à la grande compétition », au lieu d'aider à retrouver l'unité du territoire national et des solidarités menacées » (Daoud, 2011). Le constat d'échec en matière du développement régional subsiste jusqu'à aujourd'hui, confirmé par Daoud (2011) « Plus de quatre décennies de politiques de développement en Tunisie ont confronté l'État à une situation de profond déséquilibre entre littoral et intérieur du pays. Malgré les programmes d'aménagement du territoire destinés à stimuler les régions intérieures, ce déséquilibre s'inscrit comme une véritable discontinuité territoriale [...] La faiblesse, l'absence ou l'inefficacité des politiques de régulation mises en place par l'État ont aggravé la précarité et la marginalisation de ces espaces déshérités ».

Elyes Jouini (2014) dans son ouvrage « Tunisie l'Espoir, Mode d'emploi pour une reprise », a discuté les insuffisances actuelles du développement régional tunisien et a exposé en contre partie des solutions radicales qui pourront modifier les constats d'échec hérités des anciennes politiques. Dans le sixième chapitre, il a parlé d'un territoire qui est fortement inégal « L'espace tunisien est dominé par la région capital et dans une moindre mesure par les agglomérations urbaines de Sousse-Monastir et Sfax. Ces agglomérations présentent des économies assez diversifiées et concentrent l'essentiel de l'emploi national ». Pour pallier à ces insuffisances, il a recommandé de rapprocher le pouvoir du citoyen en s'appuyant sur une forte

décentralisation qui permettra de passer d'une gestion centralisée amplifiant les inégalités à l'intérieur du territoire à une gestion solidaire et égalitaire entre les différentes régions. A cet égard, il s'est appuyé sur des stratégies d'organisations administratives territoriales en clarifiant les responsabilités entre les acteurs territoriaux...). Nous allons présenter dans ce qui suit les initiatives et les actions récentes (post-révolutionnaire) de l'Etat Tunisien en matière de développement régional.

Les initiatives et les actions actuelles menées en matière de développement régional tunisien

Actuellement, les politiques publiques tunisiennes pointent sa stratégie vers "l'innovation" « Aujourd'hui, il est communément admis que l'innovation comporte une forte composante territoriale et régionale » Livre blanc Tunisien (2011). Cette dernière avait pour principale objectif le renforcement du tissu économique, social et institutionnel des villes de l'intérieur.

Au départ, la stratégie globale d'innovation s'est fondée sur la promotion des centres de production des connaissances notamment dans le domaine du haute technologie « Ces centres peuvent prendre principalement trois formes différentes : (i) des espaces industriels facilitant le travail en réseau, le développement et le transfert des technologies (technopôles, pôles de compétitivité, parcs scientifiques),

(ii) les regroupements d'entreprises existantes ou naissantes favorisant la coopération au sein de clusters et les initiatives conjointes (iii) les structures renforçant les synergies entre le tissu économique et les centres de recherche. » (Livre Blanc Tunisien, 2011 : p, 111).

Par la suite, cette stratégie s'est appuyée sur l'idée de multiplication des pôles de connaissances sur l'ensemble du territoire. Et puis, elle s'est concentrée sur l'amélioration de la qualité des pôles en réexaminant leur nombre d'implantation en vue de concentrer les efforts à déployer et d'optimiser les résultats. « Seulement trois secteurs industriels stratégiques à fort potentiel d'innovations devraient être développés dans des pôles de connaissances et

d'innovations. Chaque pôle sera localisé dans une région qui offre le potentiel le plus prometteur » (Kamoun, 2014). Partant de ce fait, le Livre Blanc Tunisien édité par l'ancien ministère de développement régional a recommandé dans sa 31ème proposition de : « Mettre en place trois pôles de connaissance et d'innovation dans les secteurs suivants : les technologies de l'information et des communications (TIC), les énergies renouvelables et les biotechnologies(industrie de la santé et agro-alimentaire à haute valeur ajoutée) ». En outre, en

consultant le site tunisien du ministère de développement régional et de la coopération internationale, un document a été publié en novembre 2012 « Stratégie d'amélioration de la gouvernance et du développement local en Tunisie ». Le document a exposé dans un premier temps le diagnostic au sujet de développement régional et dans un second temps sa démarche pour réussir le développement régional tunisien. Nous présentons ci-dessous un extrait de cette démarche :

Tableau 3 : Exposé d'une démarche de développement régional tunisien ; Source : site officielle du Ministère de Développement Régional et de la Coopération Internationale (novembre 2012)

Démarche	<u>À long terme</u> : Faire émerger des logiques territoriales porteuses de dynamiques d'acteurs. <u>À moyen terme</u> : Renforcer la capacité des CPL pour assurer leur propre développement et mieux s'intégrer dans l'économie nationale. <u>À court terme</u> : Appliquer une approche territoriale aux diagnostics régionaux et communaux et susciter une approche stratégique.
Résultats	Aboutir à des plans de développement régional qui émanent des régions, qui tiennent compte des potentialités et spécificités des différents gouvernorats et qui sont le résultat d'une concertation entre les différents acteurs de développement.
Objectifs	Les Collectivité Locales CL s'approprient les politiques de développement de leur région afin de maximiser leur réussite et leur impact.
Principes	Le principe de solidarité entre les régions est fortement encouragé afin d'atténuer les inégalités existantes, de palier aux disparités géographiques et démographiques et de promouvoir une redistribution plus égalitaire des richesses nationales.

La nouvelle constitution (2014) s'est engagée aussi à mettre à niveau le développement régional en misant sur l'équilibre régional et social à travers l'incitation au pratique de décentralisation. Douze articles (art.128 – art. 139) ont été mis pour consolider les principes de la décentralisation et de la bonne gouvernance, selon Nadia Gouta (Extrait de la revue du développement régional éditée par le commissariat Général au développement régional -deuxième semestre 2014) « Il demeure entendu que la réussite de cette démarche et la réalisation des objectifs assignés aux différents volets de la décentralisation restent tributaires de renforcement des capacités des acteurs régionaux et locaux dans la valorisation des opportunités que recèlent leurs régions respectives ». Ainsi, après avoir explicité les

constats d'échecs des politiques de développement régional tunisiens ainsi que les actions ou encore les initiatives menées pour améliorer ce développement régional. Il nous semble intéressant de faire des retours d'expériences françaises (pays à l'origine du concept) et tunisiennes en matière d'intelligence territoriale.

Retours d'expériences Tunisiennes en matière d'intelligence territoriale

L'Intelligence Territoriale s'est développée sur la base de la recherche action dans différents pays occidentales principalement en France, en Espagne, en Belgique et en Italie, puis elle s'est essaimée en Europe de l'Est et du Nord. Actuellement, elle a une résonnance mondiale avec l'entrée de l'Amérique Latine (Argentine,

Brésil et Venezuela), du Canada et des États Unis. Dans le contexte tunisien et à notre connaissance, quatre recherches ont été conduites au sujet de l'intelligence territoriale, nous mentionnons :

- **Projet local dans l'université de Gafsa :** Ce projet consiste en la mise en œuvre d'un processus d'Intelligence Territoriale au sein de l'Université de Gafsa. Désirer d'être toujours ouvert sur des besoins renouvelés par ses études et exigences pour le développement de la région du Sud-ouest, le but de l'Université consiste à prendre plus d'avantages de son travail et de diversifier ses services. Pour assurer ce rôle, plusieurs dispositifs et applications ont été effectuées, dans le cadre d'un 'Observatoire'. Plusieurs acteurs ont contribué à la création de cet observatoire en tant que partenaires socio- économiques (BTS, UTICA, API et District Business). Tous ces acteurs, d'origines géographiques diverses, ont permis la circulation des flux d'information, de coordination, de communication, de formation, des savoir-faire etc. Selon Bertacchini et al. (2007) « l'Observatoire de l'U.G a pour but d'agir le professionnel de nature pluridisciplinaire et interculturelle qui répond aux objectifs fondamentaux d'enseignement supérieur aussi bien que dans les exigences de groupes professionnels divers ».
- **Travail de Recherche au sujet de l'Intelligence Territoriale et la Sécurité Sanitaire des Aliments :** Cet article est fondé sur des études menées dans l'Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits (ANCSEP) particulièrement celle de Demortain (2007) et celle de Chouk et al. (2009). Ces études ont permis de constituer une base de connaissances efficiente et opérante montrant le rapport de diagnostic du mode de fonctionnement de l'institution et de son environnement dans le domaine de la Sécurité Sanitaire des Aliments en Tunisie, ce qui forme une étape principale stimulatrice pour le

développement d'un Système d'Information outil pionnier d'un Système National de Sécurité Sanitaire des Aliments (SNSSA). Cette intervention stimulée par Chouk et Attia (2010) met en pratique l'Intelligence Territoriale comme concept mobilisateur dans le contexte de la Sécurité Sanitaire des Aliments SSA. Elle part d'un constat peu favorable à l'Intelligence Territoriale et se propose de capter la perception des acteurs sur la Sécurité Sanitaire des Aliments et la mise en place de son SI tout en incitant d'amorcer un apprentissage collectif favorable à l'émergence d'un sens de la territorialité.

- **Recherche doctorale « L'observatoire De Menzel Habib : Analyse De La Situation Et Construction d'un Processus d'intelligence Territorial Adapté (Pita) » :** La proposition d'une mise en exploration du Processus d'Intelligence Territoriale Adapté (PITA) à l'observatoire de Menzel Habib vise à comprendre la structure et la dynamique des territoires, à améliorer le mécanisme de concertation et à impliquer tous les acteurs locaux face aux opportunités et menaces territoriales. Haddad et al. (2008) mettent en évidence l'insuffisance en matière de circulation de l'information et de la communication (absence des stratégies d'information et des plans de communication) susceptible d'aggraver le problème de la désertification (dégradation des terres en zones arides et sub-humides sèches, conséquence de l'impact d'une activité humaine aux effets défavorables (PNUE, 1991)) et le déséquilibre écologique qui menaçaient la population rurale et son processus de développement. Selon Haddad (2008) «Le but de cette étude est de parvenir à repérer les solutions qui soient en mesure d'atténuer les risques et les blocages » de l'observatoire de Menzel Habib. Pour ce faire, il a proposé un «PITA» capable d'appréhender et d'améliorer les relations d'information et de communication entre les acteurs

territoriaux, ces derniers sont invités à se concerter pour faire face aux mutations et pour consolider la démarche d'intelligence territoriale élément clé du développement durable.

- Le programme LOTH « Langages, Objets, Territoires et Hospitalités »: Ce programme pluridisciplinaire a été mis en place en Avril 2006 et qui s'inscrit dans le cadre d'une collaboration entre l'Université Paul Verlaine de Metz et l'IRA (Institut des régions aride) de Médenine. Il a visé le développement territorial du sud-est tunisien à travers des stratégies de communication basées sur l'Intelligence Territoriale. Le programme LOTH s'est consacré à travers des recherches doctorales, de comprendre et analyser les moyens et les outils de développement territorial des zones arides et menacées. Ces recherches doctorales sont effectuées en codirection ou en cotutelle avec différents centres de recherches et laboratoires tunisiens et étrangers : Le centre de recherche sur les médiations CREM (laboratoire au sein de l'Université de Lorraine), le laboratoire I3M³ pour la France, le LESOR⁴, l'IPSI⁵, la FSEGT (Faculté des sciences économiques et de gestion de Tunis- Université Tunis El Manar), l'ISD (Institut supérieur de documentation - Université de la Manouba), les ISG de Tunis et de Gabes.

Somme toute, l'exercice d'une IT ne peut se passer de l'instauration d'une confiance, de l'engagement des acteurs et leur éco-responsabilisation. A titre d'exemple valoriser en confiance le patrimoine au service du développement territorial passe par la mise en place de stratégies durables et efficaces et par le respect de la biodiversité (Meyer et al, 2018). Ces actions exigent le consentement et l'engagement de tous les acteurs (Mzioudet Faillon, Meyer, 2015), mais ceux-ci restent fragiles voire dans certains cas illusoires ou purs artifices rhétoriques.

En énonçant les différentes expériences françaises et tunisiennes en matière d'Intelligence

Territoriale, nous avons pu identifier des similarités au niveau des conditions de départ qui ont poussé à la pratique d'Intelligence Territoriale (même constat d'échec) : des difficultés de développement territorial et régional (concentration, taux de pauvreté, chômage, disparités régionales et spatiales etc...).

Méthodologie de la recherche

L'objectif de cette recherche est d'explorer les manifestations de pratique de l'Intelligence Territoriale. Elle vise aussi à explorer le potentiel des institutions publiques de développement régional tunisiennes à maîtriser les deux dimensions qui s'attachent au concept de base « l'Intelligence Territoriale ». La démarche qualitative est généralement mobilisée lorsque le phénomène étudié est récent ou peu connu (Charreire & Durieux, 2007). L'étude qualitative est donc la plus appropriée à suivre puisque notre sujet de recherche qui est "l'Intelligence Territoriale" est un concept récent. L'objectif du choix de ce type de recherche vise à comprendre, interpréter et expliquer les manifestations des pratiques d'Intelligence Territoriale alimentées par les représentations des acteurs étudiés dans le contexte particulier du développement régional tunisien.

Nous avons choisi l'étude de cas comme stratégie de recherche pour accéder au terrain. Cette méthode nous permet d'étudier en profondeur des situations des terrains complexes et vise à nous répondre aux "comment" et "pourquoi" d'un phénomène donnée (Yin, 2003). Cette stratégie semble la plus appropriée à notre problématique et bien évidemment à notre recherche, parce qu'elle vise à explorer de manière approfondie des phénomènes encore peu connus ou complexes. Selon Wacheux (1996), l'étude de cas est « *une analyse spatiale et temporelle d'un phénomène complexe par les conditions, les événements, les acteurs et les implications* ». Le choix d'un type d'étude est nécessaire pour établir la structuration de recherche ainsi que le processus de collecte et analyse des données (Hlady Rispal, 2002). Dans le cadre de notre recherche, nous avons choisi l'étude de cas unique et multi-sites. C'est-à-dire, notre étude comporte un seul cas (une seule unité d'analyse au sens de Yin, 2009) qui sont les

institutions publiques tunisiennes opérant dans le domaine de développement régional. Cette stratégie³ I3M Information Milieux Médias et Médiations-laboratoire commun au sein des universités Nice Sophia Antipolis et Toulon.

⁴ Laboratoire des économies et des sociétés rurales- Institut des Régions Arides Médenine.

⁵ Institut de presse et des sciences de l'information- Université de la Manouba d'investigation est selon nous, la plus adéquate dans le cadre de notre recherche puisqu'elle permet de dégager les manifestations de pratique d'Intelligence Territoriale et de ses dimensions dans chaque site observé à part.

Pour le nombre des sites à retenir nous avons suivi les recommandations d'Eisenhardt (1989) qui a préconisé à inclure un nombre entre quatre à dix sites pour faire une recherche rigoureuse et valider une théorie. Les sites de recherche retenus sont au nombre de sept institutions publiques. Le Ministère de Développement Régional et de la Coopération internationale ; Le Commissariat Général au Développement Régional ; La Direction de Développement Régionale de Sousse, de Bizerte et de l'Ariana ; L'Office de Développement du Nord-Ouest-Séliana (ODNO) ; La Société de Gestion dans la Technopole de Borj Cédria (SGTBC). Ces sites ont été interviewés à travers un guide d'entretien qui énonce les thèmes sur l'Intelligence Territoriale; le Capital Formel Territoriale; l'Intercommunication territoriale; la Fédération des compétences; la Gouvernance Territoriale; La décentralisation et La démocratie participative.

Nous avons fait recours dans la collecte des données à la triangulation par le biais des entretiens semi- directifs en association avec la documentation et l'observation non participante, réalisée lors d'un séminaire interne « Mercredi de partage » auprès du Commissariat Général au Développement Régional à propos de l'ouvrage «

Tunisie L'Espoir, Mode d'emploi pour une reprise-2017 » avec l'analyse documentaire de la dernière revue du Développement Régional- édition 4 deuxième semestre 2017 collectée lors de l'entretien avec le directeur de la planification et des statistiques auprès du Commissariat Général au Développement Régional. Les données collectées ont été ensuite analysées à l'aide du logiciel Nvivo¹⁰, ce dernier nous a permis de concevoir des matrices comparatives facilitant l'analyse intra et inter-sites, et de dégager les relations entre les thèmes.

Analyse Inter-Sites Des Resultats

L'objectif de l'analyse Inter-sites est d'établir une comparaison des résultats de différents états des lieux des pratiques d'intelligence territoriale et de ses dimensions dans les sept sites de recherche étudiés. Pour procéder à la comparaison inter-sites, nous allons abordés les mêmes thèmes de recherche mais d'une manière plus brève, il s'agit alors des pratiques d'intelligence Territoriale, de Capital Formel Territorial et de Gouvernance Territoriale.

Intelligence Territoriale

Rappelant l'objectif de ce travail de recherche, qui a pour but d'explorer essentiellement (en premier niveau) les pratiques d'intelligence territoriale auprès des institutions publiques impliquées dans le développement régional. Les résultats obtenus de l'analyse des études pour chaque site, nous a révélé des similitudes et des différences au niveau des pratiques d'Intelligence Territoriale. En s'interrogeant dans un premier temps sur sa signification et sur son degré d'importance au sein des institutions, nous sommes rendus compte dans la plupart des sites de recherche une absence de sa pratique sauf deux sites qui ont présenté un haut niveau de pratique d'Intelligence Territoriale (Ministère de Développement Régional et la technopole de Borj Cédria).

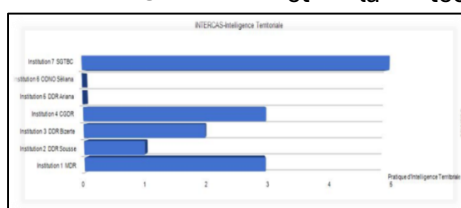


Figure 1 : Requête d'encodage matricielle Inter-Sites de pratique d'Intelligence Territoriale

Capital Formel Territorial

Les résultats obtenus de l'analyse des études pour chaque site de recherche, nous a révélé une similitude concernant la pratique de Capital Formel Territorial. Dans un premier temps, nous avons interrogé les institutions publiques de développement régional sur la nature de leurs

relations ainsi que sur leurs degrés de collaborations avec les acteurs territoriaux. Cette analyse répond à la question suivante : Quel est le niveau de pratique de Capital Formel Territorial dans chaque institution.

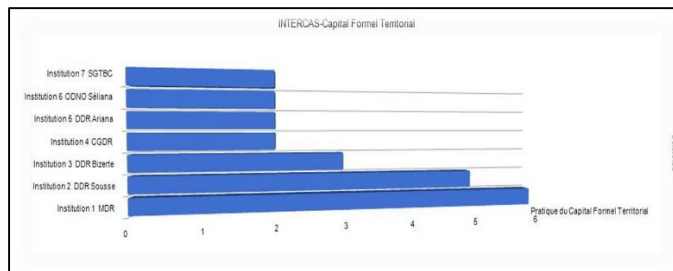


Figure 2 : Requête d'encodage matricielle Inter -Sites de pratique de Capital Formel Territorial

Intercommunication Territoriale

Les résultats obtenus de l'analyse des études pour chaque site de recherche, nous a révélé une similitude entre six institutions parmi sept (sauf le

Commissariat Général de Développement Régional) qui, montrent une prédisposition totale à renforcer la communication et par conséquent l'Intercommunication Territoriale.

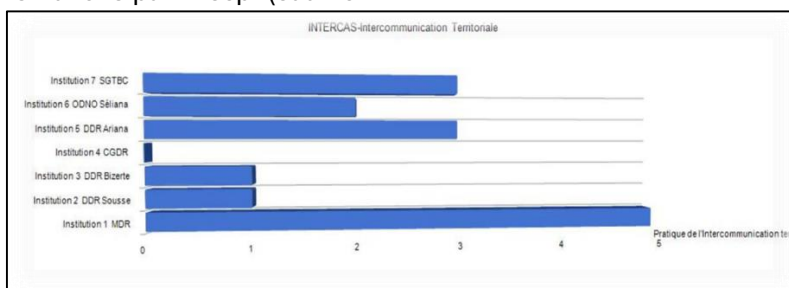


Figure 3 : Requête d'encodage matricielle Inter Site de pratique d'Intercommunication Territoriale

Ces illustrations prouvent les résultats d'analyses susmentionnées, un haut niveau de pratique d'Intercommunication Territoriale au sein du Ministère de Développement Régional et de la Coopération Internationale contre un niveau qui est égal à zéro au sein du Commissariat Général de Développement Régional.

Fédération des Compétences

La majorité des institutions publiques interrogées ont montré une prédisposition totale à renforcer sa pratique.

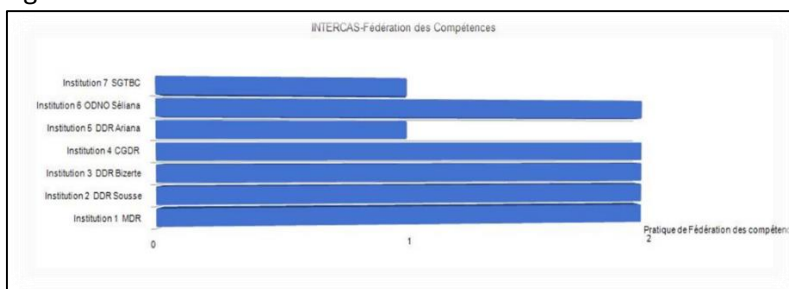


Figure 11 : Requête d'encodage matricielle Inter -Site de pratique de Fédération des Compétences

Pratique de Gouvernance Territoriale

La gouvernance territoriale constitue le cœur de l'intelligence territoriale. Cette analyse répond à la question suivante : Quel est le niveau de pratique de Gouvernance Territoriale dans chaque

institution ? De ce fait, nous remarquons que le ministère de Développement Régional dispose du plus haut niveau de pratique de gouvernance territoriale (onze références d'encodage).

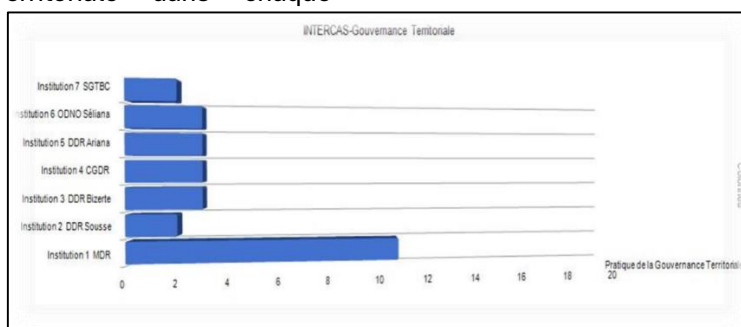


Figure 5 : Requête d'encodage matricielle Inter -Site de pratique de Gouvernance Territoriale

Pratique de Décentralisation

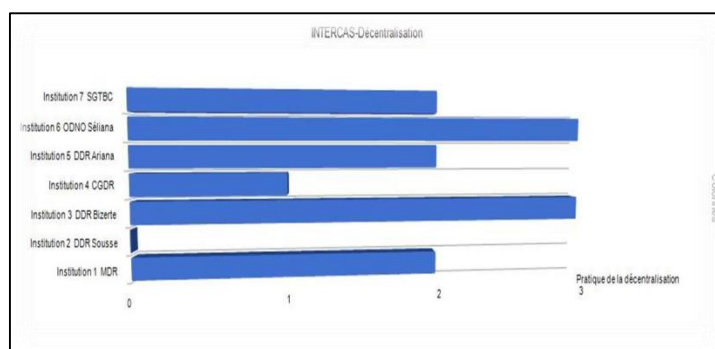


Figure 6 : Requête d'encodage matricielle Inter -Site de pratique de Décentralisation

Ces illustrations montrent dans la majorité des sites étudiés un niveau faible de pratique de Décentralisation. Les scores les plus élevés ont été relevés de l'office de Développement du Nord Ouest (ODNO) ainsi que de la Direction de Développement Régional de Bizerte (DDR Bizerte) qui, atteignant seulement trois références d'encodage.

Toutefois, nous avons ressorti lors des entretiens avec la Direction de Développement Régional de l'Ariana et la Direction de Développement Régional de Sousse, des avis négatifs concernant la participation des citoyens (au sens des habitants) dans leurs projets/actions. Le résultat vise à répondre sur la question suivante : Quel est le niveau de pratique de Démocratie Participative dans chaque institution ?

Pratique de Démocratie Participative

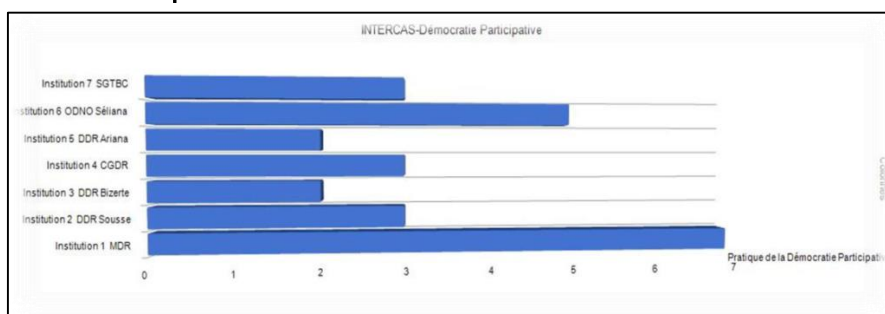


Figure 7 : Requête d'encodage matricielle Inter -Site de pratique de Démocratie Participative

Synthèse Et Discussion Des Résultats

Les résultats auxquels nous avons abouti confirment le fait qu'il existe une conscience de la part des institutions publiques de la nécessité d'améliorer les politiques actuels de développement régional. La plupart des institutions publiques interrogées ont révélé des défaillances quant au système actuel de développement régional : une forte centralisation des décisions de la part des instances publiques centrales, des déséquilibres inter délégations, absence d'un cadre logique stratégique clair pour assister les régions, absence de complémentarités entre les institutions impliquées dans le développement régional. Par ailleurs, les interviewés ont insisté à plusieurs reprises sur le fait que les politiques publiques actuelles souffrent d'un manque de vision stratégique claire. Selon le représentant du Ministère de Développement Régional et de la coopération internationale « Une des défaillances du système actuel est le manque d'intelligence à l'échelle de la région et à l'échelle nationale ». Ce résultat converge avec celui des études réalisées par les chercheurs (; Rallet, 1995 ; Abichou et al., 2008 ; Ghazouani, 2010 ; Dlala, 2011 ; Turki, 2012) qui ont montré les mêmes constats d'échec au niveau des politiques de développement régional tunisien.

D'ailleurs, en s'interrogeant sur les pratiques d'intelligence territoriale, cinq parmi sept institutions publiques interrogées ont souligné leur manque de vision pour ce champ disciplinaire (ceci relève particulièrement d'une logique verticale basé sur une vision processus pas une vision procédurale qui, sont essentiellement des visions héritées des instances publiques nationales). Mais en contrepartie, ils ont montré leurs intérêts à instaurer cette pratique. Comme le démontre le représentant du Ministère de Développement Régional et de la coopération internationale « on ne peut qu'encourager ce type d'action c'est à dire le « Think Tank Régional » ainsi que le représentant de la Direction de Développement Régional de l'Ariana « je vois qu'il y'a de la volonté de cristalliser les bonnes pratiques mais comme je l'avais déjà dit elle reste au niveau conceptuel, nous ne possédons pas les aptitudes nécessaires (تصالحيا) dans la DDR

Ariana ». Ce résultat converge entièrement avec celui des études réalisées dans le contexte tunisien : à l'université de Gafsa, à l'observatoire de Menzel Habib, à l'Agence Nationale de Contrôle Sanitaire et Environnemental des Produits (ANCSEP), dans le cadre du programme LOTH. L'output de ces recherches montre également une prédisposition favorable à cristalliser la pratique d'Intelligence Territoriale dans toutes les institutions tunisiennes (essentiellement dans les organismes de décisions).

De plus, concernant les dimensions de l'intelligence territoriale, nous avons ressorti des convergences des avis dans la plupart des institutions publiques. Dans un premier temps, l'étude sur la pratique du capital formel territorial a montré la prédisposition des institutions à tisser de bonnes relations avec leur entourage. En fait, Ils accordent un intérêt majeur pour renforcer l'intercommunication territoriale entre les acteurs territoriaux. Au même titre, nous avons remarqué lors des entretiens la place qu'occupe le conseil régional dans l'environnement national, la majorité des interviewés ont souligné le rôle primordial du conseil régional en matière de communication, ce dernier est considéré comme un acteur actif dans le domaine de développement régional. Cette prise en compte est aussi à l'origine de l'émergence d'une information et d'une communication environnementales certes encore éloignée de celle que promeut Libaert (2016). Parallèlement, nous avons ressorti une attitude positive concernant la fédération des compétences, cette dernière renvoie à la notion de compétences collectives qui signifie, réunir toutes les compétences locales, régionales et nationales spécialisées à l'élaboration des stratégies et politiques de développement régional. Ainsi, la majorité des institutions interrogées ont approuvés leurs pratiques de fédération des compétences.

La deuxième dimension concerne la Gouvernance Territoriale, cette dernière signifie selon (Aggéri, 2000) « le mode de construction collective d'un projet commun et le renforcement des processus démocratiques dans une logique de procéduralisation du droit, donnant lieu à la notion de gouvernance procédurale et qui implique une

révision de la notion d'intérêt général au profit d'une construction multiforme, ouverte et permanente d'un intérêt collectif partagé ». Par ailleurs, nous avons ressorti un résultat négatif concernant la participation des institutions au processus de décisions. La majorité ont affirmé leurs faibles implications et ceci est due à la forte hégémonie des ministères du tutelle (principalement du Ministère de développement régional et de la coopération internationale...). Mais en contrepartie nous avons relevé une pratique positive de la part de toutes les institutions publiques concernant leurs prédispositions à faire participer les différentes catégories d'acteurs dans le processus de décisions de leurs actions/projets.

Pour bien explorer la pratique de Gouvernance Territoriale nous avons mis l'accent sur deux notions qui nous sont apparues fondamentales à savoir la Décentralisation et la Démocratie Participative. Concernant la Décentralisation, les résultats ont prouvé que la majorité des institutions publiques analysées à savoir la DDR Sousse, la DDR Bizerte, le CGDR, la DDR Ariana, l'ODNO-Séliana, la SGTC ne détiennent pas des pouvoirs de décisions en affirmant encore une fois la forte centralisation des décisions au niveau du ministère du tutelle (Ministère de développement régional et de la coopération internationale), malgré les nouvelles lois (la nouvelle constituante 2014) qui exigent la pratique de Décentralisation de la part de toutes les institutions tunisiennes : « Le pouvoir local est fondé sur la décentralisation. La décentralisation est concrétisée par des collectivités locales comprenant des municipalités, des régions et des départements dont chaque catégorie couvre l'ensemble du territoire de la République conformément à une division fixée par la loi. Article 131 ». Par ailleurs, nous avons relevé une forte prédisposition de la part des institutions pour renforcer la pratique de décentralisation à travers les transferts des compétences, ressources et responsabilités aux différents niveaux institutionnels. Ceci s'accorde avec l'article 134 de la Constituante Tunisienne 2014 « Les collectivités locales ont des compétences propres, des compétences qu'elles exercent conjointement avec l'autorité centrale et des

compétences qui leur sont transférées par elle. Les compétences conjointes et les compétences transférées sont réparties sur la base du principe de subsidiarité... ».

En outre, l'étude de pratique de la Démocratie Participative a révélé des similitudes et des différences auprès des différentes institutions publiques interrogées. Dans un premier temps, nous avons enregistré des pratiques positives concernant la participation des citoyens (la société civile) aux projets et actions de développement (prouvé par cinq institutions publiques de développement régional), quoique d'autres institutions à savoir la DDR Ariana et la DDR Sousse ont montré leur refus concernant la participation des habitants aux actions et projets de développement régional, ils affirment que ces derniers n'ont pas les compétences et les connaissances nécessaires pour être part des projets et/ou actions régionales. L'article 139 de la nouvelle Constituante 2014 affirme (exige) « Les collectivités locales adoptent les instruments de la démocratie participative et les principes de la gouvernance ouverte afin d'assurer la plus large participation des citoyens et de la société civile dans la préparation de projets de développement et d'aménagement du territoire et le suivi de leur exécution, et ce, conformément à ce qui est prévu par la loi ». En récapitulant, l'investigation menée au sein des sept institutions publiques impliquées dans le développement régional, nous a permis d'identifier deux groupes concernant la pratique de l'intelligence territoriale et de ses dimensions. Un premier groupe nommé « les institutions publiques pratiquent l'Intelligence territoriale et les dimensions qui s'y rattachent », représenté par le ministère de développement régional et de la coopération internationale (MDR) et la Technopole de Borj Cédria (la Société de Gestion). Ces institutions ont une forte culture d'intelligence territoriale ainsi qu'une pratique positive de toutes les dimensions qui y sont liées. Un second groupe, nommé « Les institutions publiques ne pratiquent pas l'intelligence territoriale mais appliquent les dimensions qui s'y rattachent » représenté par cinq institutions publiques qui sont la Direction de Développement Régional de Sousse, de Bizerte, de l'Ariana, le Commissariat Général au Développement Régional et l'Office de

Développement du Nord-Ouest-Séliana. Ces institutions publiques n'ont pas la culture nécessaire concernant l'intelligence territoriale, mais ils le pratiquent inconsciemment puisqu'ils appliquent les dimensions qui y sont liées. Nous pouvons constater que l'intelligence territoriale n'est pas encore un concept familier pour certaines institutions publiques de développement régional.

Conclusion

A travers ce travail de recherche, nous avons cherché à explorer la pratique d'Intelligence Territoriale ainsi que ses dimensions auprès des institutions publiques opérées dans le domaine de développement régional. Le choix de notre sujet de recherche est dû essentiellement aux constats d'échec des politiques de développement régional tunisien enregistré depuis cinq décennies (prouvés dans différentes recherches tunisiennes et étrangères) et qui s'est aggravé après la révolution de janvier 2011. Différents retours d'expériences aux pays occidentaux notamment la France (même constat d'échec) ont montré le rôle capital de l'intelligence territoriale pour la réussite des politiques de développement.

Les résultats dégagés ont permis de comparer les différents états des lieux de pratique d'Intelligence Territoriale et de ses dimensions auprès des sujets interrogés. Nous avons obtenu des similitudes et des différences de pratique d'Intelligence Territoriale ainsi qu'aux dimensions qui s'y rattachent. Ceci nous a permis de distinguer deux groupes : le premier nommé « les institutions publiques interrogées pratiquent l'intelligence territoriale et appliquent les dimensions qui y sont liées », ce groupe est composé du Ministère de Développement Régional et de la Coopération Internationale et du Technopole de Borj Cédria (la Société de Gestion) qui ont prouvé leurs forte culture d'intelligence territoriale et leurs pratiques positives de toutes les dimensions qui s'y rattachent et un second groupe nommé « Les institutions publiques ne pratiquent pas l'intelligence territoriale mais appliquent les dimensions qui s'y rattachent ». Ce groupe est représenté par cinq institutions publiques de développement régional (la Direction de Développement Régional de Sousse, de

Bizerte, de l'Ariana, le Commissariat Général au Développement Régional et l'Office de Développement du Nord-Ouest - Séliana). Ces institutions n'ont pas la culture d'intelligence territoriale, mais ils le pratiquent inconsciemment puisqu'ils appliquent les dimensions qui y sont liées. Nous pouvons constater que l'intelligence territoriale n'est pas encore un concept familier à ces institutions publiques de développement régional.

Ce travail de recherche était une occasion pour présenter un aperçu théorique sur le concept de l'intelligence territoriale et sur ses dimensions ainsi que de connaître l'état des lieux de leurs pratiques dans les institutions publiques de développement régional. A la lumière des résultats dégagés précédemment, notre travail de recherche a permis d'apporter quelques contributions : La principale contribution tiré de la recherche consiste en la démonstration de l'existence partielle des manifestations de pratique d'Intelligence Territoriale et de ses dimensions dans les institutions publiques tunisiennes concernées par le développement régional. De plus, notre recherche alimente la réflexion sur l'état des lieux de développement régional tunisien compte tenu du contexte de crise que vit le pays depuis quatre ans. Les résultats ont montré un recul (aggravation du déséquilibre régional et spatial, agglomérations urbaines négligées...) par rapport aux années précédentes (Rallet, 1995 ; Abichou et al., 2008 ; Ghazouani, 2010).

Au terme de cette recherche, nous ne prétendons pas avoir dégagé des résultats irrévocables ou généralisables. Les outputs tirés de notre étude sont spécifiques au contexte des institutions publiques tunisiennes de développement régional. Nous ne savons pas dans quelle proportion nos résultats seraient influencés par le contexte de crise que vit le pays depuis quatre années. L'autre limite dont souffre notre travail tient au non recours à d'autres dimensions pour approfondir la compréhension sur les pratiques d'Intelligence Territoriale (ex. identité territoriale...) Une troisième limite réside dans la sélection des institutions. Notre stratégie d'échantillonnage est basée principalement sur le choix par convenance (Thiéhart, 2007). Cette méthode consiste à

choisir les échantillons en fonction des seules opportunités qui s'exposent au chercheur. Ces limites indiquent en elles-mêmes des pistes futures de recherche, nous proposons : de reprendre une étude de recherche sur la pratique de l'intelligence Territoriale auprès d'un échantillon plus représentatifs (dans d'autres secteurs tunisiens), en introduisant d'autres dimensions de recherche. La recherche serait peut-être plus étendue pour englober des sites de recherche d'un champ plus large (c'est-à-dire dans des contextes internationaux). De plus, notre futur canevas méthodologique sera d'effectuer des recherches quantitatives complémentaires aux recherches qualitatives dans le domaine de l'Intelligence Territoriale.

Bibliographie

- Abichou, H., Sghaier, M. & Jouve A.-M. (2008). *Quelle alternative pour le développement des zones défavorisées en Tunisie ?* New Medit VII/1/2008, 38-44.
- Aggeri, F. (2000). *Quelle prospective et quelle gouvernance pour les politiques du développement durable*. In HEURGON E., LANDRIEU J., Prospective pour une gouvernance démocratique. La Tour d'Aïgues, L'Aube, pp. 275-287.
- Belhedi, A. (2012). *Le développement régional. Problématiques, objectifs et principes*, Communication à la Journée de l'Association des Géographes Tunisiens (AGT) : "Le développement régional. Approches géographiques".
- Bertacchini, Y., (2004), *Pensez la durée, Mesurez la distance, Mémorisez le virtuel, Vers l'Intelligence Territoriale* –volet 2, Collection Les ETIC, Presses technologiques, 275.p.
- Bertacchini, Y., (2007). *Intelligence territoriale : Le territoire dans tous ses états*, Ouvrage collectif, Collection Les E.T.I.C, Presses Technologiques, 316 p, octobre 2007, Toulon.
- Bertacchini, Y., Girardot J.-J., Gramaccia G. (2006), De l'intelligence territoriale : théorie, posture, hypothèses, définition, *Ve colloque TIC & Territoire : Quels développements ?* Université de Franche- Comté, Besançon, juin.
- Bertacchini, Yann., (2010). Intelligence territoriale: une lecture retro-prospective, *Revue internationale d'intelligence économique*, pp 65-97, 2010/1 (Vol 2), Ed : Lavoisier, Paris.
- Charreire Petit, S. & Durieux, F. (2007). *Explorer et tester : les deux voies de la recherche*, in Thiétart R.A et coll., Méthodes de recherche en management, Dunod, Paris, p.59-83.
- Daoud, A. (2011). *La révolution tunisienne de janvier 2011 : une lecture par les déséquilibres du territoire*, Echo Géo[En ligne].
- Dhaher N., 2010. L'aménagement du territoire tunisien : 50 ans de politiques à l'épreuve de la mondialisation. Echo Géo[En ligne], numéro 13 | 2010, mis en ligne le 20 septembre 2010, <http://echogeo.revues.org/12055>.
- Dlala, H. (2001). *L'ordre global : Les déterminants et les retombées géopolitiques et spatiales*, *Revue Tunisienne de Géographie*, n° 32, p. 25-44.
- Dlala, H. (2011). *L'émergence métropolitaine de Tunis dans le tournant de la mondialisation*, Méditerranée [En ligne].
- Dumas, P. (2015). Le développement durable des territoires vulnérables », *14^e conférence internationale annuelle d'intelligence territoriale*, Ouarzazate, Maroc (archivesic.ccsd.cnrs.fr/).
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research, (Huberman, A.M. and Miles, M.B., Eds.) *Academy of Management Review*, *Academy of Management*, Vol. 14 No. 4, pp. 532–550.
- Ghazouani, K. (2010). Les incitations à l'investissement pour le développement régional en Tunisie : une évaluation, dans Région et développement, n°31.
- Girardot, J.-J., (2000). "Principes, Méthodes et outils d'intelligence territoriale. Évaluation participative et observation coopérative", dans "Conhecermelhor para agir melhor", séminaire européen de la Direction Générale de l'Action Sociale du Portugal, à Evora (mai 2000), Décembre 2000, DGAS, LISBONNE.
- Gueboub, D. (2013). *Contribution du Marketing Territorial Au Développement Local : Quel rôle pour la communication territoriale ? Une application aux communes de Bejaia et d'El-ksour (Algérie)*. Dialogue Euro-méditerranéen de

Management Public – MED 6 « Culture pour le changement, changements par la Culture».

-Guesnier, B. (2004). *Gouvernance et performance des territoires*, dans Guesnier B. et Joyal A. (textes réunis par) - « Le développement territorial : regards croisés sur la diversification et des stratégies» - ADICUEER - 280 pages.

-Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*, De Boeck Université, 250p.

-Kamoun, C.S. (2014). Computer Supported Collaborative Environmental Scanning: Diagnostic Framework and Its Application for a Tunisian Case Study, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol. 13, No. 3 (2014) 1450034 (16 pages).

-Lacour, C. (2006), Les territoires du développement régional : quelques leçons de PSDR, *Revue d'Économie Régionale et Urbaine*, n° 3, pp. 315-327.

-Libaert, Th., dir. (2016). *La communication environnementale*, Paris, Éd. Hermès.

-McCall, T. (2010). *What do we mean by regional development*, Institute for Regional Development Cradle Coast campus, University of Tasmani.

-Meyer, V., Haddad M., Faillon, B.M., Ben Slymen S. & Tlig, F. (2018). Intelligence territoriale en Tunisie : Sachants et /ou acteurs, *Revue Française des Sciences de l'information et e la communication*, n°13, 2018.

-Mzioudetfaillon, B. & Meyer, V. (2015). Valoriser en confiance : Le cas des zones arides, fragiles et menacées en Tunisie, pp 165-180, *in* : Lévêque L., Bonfils P., Kocoglu Y., Santolini T. et Van Hoorebeke D., dirs, *L'espace euro-méditerranéen entre conflits et métissages : rencontres, échanges, représentations*, Paris, Éd. L'Harmattan.

-Neffati H., & Girardot, J-J. (2014). L'intelligence territoriale 25 ans déjà, Les cahiers de l'administration, *Revue Administration Supplément*, n° 244, 2014, pp 139-144.

-Rallet, A. (1995). Libéralisation de l'économie, problématique de développement régionale routines institutionnelles : Le cas de la Tunisie, *Revue région & développement*, n°2, 1995.

-Sebil lotte, M. (2000). Des recherches pour et sur le développement local : partenariat et transdisciplinarité, *Revue d'économie régionale et urbaine*, n°3, pp. 535-556.

-Thiétart, R-A. & al. (1999). *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.

-Turki, S.Y. (2012). Quel système d'aménagement du territoire pour un meilleur développement socioéconomique ? Institut Arabe des Chefs d'Entreprises Territoires et développement.

-Wacheux, F. (1996). *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, Paris.

Écosystème entrepreneurial au Gabon : caractéristiques et perspectives

Ruphin NDJAMBOU, *CIREGED-INSG, Gabon.*

RÉSUMÉ

Dans le contexte de crise économique que connaît le Gabon et au regard de la volonté des pouvoirs publics de promouvoir le développement du secteur privé, la présente recherche a pour objet de caractériser l'écosystème entrepreneurial du Gabon et ses composantes. Elle est fondée sur une méthodologie à la fois qualitative et quantitative. Les résultats obtenus permettent d'identifier les composantes favorables et défavorables de l'écosystème et de suggérer des stratégies en vue de son amélioration.

Mots-clés : Ecosystème, entrepreneuriat
Écosystème entrepreneurial, composantes de l'écosystème entrepreneurial.

INTRODUCTION

La montée en puissance de la fonction entrepreneuriale, après la crise économique mondiale du milieu des années soixante-dix, a été à l'origine de plusieurs réaménagements économiques. On évoquera notamment le recentrage des grandes entreprises sur les métiers de base, le développement spectaculaire du secteur des services et les évolutions technologiques. Cette fonction est de plus en plus considérée comme un moteur important pour les économies en plein essor (Hannachi, 2013). Des exemples internationaux, comme le succès de la Silicon Valley aux Etats-Unis, ont attisé l'envie de créer une sphère entrepreneuriale propice et favorable à la création d'entreprises. C'est pourquoi les pouvoirs publics et les chercheurs se sont lancés tout azimut dans la reproduction de ce modèle à l'intérieur de leurs frontières.

Avec une économie encore faiblement diversifiée, une agriculture orientée vers les cultures de subsistances, des taux d'intérêt bancaire aux risques limités, le Gabon n'est pas en marge de cette mutation qui considère l'entrepreneuriat comme un moteur de la croissance économique.

Depuis les années 80, avec la loi 1/81 du 8 juin 1981 sur le régime des PME, les pouvoirs publics gabonais n'ont ménagé aucun effort pour mettre en place des programmes et des lois afin de promouvoir l'entrepreneuriat. De nos jours, l'écosystème gabonais est marqué par la présence de divers acteurs qui participent au développement entrepreneurial gabonais.

En dépit de cette pluralité d'acteurs œuvrant à l'amélioration de l'environnement des affaires et à la création des entreprises, le Rapport « *Doing Business 2017* » de la Banque Mondiale, qui mesure les régulations favorables ou défavorables en la matière, souligne que le Gabon a perdu des places à la fin des années 2010, en passant au 169^e rang mondial et au 35^e rang africain.

Afin de comprendre cette situation, notre recherche s'est efforcée d'étudier les caractéristiques favorables et défavorables de l'écosystème entrepreneurial gabonais.

Notre étude a un double intérêt :

Sur le plan théorique, elle peut contribuer à l'approfondissement des connaissances sur les écosystèmes entrepreneuriaux, en y ajoutant l'exemple gabonais ;

Au niveau managérial, elle permettra d'identifier les facteurs spécifiques de l'écosystème gabonais, notamment ses forces et ses faiblesses. A partir de là, on pourra élaborer des stratégies pour réussir à faire de l'entrepreneuriat un levier de la croissance économique gabonaise.

L'article est organisé de la manière suivante. La partie 1 traite de notre cadre théorique. La partie 2 nous permet de construire un modèle d'analyse. La partie 4 décrit notre méthodologie. La partie 4 présente et discute les apports de notre terrain de recherche.

1. Cadre Théorique : Les Écosystèmes Entrepreneuriaux

Nous traitons successivement de la mutation des écosystèmes d'affaires et des modèles

(théoriques ou empiriques) de l'écosystème entrepreneurial.

1.1 Des écosystèmes d'affaires à l'écosystème entrepreneurial

La désignation « d'écosystème » trouve son origine en 1935 dans les travaux d'Arthur Georges Tansley, botaniste britannique. Ce chercheur utilise le terme pour désigner l'unité écologique de base constituée d'un milieu et des organismes qui y vivent. Il le définit comme « *un système écologique borné, constitué de tous les organismes (biocénose) qui se trouvent à l'intérieur des bornes et de l'environnement physique avec lequel ils interagissent* ». Ses analyses ont été à l'origine de nombreuses recherches en science de l'écologie.

La popularité du terme l'a fait s'étendre à de nombreux autres champs disciplinaires, en particulier celui de l'économie et de la gestion. Son intégration au management est liée aux travaux de l'américain James Moore en 1993. En s'inspirant de l'idée de Gregory Bateson, selon laquelle les processus de coévolution des systèmes naturels affectent aussi les systèmes sociaux, Moore considère qu'on peut appliquer l'écologie au management pour expliquer les relations de coopération (de collaboration et de concurrence) dans un système d'acteurs (Koenig, 2012).

Selon lui, un écosystème d'affaires est semblable à un écosystème biologique. Par exemple, les entreprises ne fonctionnent pas dans un « vacuum » (un espace vide), mais elles interagissent avec leurs parties prenantes. Pour Moore, l'écosystème d'affaires peut souvent être décrit à partir d'un centre et d'une périphérie. Une ou plusieurs entreprises jouent le rôle de leaders et d'autres organisations gravitent autour d'elles (Oruezabala, 2017). Moore estime que les organisations n'évoluent pas de manière isolée mais qu'elles se développent en s'appuyant sur des réseaux de relations.

Ses recherches ont donné suite à beaucoup d'autres réflexions qui vont dans le même sens (Moore, 1996 ; Lansiti et Levien, 2004). D'autres auteurs ont discuté ou revisité la notion. Les travaux de Koenig, en 2012, suggèrent qu'un

écosystème d'affaires peut s'analyser comme un agencement modulaire de positions et de liens.

Une organisation dynamique interconnectée intègre donc l'ensemble des populations d'organismes tels que les petites entreprises, les grandes entreprises, les universités, les centres de recherche, les organisations du secteur public et les autres parties prenantes qui influencent un système économique global (Peltoniemi et Vuori, 2004). Un écosystème d'affaires dépasse le cadre traditionnel de l'industrie pour prendre en compte, en termes d'actions stratégiques, l'ensemble des relations qu'une entreprise développe afin de créer une communauté d'alliés hétérogènes (Gueguen, 2016). C'est une forme d'organisation qui regroupe des acteurs interagissant les uns avec les autres, dans une logique de réseaux territorialisés, avec des liens de nature intra-organisationnelle ou inter-organisationnelle (Daidj, 2011).

Cohen (2006) a été le premier à utiliser le concept d'écosystème entrepreneurial. Il le définit comme un ensemble diversifié d'acteurs interdépendants au sein d'une région géographique. Ces acteurs sont engagés dans le développement durable en soutenant de nouvelles entreprises ou en facilitant leur émergence ; par exemple, ils interviennent en matière de formation, d'activation et de trajectoires d'ensemble.

La littérature sur les écosystèmes entrepreneuriaux ne manque pas de définitions pour les décrire, ce qui laisse voir la richesse et la complexité du concept. Mais si tout le monde parle d'écosystèmes, ce n'est pas toujours de manière précise ou caractérisée.

1.2 Écosystème entrepreneurial : une divergence de modèles théoriques

Les travaux dédiés spécifiquement à l'étude de l'écosystème entrepreneurial se sont concentrés sur l'identification de ses principales composantes et l'analyse de ce qui favorise le développement de l'entrepreneuriat.

En ce sens plusieurs facteurs ont été identifiés dans différents contextes et peuvent donc varier d'un contexte à un autre (Isenberg, 2010). De manière générale, un écosystème entrepreneurial est un réseau communautaire de plusieurs types d'acteurs dans des cadres à la fois contextuels,

institutionnels et socio-économiques ; ils soutiennent le développement et la croissance d'entreprises innovantes ; ils encouragent les entrepreneurs naissants et ceux qui les accompagnent à prendre le risque de démarrer, de financer et de soutenir leurs entreprises (Isenberg, 2010 et Spigel, 2015). Pour Isenberg (2010), un écosystème entrepreneurial est une combinaison d'éléments favorables à l'entrepreneuriat. Ces éléments en interaction sont diversifiés et spécifiques à chaque région géographique engagée dans le développement durable et la croissance des entreprises novatrices (Isenberg, 2010 ; Vogel, 2013 ; Mira-Bonnardel et al, 2012 ; Spilling, 1996).

Prenant appui sur la littérature, Cohen (2006) propose un modèle conceptuel de sept composantes : un réseau informel (amis et relations familiales de l'entrepreneur) ; un réseau formel (des partenaires d'activité) ; des sources de formation (université, écoles) ; des services professionnels et d'appuis ; des soutiens politiques (nationaux, régionaux) ; un accès aux capitaux ; de la main d'œuvre qualifiée. A la suite des travaux de Spilling (1996) et du Babson College, Isenberg (2010) suggère un modèle à treize composantes facilitatrices qui sont : le leadership, le gouvernement, les « success stories », la culture, le capital humain, le capital financier, l'organisation entrepreneuriale, l'éducation, les infrastructures, les clusters économiques, les réseaux, les services supports, les premiers clients. En 2011, l'auteur réduit ces composantes à six.

Suresh et Ramraj (2012) élaborent également un cadre fondé sur des cas concrets. Leur modèle théorique a été testé auprès de trente entrepreneurs potentiels en Inde. Il permet d'identifier huit facteurs : le soutien en savoir technologique (universités, incubateurs, capital humain, etc.), le soutien du marché, le soutien de réseaux accompagnateurs, le soutien gouvernemental, le soutien environnemental (conditions locales disponibles, climat), le soutien moral (approbation et encouragement des proches), le soutien financier et enfin le soutien social (acceptation de l'échec, exposition par les médias, etc.).

A échelle mondiale, le World Economic Forum (2013) a réalisé une enquête auprès d'un millier d'entrepreneurs répartis dans vingt-trois pays. Il met en évidence huit piliers pour la conception d'un écosystème : un marché accessible, du capital humain, des moyens de financement, des systèmes de soutien, des appuis gouvernementaux et réglementaires, de l'éducation et de la formation, des centres de recherche et un contexte culturel favorable. Ces piliers sont assez proches des caractéristiques identifiées par Isenberg (2011).

En concevant son cadre théorique, Spigel (2015) souligne que tous les éléments ne sont pas nécessaires pour qu'un écosystème fonctionne. Il fait l'hypothèse d'une hétérogénéité en fonction des spécificités locales. Les composantes repérées dans un système particulier peuvent à la fois dépendre des entrepreneurs, des activités qu'ils développent et de configurations en lien avec le territoire. Bien entendu, plus il y a de facteurs positifs, plus les chances de succès sont grandes pour ceux qui les utilisent de manière appropriée.

De manière générale, la plupart des modèles insistent sur cinq composantes-clefs, à savoir des sources de formation et de recherche, du capital humain, une culture sociétale et des politiques publiques favorables, des organismes de soutien, un marché porteur (Isenberg, 2010 ; Feld, 2012 ; Foster et al. 2013 ; Suresh et Ramraj, 2012 ; Mason et Brown, 2013). Néanmoins, il semble que les pays aient une dynamique entrepreneuriale différente en fonction du contexte institutionnel et du niveau de développement économique (Acs et al., 2014). Il est donc important de comprendre les forces et les faiblesses d'une région ou d'un pays pour susciter le développement de l'écosystème autour des spécificités locales (Soto-Rodriguez, 2014).

1.3 L'écosystème entrepreneurial : une diversité de modèles empiriques

Les publications sur les écosystèmes entrepreneuriaux sont principalement centrées sur des enquêtes dans les pays et territoires développés. La Silicon Valley est le lieu le plus couramment cité dans les études empiriques, à cause de son histoire pionnière et ses atouts

propices au développement des entreprises. Située en Californie, à l'ouest des Etats-Unis, elle est qualifiée de berceau américain de l'innovation. Le site compte près de 11 200 entreprises engagées pour beaucoup dans les technologies récentes, ce qui correspond à 343 000 emplois. Son impulsion semble avoir été favorisée par la présence dynamique de l'Université de Stanford. A l'instar de la Silicon Valley, l'exemple de Boston (sur la côte est des USA) montre comment les attitudes culturelles, l'entrepreneuriat et la prise de risques conduisent à des trajectoires économiques et entrepreneuriales divergentes. On y a créé un écosystème prospère sans disposer d'un marché local fort. Situé au Canada dans l'Ontario, l'écosystème de Waterloo est animé par une culture entrepreneuriale sous-jacente qui favorise de solides réseaux d'entrepreneurs, de conseillers, d'investisseurs, avec des programmes de formation et de soutien à l'entrepreneuriat performants. Il est beaucoup plus axé sur la stimulation de la croissance par du capital-risque, avec des sauts de développement ultérieurs, soit par acquisition par une grande société de technologie, soit par une introduction en bourse. L'étude d'Isenberg (2010) englobe plusieurs pays à travers le monde, de Puerto Rico à la Chine, de l'Islande à l'Inde. Elle soutient l'idée d'un écosystème entrepreneurial bâti sur le capital humain.

D'autres exemples d'écosystèmes performants peuvent être, tels que celui de Singapour, appelée la cité-Etat, dans le cadre du deuxième port le plus important du monde. La ville est dotée d'un paradis fiscal protégé par les autorités locales. En parallèle, le cas de Taïwan montre la détermination de son gouvernement à transformer une fuite des cerveaux potentielle en un gain a posteriori (par retour gagnant) ; Anna Lee Saxenian

rappelle que l'essor de Taïwan a commencé dans les années 1960, lorsque des ingénieurs ont quitté le pays en masse pour étudier et travailler aux États-Unis ; ceux qui sont revenus avaient les compétences technologiques de créateurs de start-ups.

Au proche orient, Tel-Aviv, la capitale israélienne, est surnommée la Silicon Wadi. Elle doit son essor au gouvernement dont les financements ont favorisé l'écosystème entrepreneurial. La ville a été le berceau de 4 000 start-ups sur 10 ans. Enfin, pour citer un cas d'Afrique, notons que le PIB par habitant du Rwanda a presque quadruplé depuis 1995, bien que la population et les institutions aient été décimées par le génocide des années 90. En 2001, le pays a lancé une initiative nationale pour l'innovation et la compétitivité. Ce processus a permis de développer une « *stratégie nationale du café* », basée sur l'élaboration d'une spécialité rwandaise. La transformation n'a pas été réalisée par le soutien massif du gouvernement ou d'aides étrangères, mais par les paysans rwandais. Les efforts entrepreneuriaux des petits agriculteurs, qui sont les fournisseurs de grands distributeurs de café ou de thé, ont rendu cette révolution économique possible. De la sorte, le pays a acquis une position respectable dans les milieux d'affaires.

2. Construction D'un Modèle D'analyse Adapté Au Gabon

Pour étudier l'écosystème gabonais, nous avons pris appui sur le modèle de Spigel (2015), qui identifie dix composantes. Mais nous l'avons adapté au contexte gabonais en ne retenant que huit d'entre elles, présentées ci-dessous dans un schéma synthétique.

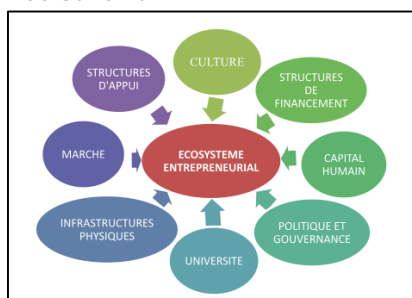


Figure 1: Modèle conceptuel de recherche adapté de Spigel (2015)

La culture correspond à des attitudes positives envers les réussites entrepreneuriales, ainsi qu'aux histoires véhiculées sur l'entrepreneuriat dans une région donnée (Feld 2012).

Le capital humain impacte les compétences entrepreneuriales. Il indique la présence d'entrepreneurs, de réseaux, de mentors et de main d'œuvre qualifiée.

Les structures de financement sont liées à la présence d'investisseurs locaux liés à la communauté entrepreneuriale. Ces derniers agissent aussi en tant que conseillers pour les entreprises; ils leur apportent des appuis de développement (Dubini, 1989 ; Malecki, 1997).

La politique et la gouvernance désignent les lois et directives publiques à l'origine de programmes de soutien à l'entrepreneuriat, ce qui inclut des avantages fiscaux, des investissements de fonds ou des efforts pour réduire la réglementation (Mason et Brown, 2013).

L'université indique l'existence d'établissements d'enseignement supérieur susceptibles de former des entrepreneurs et de créer de nouvelles connaissances dans le champ de l'entrepreneuriat.

Les infrastructures physiques correspondent à des moyens de télécommunication (Internet, réseaux divers) et de transport en nombre suffisant.

Les structures d'appui à l'entrepreneuriat sont des dispositifs ou des organisations telles que les incubateurs et accélérateurs. Elles fournissent des services auxiliaires et permettent aux entreprises nouvellement créées d'accéder à des fonctionnalités qu'elles ne possèdent pas en interne.

Élément clé pour la création d'opportunités au sein des écosystèmes entrepreneuriaux, le marché correspond à la présence de clients locaux dont les besoins créent des opportunités pour de nouvelles entreprises et encouragent les retombées entrepreneuriales (Spilling, 1996, World Economic Forum, 2013).

Telles qu'on vient de les présenter, ces composantes de l'écosystème entrepreneurial ont été identifiées dans divers contextes. Sont-elles bien présentes dans l'écosystème entrepreneurial

gabonais ? Si oui, lesquelles sont favorables à l'éclosion et au développement de l'entrepreneuriat ? Lesquelles ne le sont pas ?

3. Méthodologie

La méthodologie sera décrite en deux étapes : la nature et la collecte de données, d'une part, leur traitement et leur analyse, d'autre part.

3.1 Nature et collecte de données

Dans le cadre de la présente recherche, notre démarche est à la fois qualitative et quantitative. L'approche qualitative est considérée par Matthew et al. (2003) comme « la meilleure stratégie de découverte et d'exploration d'un nouveau domaine » et, à ce titre, elle est indiquée pour comprendre et caractériser l'écosystème entrepreneurial gabonais. La démarche quantitative est complémentaire à la première en ce qu'elle contribue à expliquer les interactions entre les composantes de l'écosystème entrepreneurial gabonais à l'aide de techniques mathématiques, statistiques et informatiques.

Deux phases ont été utiles pour la réalisation de ce travail. La première, dans une démarche exploratoire, consistait à recenser les acteurs de l'écosystème et à connaître leurs rôles et missions. La seconde phase a permis de réaliser une enquête à l'aide d'un guide d'entretien et d'un questionnaire. On a également employé la méthode de triangulation, qu'on peut définir comme une combinaison des sources de données (revue de la presse nationale, sites internet, brochures) pour améliorer la validité des résultats (Mathison, 1988).

Le guide d'entretien et le questionnaire ont été administrés dans les communes de Libreville, Owendo et Akanda au Gabon, en raison de la densité de leur population, du mois de décembre au mois d'avril 2018. On a interrogé 44 acteurs de l'écosystème entrepreneurial gabonais. L'échantillon a été déterminé de façon raisonnée en privilégiant cinq catégories d'acteurs qui agissent pour la promotion et le développement de l'entrepreneuriat au Gabon, comme l'indique le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1: Répartition de l'échantillon par catégories d'acteurs de l'écosystème entrepreneurial

Catégories d'acteurs	Acteurs	Echantillon	
		Nombre	%
Organismes publics	Pouvoirs publics,	8	18,18
Organismes d'accompagnement	Incubateurs, pépinières...	8	18,18
Chef d'entreprise	Entrepreneurs, entreprises incubées	17	38,64
Organismes de financement	Banques, fonds internationaux, Investisseurs publics	6	13,64
Organismes de recherche	Enseignant chercheurs	5	11,36
Total		44	100

Source : l'auteur

Le guide d'entretien était constitué de 18 questions qui portaient sur cinq thèmes : la définition de l'écosystème entrepreneurial, les rôles joués dans cet écosystème, les caractéristiques de ses composantes, les interactions entre les acteurs, l'avenir supposé d'un tel écosystème au Gabon. D'une durée de 45 minutes en moyenne, les entretiens semi-directifs ont été effectués auprès de 12 acteurs de l'écosystème entrepreneurial gabonais dont 9 ont accepté d'être enregistrés.

Comportant 12 questions, le questionnaire a été administré à 32 acteurs de l'écosystème

entrepreneurial gabonais. Il a été conçu et structuré de manière à intégrer les indicateurs de mesures de 8 variables explicatives du modèle théorique (culture, structure de financement, capital humain, politique et gouvernance, université, infrastructures physiques, marché, et structures d'appui à l'entrepreneuriat) en recourant à l'échelle de Likert à cinq échelons de 1 : « Pas du tout d'accord » à 5 : « Tout à fait d'accord ». Le tableau 2 ci-dessous synthétise les indicateurs de mesure des huit variables :

Tableau 2: Indicateurs de mesure des variables du modèle de recherche

Variable	Indicateurs ou items	Abréviation
Culture	Tolérance de la société gabonaise à la prise de risque	I1
	Existence des modèles de réussite en entrepreneuriat	I2
	Respect du métier d'entrepreneur	I3
Structures de financement	Appui des capitaux à la liquidité des entreprises	I4
	Appui des capitaux à la valeur ajoutée des entreprises	I5
Capital humain	Existence d'un bassin de talents sur le territoire national	I6
Politique et gouvernance	Actions des pouvoirs publics en matière d'entrepreneuriat	I7
Université	Enseignement de la finance et de l'entrepreneuriat	I8
Infrastructures physiques	Existence en quantité suffisante des infrastructures	I9
Structures d'appui	Existence de professionnels en développement entrepreneurial	I10
Marché	Existence de clients locaux potentiels	I11

Source : l'auteur

3.2 Traitement et analyse de données

Pour le traitement et l'analyse de données, nous avons utilisé l'analyse de contenu pour le traitement des données qualitatives et l'analyse en composante principale (ACP) pour le traitement des données quantitatives.

Considérée par Albarello et Bajoit (2000) comme « un ensemble de techniques de recherche permettant de décrire tout contenu de communication en vue de l'interpréter de façon objective et systématique », l'analyse de contenu a été retenue parce qu'elle permet de faire

ressortir les significations et associations non directement perceptibles à partir des données primaires et secondaires (Aktouf, 1987). Cette méthode semble appropriée à la présente recherche qui consiste à caractériser l'écosystème entrepreneurial gabonais en faisant ressortir ses spécificités à partir du discours des acteurs qui le composent. Du point de vue pratique, nous nous sommes servis du progiciel Sphinx pour l'analyse thématique des verbatim tirés des entretiens. Cette phase d'analyse s'est déroulée en trois étapes. Dans la première, nous avons réalisé un codage systématique en attribuant un code à la même unité de sens à partir des thèmes contenus dans le guide d'entretien. Dans la deuxième, nous avons regroupé les verbatim représentatifs de chaque code par thématique. Enfin, la troisième a permis de dégager une signification aux données traitées.

Pour le traitement quantitatif, nous avons eu recours aux méthodes de statistiques descriptives et à l'analyse en composantes principales (ACP). Nous avons procédé en deux phases. La première phase a consisté à tester la fiabilité interne des instruments de mesure des construits du modèle. Pour ce faire, l'analyse en composante principale (ACP), une technique de l'analyse factorielle, a été mise à contribution. La procédure par étapes de

Hair et al. (1998) a été choisie pour réaliser cette ACP. Il fallait condenser l'information contenue à l'intérieur d'un grand nombre de variables (d'items d'un questionnaire par exemple) en un ensemble restreint de nouvelles dimensions composites, sans avoir trop de pertes d'informations (Hair et al., 1998). La seconde phase nous a permis de tester l'hypothèse de recherche, à savoir que les huit composantes du modèle théorique contribuent conjointement à favoriser l'écosystème entrepreneurial gabonais.

4. Présentation Et Discussion Des Résultats

Nous présentons d'abord les résultats, puis nous procédons à leur discussion.

4.1. Présentation des résultats

Nous exposons tour à tour les résultats de l'analyse qualitative, puis ceux de l'approche quantitative.

4.11 Ecosystème entrepreneurial gabonais : Définition, composantes et spécificités

Le tableau 3 synthétise les perspectives de définition de l'écosystème entrepreneurial gabonais par les acteurs qui le composent et qu'on a interrogés dans le cadre de la présente recherche.

Tableau 3: Perspectives de définition de l'écosystème entrepreneurial gabonais par ses acteurs

Définition de l'écosystème entrepreneurial	Verbatim
Un ensemble d'éléments physiques et non physiques	« ...un écosystème est un ensemble de leviers permettant de soutenir les entreprises dans un pays. Il est constitué d'incubateurs, pépinières, de l'Etat, et de tous les autres intervenants de cette chaîne... » (Resp. O.A.1) « ...c'est un ensemble de composantes à savoir entreprises, parties prenantes, structures, infrastructures, lois favorisant l'entrepreneuriat au Gabon... » (Resp. O.A.2) « ...ensemble des acteurs du cadre juridique et institutionnel qui permet le déroulement des activités économiques... » (Resp. O.P.1).
Un moyen de développer les activités entrepreneuriales	« ...communauté visant à favoriser la création d'un projet ou promouvoir l'entrepreneuriat » (RESP. O.F.1) « ...cadre propice pour la création et le développement des entreprises » (Ch. E.5)

Source : l'auteur

Il ressort de cette synthèse que ces acteurs considèrent l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'éléments physiques et non physiques dont le but est de développer les

activités entrepreneuriales sur le territoire gabonais. Plus précisément, il doit être constitué d'un cadre politique, institutionnel et juridique favorable à l'entrepreneuriat. Les organismes de

financement (investisseurs publics, privés, capital-risque, banques), les organismes d'accompagnement (incubateurs, hubs, pépinières) et les organismes académiques (enseignement supérieur, centre de recherches) doivent être au cœur de ce dispositif pour contribuer à l'éclosion et au développement de l'entrepreneuriat dans le pays.

Les composantes de l'écosystème entrepreneurial proposé par Spigel (2015) sont-elles toutes présentes dans l'écosystème

entrepreneurial gabonais ? C'est le cas pour les personnes interrogées : les infrastructures physiques, la culture, le capital humain, les moyens de financement, la politique et la gouvernance, les structures d'appui à l'entrepreneuriat et l'université sont identifiées par elles comme des composantes de l'écosystème.

Le tableau 4 ci-dessous regroupe les différents acteurs identifiés et les classe en fonction des composantes de l'écosystème entrepreneurial gabonais auxquelles ils appartiennent.

Tableau 4: Acteurs de l'écosystème entrepreneurial gabonais par composante

Composantes	Acteurs
Capital humain	Entrepreneurs dans trois secteurs d'activité Main-d'œuvre disponible pour le marché de travail Etc.
Structures de financement	BGFIBANK/BICG/BGD/CITIBANK/ECOBANK/ORABANK/UBA EDG/FINAM/FINATRA/GAMFI/SONED PNUD/OIT/ONUDI/UE Etc.
Politique et gouvernance	Agence Nationale de la Promotion des Investissements (ANPI) Chambre des commerces Ministère de l'Economie, de la Prospective et de la programmation du développement Ministère des petites et moyennes entreprises, de l'entrepreneuriat National et de l'insertion des jeunes Ministère de la promotion des investissements privés du commerce et de l'industrie Etc.
Structures d'appui à l'entrepreneuriat	APJA/ AWEF/ENTREPRENARIUM Gabon/ JA Gabon/OGGOUE LABS Espace PME/ Afric'Invest/ALT EMPLOI/Ellipsis/ERNEST YOUNG (EY) Equalise Consulting/Fidexce/Global Mind Consulting/IADL/OJL Etc.
Domaine universitaire	Institut National de Sciences de Gestion (INSG) Institut Supérieur de Technologie (IST) Institut des Hautes Etudes Economiques et Entrepreneuriales (IHEE) Institut Universitaire des Sciences des Organisations (IUSO) Institut des Techniques Avancées (ITA) Etc.

Source : l'auteur

Il ressort du tableau 4 que la composante « structures de financement » implique plusieurs acteurs allant des bailleurs de fonds multilatéraux (PNUD, ONUDI, UE,) aux institutions de Microfinance (EDG, FINAM, FINATRA,), en passant par des banques commerciales de première catégorie (BGFIBANK, CITIBANK, ORABANK, UGB, ...). La composante « structures

d'appui » comporte elle aussi beaucoup d'acteurs comme JA Gabon, OGGOUE LABS, AWEF, l'APJA. Les « pouvoirs publics » occupent une place de premier plan dans l'écosystème puisque des agences et des ministères œuvrent pour l'éclosion et le développement d'une classe d'hommes et femmes d'affaires dynamiques. Le monde de « l'enseignement supérieur » est également partie

prenante avec des instituts qui participent à la formation des entrepreneurs et au développement d'une culture entrepreneuriale.

Que pensent les différentes personnes interrogées des missions et des rôles que chacun doit jouer dans cet écosystème ? De l'avis d'un chef d'entreprise, acteur de la composante capital humain, sa mission est de créer et développer de la richesse par le canal de l'entrepreneuriat : « *Moi je crée de la richesse d'abord pour moi et pour l'économie nationale dans une seconde mesure. J'apporte des solutions à des problèmes posés* ». Cette perspective est partagée par un autre entrepreneur affirmant que la création de richesses passe aussi par le développement d'entreprises : « *élargir mes entreprises et créer de la richesse en tenant compte de l'étroitesse du marché local et en ayant l'ambition de me positionner sur le marché international pour compenser cette contrainte...* ».

Les responsables des structures d'appui à l'entrepreneuriat sont d'avis que leur rôle est non seulement de former et d'accompagner les porteurs de projet dans leur démarche, mais également de les aider à trouver des financements ou de les mettre en relation avec les institutions financières et les investisseurs : « *Nous avons le rôle de former, d'accompagner mais aussi de trouver des financements à nos incubés... nous les dotons de toutes les armes nécessaires avant qu'ils ne se lancent et même après...* ».

Selon un acteur des pouvoirs publics, le rôle de l'Etat et de ses Agences est d'instaurer un dispositif favorable à la création et au développement de l'entrepreneuriat, tout en s'assurant de sa mise en œuvre : « *Mon rôle est de proposer un cadre législatif favorable à la création d'entreprise, à l'évolution de l'entrepreneuriat et de suivre son application* ».

Que dire maintenant de l'écosystème entrepreneurial gabonais en termes d'évolution et de spécificités ?

Une analyse de son évolution montre que sa structuration a été l'affaire des pouvoirs publics depuis les années 1980. Plusieurs décisions ont été prises en vue d'inciter la création d'entreprise, de soutenir le développement des PME et d'améliorer les perspectives d'emplois sur le

territoire national. Au nombre de ces décisions figure la création des organismes tels que le FODEX et le FAGA. Il faut cependant relever que le développement de l'entrepreneuriat au Gabon n'a pas connu d'évolution significative en termes de création ou de pérennisation d'entreprises. Néanmoins, depuis le début de la décennie en cours, on assiste à des initiatives privées visant à développer l'entrepreneuriat avec une diversité d'intervenants qui couvrent un spectre assez large comprenant des structures d'accompagnement (pépinières, incubateurs) et des instituts de formation (universités, grandes écoles) à la fois publics et privés.

Ainsi donc, l'écosystème entrepreneurial gabonais dispose de nombreux acteurs hétérogènes (incubateurs, pépinières, consultants, experts comptables, avocats, banques, organismes de recherche, organismes de financement, clubs d'entrepreneurs etc.) dont l'objectif commun est de créer de la valeur au sein du territoire via l'entrepreneuriat. Cette multiplicité d'acteurs et de dispositifs joue des rôles complémentaires et normalement convergents. Par exemple, certains aident à construire les moyens (techniques, managériaux) de pouvoir faire appel à des financements octroyés par d'autres.

L'une des spécificités de l'écosystème entrepreneurial gabonais est la rareté des dispositifs publics de soutien financier comme le FODEX et le FAGA. Or c'est important pour aider financièrement les entrepreneurs lors de la phase de lancement de leurs activités. A ce maillon faible s'ajoute un climat de « manque de confiance » entre les organismes de financement et les entrepreneurs. L'étude montre que les organismes de financement privés sont réticents à financer des jeunes entrepreneurs inexpérimentés. Pourtant, un banquier soutient le contraire : « *bien que ce ne soit pas toujours évident, nous offrons des financements aux potentiels porteurs de projets et chef d'entreprises* ». Dans les faits, les institutions financières (BGFI, BICIG, CITIBANK etc.) disposent de surliquidités. Mais elles craignent de financer les entrepreneurs ayant des projets viables, fiables et rentables parce qu'elles ont une aversion au risque élevé, surtout lorsqu'il s'agit de jeunes sans grande expérience.

Une autre spécificité de l'écosystème entrepreneurial gabonais est l'absence d'infrastructures physiques telles que des routes bitumées pour assurer le transport des marchandises dans des conditions optimales, notamment entre l'intérieur du pays et la capitale. C'est ce que pense plus de la moitié des 32 personnes enquêtées.

4.12 Résultats de l'ACP

Avant de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse de recherche, il semble opportun de décrire les résultats des tests qui ont été effectués pour évaluer la fiabilité de nos instruments de mesure. Vérifier la fiabilité des items consiste à s'assurer que les données sont factorisables. Pour ce faire, nous avons extrait l'indice KMO et effectué le test de sphéricité de Barlett, dont les résultats sont consignés dans le tableau 5 ci-dessous.

Tableau 5: Indice KMO et Test de sphéricité de Barlett

Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.	,501
Test de sphéricité	Khi-deux approximé
de Bartlett	ddl
Signification de Bartlett	,000

Source : l'auteur

L'analyse en composantes principales révèle un indice KMO de l'ordre de 0,501. Il est acceptable puisqu'il est supérieur au seuil de 0,50. Cet indice mesure l'adéquation de l'échantillonnage. Il montre que la qualité des corrélations inter-items de l'écosystème entrepreneurial est suffisante, d'autant que le test de sphéricité de Barlett (68,033) est significatif ($p < 0.05$).

Dans le but de déterminer le nombre des facteurs (items) à retenir, nous avons extrait la variance totale expliquée pour huit items sur les onze, trois ayant été retirés suite à des valeurs d'extraction trop faibles (l'existence d'un bassin de talents,

l'enseignement de la finance et de l'entrepreneuriat, la présence de clients locaux potentiels). Les items retenus sont ceux dont les valeurs propres sont supérieures à 1. En supposant que l'ACP rétablisse au moins 50 % de l'information initiale, on retient les deux items (I1 et I2) comme composantes puisqu'ils concentrent plus de 50% de la variance expliquée. En effet, ils représentent environ 52,313% de la variance totale avec 30,957 % pour la tolérance de la société gabonaise à la prise de risque et 21,356% pour l'existence des modèles de réussite en entrepreneuriat (voir le tableau 6).

Tableau 6: Variances expliquées par les items retenus

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
I1	2,477	30,957	30,957	2,477	30,957	30,957
I2	1,709	21,356	52,313	1,709	21,356	52,313
I3	1,312	16,399	68,712			
I4	,910	11,380	80,091			
I5	,582	7,281	87,373			
I7	,540	6,753	94,126			
I9	,282	3,528	97,653			
I10	,188	2,347	100,000			

Source : l'auteur

Il existe plusieurs indices statistiques qui permettent de mesurer la fiabilité et la cohérence interne des échelles, par exemple l'Alpha de Cronbach et le Rhô de Jöreskog. Nous avons opté pour le calcul de l'Alpha de Cronbach, afin de vérifier si les items sont corrélés ; si c'est le cas, la covariance devrait être élevée et l'indice proche de 1. Le test de fiabilité, réalisé en calculant la valeur de l'Alpha Cronbach des huit items, est de

0,610 et par conséquent acceptable. Ce résultat traduit la bonne cohérence interne des échelles. Afin d'obtenir une représentation factorielle plus simple, nous avons effectué une rotation VARIMAX avec les huit items et les deux composantes pour préserver l'indépendance entre les facteurs. Les résultats sont présentés dans la figure 2 ci-après, intitulée diagramme de composantes après rotation.

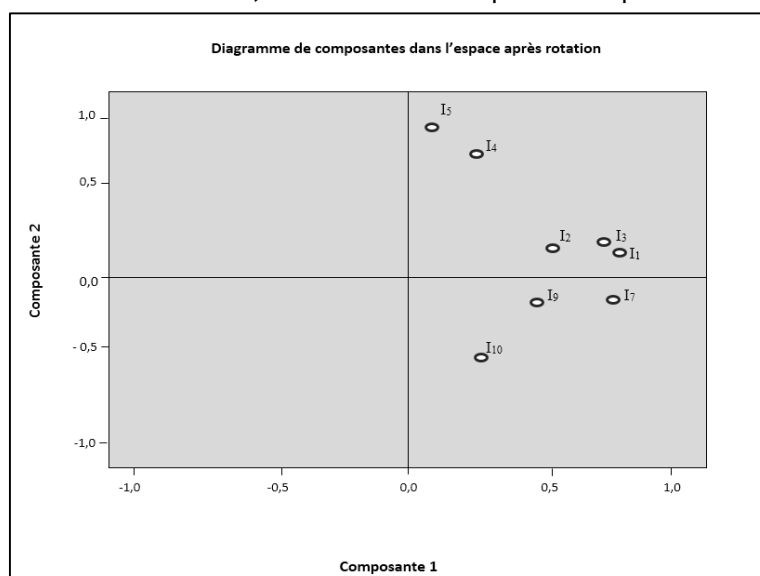


Figure 2: Diagramme de composantes dans l'espace après rotation

Les items de mesure des variables des composantes de l'écosystème entrepreneurial peuvent être regroupés en trois catégories. La première regroupe les items de la culture (I1, I2 et I3), de la politique et gouvernance (I7), et des infrastructures physiques (I9). La deuxième comprend des items des structures de financement (I4 et I5). Enfin, la troisième contient les items des structures d'appui à l'entrepreneuriat (I10). Les quatre items du premier groupe (tolérance de la société gabonaise à la prise de risque, respect du métier d'entrepreneur, existence de modèles réussite en affaires, actions des pouvoirs publics) sont fortement corrélés. Autrement dit, si la tolérance de la société gabonaise à la prise de risque augmente, les autres items ont tendance à faire autant. Pour le deuxième groupe, le respect du métier d'entrepreneur est corrélé aux deux items des structures de financement (appui des capitaux à la liquidité des entreprises, appui des capitaux à la valeur ajoutée des entreprises). Ces

deux items sont également corrélés entre eux. Enfin, l'item des structures d'appui à l'entrepreneuriat n'est pas corrélé significativement aux autres.

La confrontation des huit composantes du modèle théorique au cas gabonais montre que la culture est une composante favorable de l'écosystème entrepreneurial gabonais. L'existence de modèles de réussite en entrepreneuriat, la tolérance de la société gabonaise à la prise de risque et le respect du métier d'entrepreneur sont présents dans l'écosystème gabonais et ont un impact favorable sur son développement.

De leur côté, les structures de financement sont bien une composante de l'écosystème entrepreneurial gabonais via l'appui des capitaux à la liquidité des entreprises et l'appui des capitaux à la valeur ajoutée des entreprises. Mais elles ne sont favorables au développement de l'écosystème puisque, selon les résultats de l'analyse qualitative, elles sont plutôt réticentes à financer des jeunes entrepreneurs

inexpérimentés, voire des chefs d'entreprises déjà installés, bien qu'elles soient en situation de surliquidité. Le capital humain est aussi une composante favorable en soi au développement de l'écosystème entrepreneurial gabonais. Mais en pratique, il a fallu retirer le bassin de talents comme item à retenir, puisqu'il a une valeur propre et inférieure à 1. Concrètement donc, on manque de capital humain vraiment exploitable.

Les actions des pouvoirs publics contribuent normalement à la structuration de l'écosystème. Mais leur impact au Gabon s'est révélé très faible, obligeant à la création progressive de structures d'appui à l'entrepreneuriat dans le secteur privé ou la société civile.

L'enseignement supérieur, en théorie (c'est aussi l'avis des personnes interrogées) contribue au développement de l'écosystème entrepreneurial. Mais au Gabon, il n'a pas été possible de le retenir dans les items testés, sa valeur propre étant inférieure à 1.

En théorie encore, les infrastructures physiques sont un facteur de développement et de facilitation d'activité pour les entrepreneurs. Mais pour la majorité des personnes échantillonnées, leur insuffisance actuelle est un obstacle au développement de l'entrepreneuriat gabonais.

Quant au marché, il n'est pas, lui non plus suffisant. Les porteurs de projets et les entrepreneurs déjà installés pensent que l'étroitesse du marché national est une contrainte au développement de l'écosystème entrepreneurial gabonais.

Enfin, les structures d'appui à l'entrepreneuriat sont considérées comme un levier utile qui pourrait faire changer les choses, tant dans l'étude qualitative que dans l'analyse quantitative. Car ils apportent des moyens de renforcement et d'accompagnement, en aidant par exemple les porteurs de projet par des dispositifs de pépinières et d'incubateurs. Le tableau qui suit présente la synthèse des résultats des analyses qualitative et quantitative.

Tableau 7: synthèse des résultats des analyses qualitative et quantitative

Variables du modèle de recherche	Composante de l'écosystème entrepreneurial gabonais	Facteur de développement de l'écosystème entrepreneurial gabonais	Validation des hypothèses de recherche
Culture	Oui	Oui	Confirmée
Structures de financement	Oui	Non	Infirmée
Capital humain	Non	Oui	Infirmée
Politique et gouvernance	Oui	Non	Infirmée
Université	Non	Oui	Infirmée
Infrastructures physiques	Oui	Non	Infirmée
Marché	Non	Non	Infirmée
Structures d'appui à l'entrepreneuriat	Oui	Oui	Confirmée

Source : l'auteur

Il ressort du tableau 7 que cinq variables sont des composantes actives de l'écosystème entrepreneurial gabonais. Il s'agit de la culture, des structures de financement, de la politique et

gouvernance, des infrastructures physiques et des structures d'appui à l'entrepreneuriat. En revanche, trois variables n'aident pas vraiment à construire l'écosystème entrepreneurial du pays,

à savoir le capital humain, le système d'enseignement supérieur et le marché. Au total, il n'y a que deux composantes vraiment contributives au développement : la culture plutôt favorable et les structures d'appui à l'entrepreneuriat. C'est peu. p

5. 2. Discussion

En adaptant le modèle de l'écosystème entrepreneurial de Spigel (2015) à 10 composantes, nous avons construit un modèle à huit composantes qui nous semblait correspondre au modèle gabonais. Après la collecte et le traitement des données selon une double approche à la fois qualitative et quantitative, les résultats montrent que cinq variables sur les huit du modèle de recherche sont effectivement des composantes de l'écosystème gabonais. Il s'agit de la culture, des structures de financement, de la politique et de sa gouvernance, des infrastructures physiques et des structures d'appui à l'entrepreneuriat. Les autres composantes n'ont pas assez d'impact.

Les résultats de cette étude corroborent celles d'auteurs tels que Isenberg (2010), Feld (2012), Foster et al. 2014), Suresh et Ramraj (2012), Mason et Brow, (2013) qui ont obtenu des résultats du même ordre. Nous allons aussi dans le même sens que les travaux de Vogel (2013) et Soto-Rodriguez (2014) pour qui les composantes de l'écosystème entrepreneurial varient d'un pays à un autre, d'une région à une autre et même d'un continent à un autre. Le nombre des composantes et leur degré d'influence évoluent d'un territoire à l'autre, comme nous l'avons constaté au Gabon.

Selon la manière dont elle est actionnée, une composante de l'écosystème peut agir comme un levier de développement (si elle a un rôle stimulant), ou comme un frein (si elle n'est pas active, trop faible ou insuffisamment mise en œuvre). La culture, via l'existence des modèles de réussite en entrepreneuriat, la tolérance de la société gabonaise à la prise de risque et le respect du métier d'entrepreneur sont des incitateurs de son développement. De même, les structures d'appui à l'entrepreneuriat, comme nous l'avons expliqué précédemment. En revanche, les infrastructures et les structures de financement sont des contraintes majeures. Au lieu de

dynamiser, elles jouent un rôle de ralentisseurs (peu de risques pris par les banques, pas assez de routes bitumées, etc.).

Sans qu'ils soient constitutifs formellement du système entrepreneurial, notons qu'il y a des talents créatifs au Gabon, ainsi que des systèmes de formation qui s'activent (écoles, université). On voit apparaître de plus en plus de jeunes talentueux qui participent à la création des richesses et à la lutte contre la pauvreté par le biais de l'entrepreneuriat, comme dans le modèle Rwandais. Reste à favoriser un marché porteur interne ou à contribuer à son développement à l'international.

Pour que les structures de financement deviennent des facteurs de développement de l'écosystème entrepreneurial gabonais, les pouvoirs publics, en collaboration avec les banques, doivent mettre en place des dispositifs spéciaux comme la mise en garantie des actifs corporels, ou des garanties d'emprunts qui atténuent le risque auquel doivent face les institutions financières lorsqu'elles prêtent de l'argent à des *startups*. Les autorités gabonaises envisagent déjà de lancer le Fonds de Garantie du Gabon comme un levier du financement des TPE et des PM. Des discussions sont en cours avec des partenaires techniques tels que la BDEAC, BPI-France, African Guarantee Fund et COFINA. Un autre moyen pour renforcer le rôle des structures de financement dans l'écosystème entrepreneurial consiste à encourager les institutions financières à octroyer des prêts contre nantissement d'actifs pour procurer plus rapidement des fonds de roulement aux TPE et PME à des conditions plus flexibles par rapport aux prêts traditionnels.

Pour que la politique et la gouvernance deviennent un facteur de développement de l'écosystème entrepreneurial au Gabon, des réformes ambitieuses doivent être lancées pour améliorer le climat d'affaires et lutter contre la corruption, dans le but d'attirer davantage d'investisseurs étrangers et d'inciter les jeunes gabonais à croire qu'il est possible de réussir par le canal de l'entrepreneuriat. Pour l'amélioration de l'environnement des affaires, le gouvernement gabonais a initié des réformes en collaboration avec l'assistance technique de la Banque

Mondiale et la Banque Africaine de Développement. Des incubateurs commencent à soutenir la politique de diversification économique du Gabon. Il est important que ces incubateurs puissent aussi lever des fonds d'amorçage pour les jeunes entrepreneurs créatifs et sans ressources financières. Enfin, l'espace PME géré par JA Gabon est l'un des programmes mis en œuvre par le gouvernement pour accélérer le développement de l'écosystème entrepreneurial.

Par ailleurs, les pouvoirs publics doivent massivement investir dans les infrastructures physiques afin qu'elles contribuent à devenir un facteur de développement de l'écosystème national. Cela concerne tout particulièrement les infrastructures routières car sur 10.000 kilomètres de routes principales, 36 % seulement (936 km) sont bitumées, ce qui représente environ 10 % des routes praticables en toutes saisons. Si 90 % des routes sont impraticables en saison pluvieuse, il va de soi que le transport des biens et des personnes restera lourdement pénalisé. Pour le monde des affaires, il s'agit d'un très mauvais signal. Sans une politique volontariste de la part du gouvernement en la matière, les efforts entrepris dans d'autres domaines risquent d'être neutralisés.

Conclusion

L'objectif de cette recherche était de caractériser l'écosystème entrepreneurial gabonais afin de mieux comprendre ses principales composantes, mais également ses spécificités en identifiant les acteurs et les facteurs qui favorisent son développement. Pour ce faire, à partir du modèle de Spigel (2015) à 10 composantes, nous avons retenu un modèle à huit en contexte gabonais.

Nous avons choisi une méthodologie à la fois qualitative et quantitative. Les instruments de collecte de données, à savoir le guide d'entretien et le questionnaire, ont été administrés dans les communes de Libreville, Owendo et Akanda au Gabon (en raison de la densité de leur population), du mois de décembre au mois d'avril 2018 auprès de 44 acteurs de l'écosystème entrepreneurial gabonais. Le traitement et l'analyse de données se sont appuyés respectivement sur l'analyse de contenu pour les données qualitatives et l'analyse

en composantes principales (ACP) pour les données quantitatives.

Les personnes interrogées considèrent l'écosystème entrepreneurial comme un ensemble d'éléments physiques et non physiques censés développer les activités entrepreneuriales sur le territoire. Leur objectif commun est de créer de la valeur au sein du territoire via l'entrepreneuriat. Les deux spécificités majeures de l'écosystème entrepreneurial gabonais sont la rareté des dispositifs publics de soutien financier et l'aversion du risque des structures privées de financement à octroyer des prêts à des entrepreneurs en phase de démarrage et de développement de leurs entreprises.

Cinq variables sur les huit du modèle théorique sont effectivement des composantes de l'écosystème entrepreneurial gabonais : la culture, les systèmes de financement, la politique et gouvernance, les infrastructures physiques et les structures d'appui à l'entrepreneuriat. Mais seules la culture et les structures d'appui à l'entrepreneuriat ont des effets favorables en matière de développement.

Notre étude comporte au moins deux limites. En premier lieu, il y a l'hétérogénéité de l'échantillon qui est composé d'acteurs dont les missions sont tantôt complémentaires tantôt divergentes. Cette hétérogénéité a rendu l'analyse des données complexe. En second lieu, la taille de l'échantillon est trop faible pour que les catégories d'acteurs interviewés soient suffisamment représentatives des populations cibles.

En termes de perspective de recherche, il serait intéressant de réaliser une étude ultérieure (dans les trois ans) pour voir dans quelle mesure les réformes actuellement mises en œuvre par les pouvoirs publics ont amélioré les facteurs de développement de l'écosystème et impulsé ou non un nouveau dynamisme pour la création d'entreprises au Gabon.

Bibliographie

- Albarelo, L., et Bajoit, G. (2007). *Apprendre à chercher : L'acteur social et la recherche scientifique*. Bruxelles : De Boeck.
- Acs Z., Autio E et Szerb L (2014), « National systems of entrepreneurship : measurement

- issues and policy implications », *Reaserch Policy*, 43 (3) : 476-496.
- Aktouf O., (1992) « Management and Theories of Organizations in the 1990's : Toward a Critical Radical Humanism ? », *Academy of Management Review*, Vol. 17, n° 3, pp. 407 – 431, in Caudron, 2007 :14Business Ecosystems Revisited. *M@ n@ gement*, 15(2), 208-224.
- Cohen, B. (2006), “Sustainable valley entrepreneurial ecosystems”, *Business Strategy and the Environment*, 15(1), p. 1-14.
- Daidj N. (2011), « Evolution des formes d’organisations en réseau, territoires et stratégies internationales des entreprises », Les Défi du Management international à l’aube du XXIème siècle, 1ère conférence annuelle d’Atlas/AFMI, Association francophone de management international, 26-27 mai, ESCP Europe – Université Paris Dauphine, Paris.
- Dubini, P. (1989), « The influence of motivations and environnements on business start-ups : some hints for public policies », *Journal of Bussiness Venturing*, vol.’ issue1, 11-26.
- Feld, B. (2012). *Startup communities : Building an entrepreneurial ecosystem in your city*: John Wiley & Sons.
- Feldman, M. P. (2001), « The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context ». *Industrial and corporate change*, 10(4), 861-891.
- Fortin M.J. et Handfied M. (2016), « L’accompagnement public de l’entrepreneuriat en région non métropolitaine : une toile complexe sous la loupe des proximités », *Actes du 13^{ème} CIFEPME*, Trois Rivières, Québec, Canada.
- Foster, G., Shimizu, C., Ciesinski, S., Davila, A., Hassan, S., Jia, N., & Morris, R. (2013), « Entrepreneurial ecosystems around the globe and company growth dynamics. Paper presented at the World », *Economic Forum* (2013), Davos-Klosters, Switzerland.
- Hair J.F.J., Anderson. R.E., Tatham, R.L., Black, W.C, (1998). *Multivariate Data Analysis*, 5 thedn, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Gueguen G. et Torrès O. (2004). « La dynamique concurrentielle des écosystèmes d’affaires », *Revue française de gestion*, n°158 p.227 à248.
- Gueguen G. et al (2016). « L’importance de l’écosystème entrepreneurial dans l’écosystème d’affaires des start-up et facteurs explicatifs », *13^{ème} CIFEPME*, 27 p, Trois Rivières, Québec, Canada.
- Hannachi, M. et Torès, O. (2013), “L’écosystème entrepreneurial de la Tunisie post-révolution, le cas de l’initiative pilote Souketanmia”, *Actes du Congrès de l’AEI*, 8^e Congrès, Fribour.
- Iansiti, M., Levien, R. (2004) “Strategy as ecology”, *Harvard business review*, 82(3), p. 68-81.
- Isenberg, D. J. (2010) “How to start an entrepreneurial revolution”, *Harvard Business Review*, 88(6), p. 40-50.
- Isenberg D. (2011), « The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship », Institute of International European Affairs, Dublin, Ireland.
- Koenig, G. (2012) “Le concept d’écosystème d’affaires revisité », *Revue M@ n@ gement*, 15(2), p. 209-224.
- Malecki, EJ (1997), « Entrepreneurs, networks, and economic development: a review of recent recherche ». In.
- JA Katz (Ed.), *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence, and Growth*, Vol. 3: 57-118. Greenwich, CT :JAI Press.
- Mason, C., & Brown, R. (2013), « Creating good public policy to support high-growth firms ». *Small Business Economics*, 40(2), 211-225.
- Mathison, S. (1988), « Why triangulate? », *Educational Researcher*, Vol. 17, Issue 2, pp. 13-1.
- Matthew. B. Miles. M.B, Huberman. M et Rispal. M. (2003), “Analyse des données qualitatives”, 632 pages, Editions De Boeck..
- Mira-Bonnardel S, Géniaux I et Serrafero P (2012), « Naissance d’un écosystème d’affaires », *Revue Française de gestion*, 222 : 123-134.

Moore, J. F. (1993), "Predators and prey: a new ecology of competition", *Harvard business review*, 71(3), p. 75-86.

Moore, J. F. (1996), « The Death of Competition : Leadership and Strategy in the Age of Business Ecosystem ». New York : *Harpper business*.

Oruezabala G, (2017), Des écosystèmes d'affaires aux écosystèmes d'innovation. The Conversation-<https://theconversation.com/des-ecosystemes-daffaires-aux-ecosystemes-dinnovation-75329>.

Peltoniemi M., Vuori E. (2004), Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments, *Proceedings of eBusiness Research Forum*, Tampere 20-22 septembre.

Rapport Doing *Business 2017*.

Soto-Rodriguez E (2014). Entrepreneurial Ecosystems as a Pathway towards competitiveness : the case of Puerto Rico. *Competition Forum*, 12 (1),31-40.

Spigel, B. (2015), "The relational organization of entrepreneurial ecosystems", *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(1), 49-72.

Spilling, O. R. (1996), "The entrepreneurial system: On entrepreneurship in the context of a mega -event", *Journal of Business Research*, 36(1), 91-103.

Suresh, J., & Ramraj, R. (2012), « Entrepreneurial ecosystem: case study on the influence of environmental factors on entrepreneurial success », *European Journal of Business and Management*, 95-101.

Vogel, P. (2013). *The employment outlook for youth: Building entrepreneurial ecosystems as a way forward*. 443-449.

Rapport du World Economic Forum (2013), Davos-Klosters, Switzerland.

VARIA

Les processus d'innovations dans une entreprise d'équipements liés au domaine de l'énergie. **L'importance des innovations de processus et de l'intelligence collective.**

Le cas d'AMIMER ENERGIE

I. Synthèse

Cet entretien avec un dirigeant innovateur met en évidence six pratiques complémentaires d'un management orienté innovation :

(a) une prospective permanente pour éviter les décalages entre besoins et réalisations (il faut du temps pour transformer l'idée en produit ; parallèlement, il faut être attentif à des réponses potentiellement plus rapides de certains concurrents). La prospective doit aller au-delà des besoins actuels et imaginer ceux du futur.

(b) une articulation entre les innovations de produits ou services (en lien avec les attentes de clients) et les innovations de processus (qui adaptent les compétences organisationnelles exigées par les projets en cours). Ces innovations de processus impliquent de développer l'intelligence collective des salariés.

(c) face à des produits ou à des services complexes, la pratique d'une « open innovation »

ciblée. Elle permet d'intégrer des expertises complémentaires tout en évitant les risques concurrentiels liés aux coopérations.

(d) une réflexion sur la diversification des cibles et des usages par rapport aux produits existants (pour en optimiser l'impact commercial ou en élargir les clientèles).

(e) un lobbying politique (quand c'est possible), car les décisions publiques peuvent faciliter ou contraindre la mise en œuvre des innovations.

//.

Entretien avec Amar BOUKHEDDAMI, Président Directeur Général de la société AMIMER ENERGIE, par Latifa BARBARA enseignante-chercheuse à MDI Business School et Senior Manager à KPMG Algérie (l.barbara@mdi-alger.com). L'entretien a été réalisé le 29 juillet 2020.

Amimer Energie est une entreprise algérienne qui est active depuis 31 ans dans la production d'équipements électrotechniques comme les groupes électrogènes, les moto-soudeuses et les centrales électriques, fuel, diesel ou gaz et solaire. Elle assure elle-même la conception, l'engineering et la réalisation de ses produits ou de ses systèmes. Elle développe également des solutions énergétiques innovantes.

Monsieur BOUKHEDDAMI, pouvez-vous présenter AMIMER ENERGIE ?

AMIMER ENERGIE a été créée en 1989, dans le domaine de l'électrotechnique, à partir de la conception et de la production des postes à souder, de chargeurs de batteries et de stabilisateurs de courant aux groupes électrogènes. Dès 2003, elle s'est développée dans la conception, l'engineering, la fourniture et la réalisation des centrales électriques, diesel, gaz et solaire. Amimer Energie est certifiée ISO 9 001 et 14 000 depuis 2003.

Parlez-nous de la place de l'innovation au sein de votre entreprise ?

Comme vous le constatez le métier d'Amimer Energie est un métier à forte évolution technologique. Il faut s'adapter en permanence afin de faire face à la concurrence et d'être capable d'anticiper les besoins des clients pour y répondre. C'est ainsi que la culture de l'innovation a été introduite dans l'entreprise à son démarrage, tant u niveau des processus qu'à celui des produits et des services.

Si le management par la qualité suppose l'amélioration continue des processus, une entreprise innovante doit aller au-delà pour faire émerger l'intelligence collective en construisant une organisation apprenante. Cette dernière implique une organisation qui tienne compte de

son écosystème dans ses réactivités et qui fédère l'ensemble de ses compétences pour capitaliser ses savoirs et ses expériences par des méthodes frugales et furtives, d'où l'importance de l'innovation de processus. Ce type d'innovation assure une amélioration continue, mais permet aussi à l'entreprise d'engendrer un gain substantiel grâce à la fluidité des informations et à la qualité des méthodes de travail, en contribuant ainsi à la réussite de l'innovation du produit.

L'innovation des processus demande de faire adhérer tout le personnel, en leur faisant comprendre ce qu'ils doivent faire, en cherchant sans cesse à rationaliser l'utilisation des ressources et du temps, dans le but d'avoir des résultats qui s'améliorent en fonction du contexte du marché.

L'innovation dans l'articulation des processus est capitale. Elle implique de remettre constamment en cause les habitudes de travail et de les adapter aux changements que peut connaître l'environnement. Elle permet parfois de gagner davantage que l'innovation de produit, bien que les deux soient importants. C'est un élément fondamental pour réaliser des économies sur les ressources et l'énergie, ce qui doit être la quête de l'entreprise en permanence.

Mais l'innovation de processus sans innovation de produit risque avec le temps de devenir une démarche stérile, car la survie de l'entreprise vient d'une bonne interaction avec les clients qui sont à la source de ses revenus. Cela doit se matérialiser par une réponse à leurs besoins et par leur satisfaction à l'égard des produits ou des prestations qui leur sont proposés. L'entreprise a besoin de chercher en permanence l'amélioration et la fluidité des interactions avec ses clients. Cela est réalisable par l'optimisation des différentes relations et procédures mises en place dans le cadre de toutes les innovations (de processus, de produits et de services). Ce développement parallèle des innovations de processus et de produits se décompose en trois volets :

L'Innovation produits & prestations :

- ***Innovations continues*** : c'est la philosophie d'AMIMER ENERGIE depuis sa création. Ses équipes cherchent continuellement l'amélioration du produit, soit pour satisfaire le client et lui procurer un meilleur service ou une meilleure

utilité, soit pour mieux se positionner par rapport à la concurrence. Cette innovation porte sur le design, la fonctionnalité ou l'utilité.

Dans tous les cas, il faut comprendre que l'innovation est un processus, une démarche structurée et anticipée et non improvisée ; elle utilise des outils. C'est la manière qui garantit l'aboutissement aux résultats attendus pour répondre aussi bien aux intérêts de l'entreprise qu'aux besoins des clients. En d'autres termes, l'innovation ne s'improvise pas, elle se construit à travers une démarche structurée.

- ***Innovations de rupture ou radicale*** : Ce type d'innovations est très lourd en termes de coûts, délais et moyens. Ce sont des innovations qui remettent en cause les concepts établis et parfois même les connaissances scientifiques ou technologiques déjà acquises. Elles font appel à plusieurs disciplines et compétences. De nos jours, les produits sont de plus en plus complexes et requièrent plusieurs disciplines d'où la nécessité de s'ouvrir à d'autres compétences pour faire émerger « des opens innovations ».

Des exemples peuvent être cités, en prenant exemple la production de l'énergie électrique : tout le monde aujourd'hui est focalisé sur l'énergie solaire, les éoliennes, la transformation des énergies fossiles pour produire de l'électricité. Mais d'autres méthodes existent pour faire de l'électricité en dehors de ce qui est communément connu.

L'innovation de rupture est aussi un processus structuré qui commence par la production des idées jusqu'à leur concrétisation. Selon la théorie C-K, cela signifie qu'il est nécessaire d'exploiter les espaces inconnus. La production des idées et leur stockage utile est un élément fondamental dans l'innovation de rupture.

AMIMER ENERGIE est aussi en innovation de rupture dans le domaine de la production électrique. Elle a abordé la production d'électricité par des systèmes capacitifs et des systèmes à énergie permanente. Pour cela un brevet a été déposé en 2019 et un deuxième est en cours.

- ***Innovations architecturales*** : ce volet de l'innovation est très présent chez AMIMER. Il permet d'assurer la création de nouvelles idées sur l'utilisation des produits, sur leurs domaines d'application etc... Ce type d'innovation nécessite

moins d'investissement mais beaucoup d'intelligence, parce qu'on y exploite le potentiel des innovations sur d'autres usages ou destinations que ceux habituellement proposés.

L'innovation architecturale consiste à réaliser un état des lieux de tout ce qui se fait en matière d'innovation continue ou de rupture, en assurant la production de nouvelles idées d'application des produits ou prestations, notamment là où cela n'a pas été exploité par les autres. Cela peut se traduire aussi par le fait de donner un nouveau souffle à un ancien produit. Par exemple, les onduleurs sont souvent utilisés dans le solaire mais aussi pour le stockage de l'énergie alors qu'on peut les utiliser aussi pour stabiliser le courant, pour en faire un lissage, pour inverser les fréquences. Tout cela est considéré comme de l'innovation architecturale. On trouve des niches commerciales en redonnant vie à un ancien concept ou produit. AMIMER ENERGIE est spécialisée également dans ce type d'innovation. Dans tous les cas et quel que soit le volet en question, l'innovation est un processus. Il faut collecter les idées, les transformer en opportunités directement exploitables ou les classer pour une future exploitation, tout en sachant qu'une idée doit être actualisée, et que le stock des idées doit être entretenu et adapté aux évolutions de la science et de la technologie. Ainsi le stock des idées se construit au fur et à mesure pour constituer un patrimoine pour la société ou un centre de recherche afin de lancer ses innovations.

Aujourd'hui, les entreprises qui réussissent dans l'innovation de produits sont celles qui ont su exploiter leurs idées et les intégrer dans une démarche de concrétisation (étude de faisabilité, traitement des espaces inconnus, élaboration du projet de mise en œuvre, concrétisation, analyse des résultats techniques et financiers).

Dans ce parcours d'innovation, l'entreprise est contrainte, parfois, de rechercher d'autres centres de compétences pour assurer le développement d'un des volets de son projet. C'est ainsi qu'elle s'ouvre à des collaborations, ce qu'on appelle « open innovation ».

AMIMER existe depuis plus de trente ans. Durant les premières années de son existence, elle arrivait, avec deux personnes, à modifier et

améliorer un produit. Aujourd'hui, la complexité nécessite de faire appel à plusieurs technicités. Il est difficile pour une entreprise d'avoir l'exhaustivité des compétences nécessaires pour réaliser un produit. Elle se trouve alors obligée d'appeler d'autres spécialistes. Elle « ouvre » l'innovation en cherchant des collaborations et en sollicitant des partenaires sans que ces derniers n'interviennent directement sur le produit qui va être développé. Par exemple, si nous travaillons sur une pile autonome d'énergie, nous avons besoin de maîtriser le magnétisme qui est une technologie demandant des moyens dont AMIMER ne dispose pas.

Nous travaillons actuellement avec deux universités qui se chargent de résoudre les problèmes que nous leur soumettons. Elles les intègrent dans d'autres applications et nous utilisons leurs résultats pour nos propres produits. Nos partenaires sont les universités de SETIF, BEJAIA, Polytechnique Alger, USTHB. Nous travaillons directement avec les directeurs de labos ou avec des doctorants dans le cadre de leurs projets de thèse.

L'innovation chez AMIMER ENERGIE est présente aussi bien dans les produits et les prestations qu'elle offre que dans le management et la gestion des processus.

Vu l'importance que nous donnons à l'innovation, celle-ci doit être le fruit d'une intelligence collective produite par des hommes et des femmes, c'est pourquoi nous accordons une importance capitale à la formation. D'ailleurs, j'ai présenté la première thèse en DBA à MDI dont le thème était « **l'innovation stratégique par la prospective stratégique** » ce qui m'a permis d'acquérir une autre manière d'approcher les problématiques de management des organisations, à partir d'une vision innovante.

Comme déjà relaté, l'innovation de rupture est capitalistique. Elle a des risques élevés. C'est pourquoi nous avons besoin d'une vision prospective pour gérer les tendances technologiques et les signaux du marché, en innovant par rapport à ce que nous pensons être des demandes futures en lien avec le moment où nous aurons pu réaliser les produits. C'était la problématique de ma thèse « **l'innovation stratégique par la prospective stratégique** ». Par

exemple, dans les années 2005-2006, nous avons travaillé sur le traqueur solaire. Nous nous sommes beaucoup investis par rapport cette technique, nous étions les premiers en Afrique. Nous étions certains du système, nous l'avons concrétisé, exposé à la Foire Internationale mais la demande du marché du solaire avait changé entre temps. La production solaire nécessite des centrales fixes de grande capacité qui dépassent ce procédé. C'est ce type d'erreur qui peut empêcher une innovation d'aller jusqu'à son industrialisation.

Cela étant, l'innovation en tant que processus doit être continuellement revue et optimisée, afin d'éviter ce genre d'échecs. L'entreprise doit avoir une vision claire, être toujours attentive à son environnement et aux tendances de son domaine d'activité, afin d'être toujours dans l'actualité et d'augmenter sa capacité d'améliorer ses choix. Actuellement la tendance se focalise sur le solaire. Mais chez AE, nous nous orientons également vers l'hydrogène et le stockage de l'énergie. Nous intéressons à cela car ce sera la tendance après l'engouement pour le solaire. Le besoin en électricité nous demandera de la produire, de la stocker et d'assurer sa mobilité.

Quelle est aujourd'hui la situation du solaire en Algérie ? Nous avons entendu parler du projet de production de l'énergie solaire porté par le groupe suisse-allemand Terra Sola (Article de presse paru dans le quotidien EL WATAN, juillet 2020). Comment se positionne AMIMER Energie dans cet environnement ?

Aucun projet n'a vraiment été concrétisé pour le moment en dehors des 300 MW installés où le taux d'intégration est faible, puisque les projets ont été réalisés par des sociétés étrangères en formule « produits en main ».

C'est vrai qu'il y a eu l'annonce des 4 GW, mais, malheureusement, le projet a été lancé sans une préparation et une évaluation des capacités nationales existantes. Une intention de réaliser 4 GW sur quatre ans est annoncée, mais comment cela sera-t-il réalisé ? Avec des compétences et des moyens nationaux ? internationaux ? Rien n'est encore clair à ce jour.

De mon point de vue, pour que ce projet puisse se concrétiser, il faut le faire accompagner par des industriels, des EPC et des bureaux d'engineering

nationaux. Une fois l'état des lieux des capacités nationales réalisés, une évaluation des métiers supplémentaires nécessaires pour compléter la chaîne de valeur pourra être réalisée afin d'identifier les collaborations internationales à solliciter. A moins que l'objectif, pour le moment, soit d'importer les 4 GW et, par la suite, de faire appel aux compétences internationales.

Les 50 MW solaire lancés, dédiés à la compétence nationale, se réalisent difficilement, parce que la chaîne de valeur constituant la production de l'énergie électrique par le solaire est démembrée ou inexistante (comme toutes les autres chaînes de valeur d'ailleurs). La chaîne de valeur du solaire est constituée de plusieurs métiers, qui commencent par la conception, l'industrie électrotechnique et mécanique, l'engineering et l'EPC etc...

Cette chaîne de valeur nécessite un développement hybride intégrant la compétence nationale (de l'école aux chantiers de réalisation, en passant par les ateliers de fabrication), mais aussi les métiers disponibles uniquement à l'international. Par ailleurs, une vision claire doit être définie en matière de développement du solaire pour que les acteurs qui gravitent autour de ce métier puissent adapter leurs démarches.

Grâce au marché international de la production d'énergie électrique, AE a su acquérir des métiers de la chaîne de valeur en les intégrant dans l'activité de ses ateliers de production ou dans ses activités d'EPC. C'est ainsi qu'elle se retrouve à fabriquer ses propres structures métalliques porteuses des panneaux, ses shelters onduleurs, ses boîtes de jonction, cela dans le cadre de l'industrialisation de ce métier et de celui d'EPC. Par ses propres moyens, elle réalise l'ensemble des activités de la construction de la centrale et assure, en outre, l'engineering, le commissioning et l'hybridation de ses centrales solaires ce qui lui assure un taux d'intégration appréciable.

Quels sont les moyens que AMIMER ENERGIE a mis en place en termes d'organisation afin de soutenir ces projets dans le solaire ?

Nous avons une structure dédiée au solaire, qui est composée d'ingénieurs permanents et de collaborateurs externes. En termes de budget, comme dit précédemment, une partie du chiffre

d'affaires est allouée au financement de la recherche.

La recherche et le développement sont très importants pour l'entreprise, car ils lui apportent les innovations souhaitées. L'investissement est nécessaire, même s'il s'avère souvent long, car il a des effets retours considérables au regard des brevets obtenus et des produits réalisés.

Quel est le positionnement d'AMIMER par rapport à la concurrence ?

La concurrence est rude parce qu'AE est en même temps une entreprise industrielle (avec une manufacture, des chaînes de production classiques de groupes électrogènes, des régulateurs) et un acteur de réalisation en EPC (en ingénierie). Nous faisons donc face à deux types de concurrents différents.

Comment appréhendez-vous l'éventuelle entrée en concurrence d'autres opérateurs ? Cette question est-elle présente dans vos préoccupations du moment ?

Absolument. Cela fait partie de la vision prospective évoquée tout à l'heure. Nous étions dans le diesel exclusivement puis nous avons migré matériellement vers le gaz puis vers le solaire et du solaire vers d'autres technologies en cours d'études et d'investigations. Cela s'est avéré possible grâce à l'organisation apprenante et à l'intelli-émergence collective. C'est pourquoi, nous avons besoin de l'innovation pour que notre vision coïncide avec notre compétence à un moment donné dans le futur.

Avez-vous eu des rapprochements avec des opérateurs étrangers ?

Nous ne croyons pas beaucoup aux mariages entre entreprises. Nous avons notre propre démarche de partenariat pour la réalisation de projets définis. Par exemple, si nous avons un projet d'EPC et que nous ne disposons pas de toutes les compétences nécessaires, nous optons pour un partenariat sur un domaine donné pour concrétiser notre action ou nous fournir des inputs. General Electric est notre partenaire et fournisseur de moteurs. Schneider nous apporte des disjoncteurs. Tout le reste est réalisé par nos soins. En ce qui concerne l'industrie, nous sommes partenaires d'IVECO, MTU, Mitsubishi qui interviennent sur des domaines précis. Pour le

solaire, nous travaillons avec CHINT pour les panneaux et les onduleurs et nous sommes autonomes pour tout le reste.

Notre but est d'avoir les meilleurs partenaires, et de profiter de leur savoir ou de leurs produits pour les assimiler à notre organisation en faisant émerger de l'intelligence collective. C'est ce qu'on appelle l'organisation apprenante qui peut faire face à d'autres organisations ou collaborer avec d'autres organisations. Notre façon de faire est spécifique, elle est un peu particulière, mais pour le moment cela nous réussit bien et nous continuons avec cette démarche.

Hormis le processus d'innovation, qu'en est-il des autres processus métiers ou supports ? Comment vous assurez-vous de leur amélioration et optimisation continue ?

Notre logique est plus large. Elle est basée sur la simplification et l'utilisation des moyens du bord en nous focalisant sur le besoin réel et l'utilisation attendue par les collaborateurs des différentes ressources. L'idée est de simplifier et d'avancer rapidement, mais sûrement, car ce qui est valable aujourd'hui ne le sera pas forcément demain. C'est ce qui est partagé et mis en place au sein d'AMIMER.

Ensuite, il faut que la stratégie soit comprise par tout le monde (par tous les processus). Le vivier de toutes les idées est à la base de l'organisation. Il s'agit de s'organiser pour les récolter, les sélectionner et les enrichir. Presque 65 % de nos idées viennent d'en bas. Cette démarche est inspirée du SIX SIGMA adapté au contexte algérien. Cela entraîne une dynamique de réflexion qui fait remonter les idées à travers les différents niveaux de la société et c'est ce qu'on appelle l'intelligence collective. Les employés ont le sentiment d'avoir participé à la définition de la stratégie ; leurs idées sont prises en compte ce qui renforce leur sentiment d'appartenance.

Comment cela se passe-t-il concrètement ?

En ce moment, nous sommes en pleine période de construction budgétaire. Nous travaillons sur les axes. Nous avons des objectifs indiqués par les actionnaires, des résultats attendus en termes de chiffres d'affaires qui seront déclinés par les produits et services que nous allons réaliser pour le client (ce sont les clients qui vont nous donner

ce résultat par rapport aux produits ou services que nous mettons à leur disposition). En fonction de cela, nous revoyons notre organisation et nous procédons à la définition de nos besoins en termes de ressources (humaines ou matérielles) mais, également, en termes de systèmes d'information véhiculant cette stratégie et permettant de faire collaborer tout le monde (c'est porté par un système global type ERP par exemple). Ensuite, nous définissons nos besoins en termes de partenaires à solliciter afin de réaliser les produits et services qui vont satisfaire nos clients. En parallèle, chaque fonction support (procurement, commercial, ...) développe sa propre stratégie sectorielle de manière à pouvoir se conformer aux attentes de nos clients et notre environnement. La compilation de tout cela nous donne la vision sur cinq ans par segment. Pour le moment, ce n'est pas possible pour nous d'aller au-delà de cinq ans, et même pour ce délai c'est très difficile de construire une vision. Nous la corrigeons chaque année. De la vision, découle le plan de l'innovation et des produits et services à assurer aux clients, ainsi que des marchés ciblés.

Qu'en est-il du climat social au sein de l'entreprise ? Par exemple comment la pandémie du COVID a été vécue par les employés d'Amimer ?

Dès février, nous avons commencé à voir les choses arriver. Des mesures de précaution ont tout de suite été mises en place. Nous avons aussi déclenché un système de télétravail, mais ce n'était pas une nouveauté au sein d'AMIMER puisqu'une grande partie de nos employés travaille à distance en temps normal. Nous intervenons en effet sur tout le territoire national. Jusqu'à aujourd'hui, nous n'avons enregistré aucun cas de COVID sur les trois sites, hormis un au niveau du siège, par contamination de l'entourage externe (le conjoint). Dès que nous l'avons su, nous avons pris des mesures appropriées de confinement. Finalement, les moyens de communication et l'habitude de travailler à distance ont réduit l'impact de la pandémie. Nous n'avons été impactés par le contexte en général qu'à cause des horaires réduits des administrations, des banques, et des moyens de transports limités pour se déplacer sur

tout le territoire (notamment aériens). Néanmoins, cette crise a permis de tester nos organisations.

En termes de réglementations, quels sont les accélérateurs et les contraintes pour AMIMER ?

A vrai dire, ce qui n'est pas anticipé devient un obstacle ou une contrainte. Le principe de base du management est l'anticipation. Nous faisons partie des premières entreprises certifiées ISO (9000, 18000 et 24000). C'était une action volontariste, anticipée, qui nous a servi de levier et d'avantage concurrentiel. Nous avons même parfois des certificats que nos concurrents étrangers n'en ont pas. Par ailleurs, si une certification n'a pas été anticipée et demandée suffisamment à l'avance, elle devient une contrainte quand elle est exigée car cela nécessite beaucoup de temps et de préparation pour l'obtenir. Ne pas l'avoir, au moment opportun, peut entraîner la perte d'une opportunité. Par exemple, dans le solaire, le certificat « TUV » est nécessaire et nous ne pouvons pas travailler sur cette technologie sans anticiper l'obtention de ce certificat. Pour AMIMER, ce certificat est en phase de préparation.

En termes de réglementation, pour nos deux activités, l'industriel et l'EPS, nous travaillons avec des clients très regardants en la matière comme Sonelgaz ou Sonatrach. Nous sommes obligés de nous conformer à ces réglementations ainsi qu'aux normes internationales. C'est pourquoi, nous y avons consacré des investissements importants et, aujourd'hui, nous sommes alignés avec leurs exigences. Chez AMIMER, on n'aborde pas un domaine sans en chercher au préalable les normes, les cadrer, se renseigner sur les réglementations correspondantes. En plus de l'énergie électrique, nous faisons de la haute pression, de l'air comprimé et nous montons jusqu'à 460 watts. Ce sont des puissances très lourdes et il y a une réglementation bien spécifique qui les encadre. Pour l'industrie, également, nous suivons la même logique car 40 % des produits que nous utilisons dans nos EPC sont fabriqués dans nos usines au niveau des unités de Bejaia et de Blida. Nous sommes donc contraints d'appliquer aussi les normes, de travailler sur l'IP 65 ; nous sommes les seuls, en Afrique, à l'utiliser (pas d'eau, pas de poussière).

Nous avons donc besoin de certifications. Nous avons su les anticiper par des actions volontaristes afin d'éviter que cela ne devienne des contraintes.

Et en termes de fiscalité ? Est-ce que l'Etat a mis en place des mesures favorables à votre type d'activité ?

Nous sommes très regardants en termes de responsabilité sociétale. Nous ne demandons pas beaucoup d'avantages à l'Etat, nous travaillons dans un contexte où nous devons contribuer, collaborer directement ou indirectement. Par exemple, pour l'innovation, il n'est pas normal que nous ne bénéficions pas de budget comme les universités. Toutefois, cela est dû au fait que les entreprises ne contribuent pas beaucoup au budget de l'Etat, car l'Algérie compte toujours sur la rente pétrolière ce qui fausse tout. Par conséquent, les entreprises ne peuvent pas prétendre à des aides de ce type. Nous payons nos impôts et nous essayons d'aider notre contexte immédiat, notre métier et notre vie commune.

Quels dispositifs avez-vous mis en place en termes de responsabilité sociétale ?

En cette période spécifique de pandémie, arriver à maintenir les mêmes effectifs avec le même niveau de rentabilité est déjà un grand challenge, surtout pour gérer les risques de contamination et de propagation du virus qui peuvent entraîner des décisions radicales de fermeture de sites ou d'unités touchés. Nous suivons les normes 18000 et 24000. Dans nos unités, nous mettons en place des procédés pour gérer les déchets et les émissions, en permettant de préserver l'environnement.

Notre action serait plus efficace si elle était accompagnée par une politique plus globale à toute la cité (ou la localité). Des actions ont été prises durant cette période afin d'aider la localité à faire face à la pandémie (des vestiaires-douches pour les médecins, des parkings pour les ambulances, un atelier de fabrication de masques). Avant la pandémie, des actions ponctuelles avaient été menées en faveur des étudiants, par exemple durant le mois de

Ramadhan. Nous avons réalisé d'autres actions avec certaines associations pour les handicapés, notamment pour leur insertion dans la vie professionnelle comme le prévoit aujourd'hui la réglementation. Mais AMIMER avait commencé à le faire bien avant la promulgation de la loi.

Et en termes de contraintes ou d'obstacles ?

Pour les contraintes, c'est long à expliquer, mais la vie serait plus simple pour les entreprises si on avait une vision prospective tracée et claire, si la chaîne de valeur existante à l'international pouvait être définie ici, en local, et si l'Algérie pouvait se détacher de sa dépendance envers le pétrole en nous permettant de vivre avec la force de notre intelligence et de notre travail. De cette manière, toute la dynamique changera. On entrera dans la réalité des prix, dans la juste valeur des compétences et ce seront les sociétés les plus performantes qui l'emporteront.

En conclusion, les opérateurs, entreprises ou personnes donnent le meilleur d'eux-mêmes afin de réussir. Et c'est l'absence de stratégie claire de l'Etat qui constitue, aujourd'hui, le principal obstacle pour le développement du secteur.

Géopolitique : en mémoire de Hugon et de Bourges

Dans le numéro précédent de **MANAGEMENTS**, nous disions l'importance de contextualiser le management des entreprises, en fonction des environnements économiques et technologiques, mais aussi sociaux et politiques.

En ce sens, la géopolitique des territoires apporte un éclairage crucial pour comprendre certains choix économiques, certains cadrages de politiques publiques et, en conséquence, les choix stratégiques ou organisationnels des entreprises (dans les secteurs micro- et informels, comme dans les activités où on trouve davantage d'entreprises formalisées, PME, entreprises moyennes et sociétés de grande taille).

La connaissance d'éléments-clefs sur l'histoire et la géographie des territoires est nécessaire à la compréhension des pratiques des entreprises, en insistant sur les caractéristiques des populations, leurs types et niveaux de compétences (ou de croyances), les circuits économiques et les infrastructures existants, mais aussi les réglementations ou les pressions d'ordre politique qui agissent en permanences sur les possibilités d'action.

Avant d'aborder plus techniquement les apports de la géopolitique, ce numéro propose un point de vue général (à partir du blog de J.-P. ARRIGNON) et deux témoignages d'experts en géopolitique africaine, Philippe HUGON et HERVE BOURGES, tous deux amoureux de l'Afrique et récemment disparus.

1. J.-P. ARRIGNON, à partir de son blog GEOPOLITIKA disponible sur Internet, extraits d'une conférence de 2016 (qui s'appuie sur de nombreuses cartographies et schématisations¹)

Cette conférence succincte expose bien toutes sortes d'éléments à prendre en compte pour une approche géopolitique, depuis les facteurs les plus anciens (histoire longue) jusqu'à ceux les plus récents ou encore très présents dans les interactions actuelles (impacts ethniques et religieux, structure démographique, zones de tensions ou de conflits, mais aussi présence de partenaires importants comme la Chine).

Sur les organisations africaines, par exemple : « elles dessinent des espaces économiques, politiques culturels et militaires qui permettent de valider le concept « des Afriques », soit une pluralité d'états qui se regroupent en vue d'organiser des règles communes de développement sur un espace identifié par des synergies. Ces organisations communautaires sont certainement essentielles pour générer le concept de nation et dépasser le concept de tribus ou d'ethnies particulières. Au sein de ces organismes, les états en effet ne s'expriment qu'au nom d'intérêts nationaux ».

Sur la Chine : « en Afrique, elle est à la recherche stratégique des ressources dont elle a besoin pour assurer ses besoins énergétiques : actuellement, elle achète le tiers du pétrole africain, le charbon d'Afrique du sud, le fer du Gabon, le bois de Guinée et le zinc de Zambie. D'autre part, pour les chinois, l'Afrique est souvent perçue comme un marché énorme en devenir : les produits chinois ont déjà envahi les marchés du Caire, de Johannesburg, de Lagos, de Dakar, non sans créer de réelles tensions avec les populations autochtones. La force de la Chine en Afrique est le fait que sa politique commerciale repose sur la non-ingérence dans les affaires intérieures des états. A la différence de l'Union européenne, la Chine ne conditionne pas son aide et ses échanges au développement de la démocratie et des droits de l'homme. En outre, il faut savoir que la Chine se repositionne en permanence en fonction de la nouvelle Afrique qui émerge. ». Sur l'évolution des axes d'échanges commerciaux ou stratégiques : « ils doivent se faire sur pied d'égalité, avec une logique bien comprise des services à se rendre ».

¹ On peut aller voir d'autres sites, comme celui de la revue *HERODOTE*, celui de l'IFRI (Institut Français des Relations Internationales), celui de *diploweb.com* (dirigé par P. VERLUISE). Pour les ouvrages de cartographies explicatives, on peut se référer à l'Atlas géopolitique mondial (G. FOURMONT, A. BAUTZMANN, L. MARGUERITTE) ou aux « dessous des cartes de J.-C. VICTOR.

En conclusion, « l'Afrique est un vaste continent (...). Il serait plus judicieux de parler des Afriques, chacune de celles-ci formant une entité géographique, économique, linguistique et culturelle. Par ailleurs, il faut noter que l'expansion des langues, des empires s'est faite d'Ouest en Est alors que les états issus de la colonisation sont d'orientation Nord/sud, ce qui pose le problème de la validité du concept de l'intangibilité des frontières. Enfin, il est important de bien voir que l'Afrique constitue un véritable pont entre l'Asie et les Amériques ; à l'époque de la mondialisation, l'Afrique peut tirer profit de cette position qui explique en partie l'intérêt que lui portent les états asiatiques et américains du Sud ».

2. TEMOIGNAGE SUR PHILIPPE HUGON

« Comprendre les économies africaines demande une approche plurielle intégrant l'histoire »².

Né en 1939, mort le 20 avril 2018, Philippe Hugon avait toutes les références académiques, mais aussi la légitimité de l'homme de terrain. Il est l'auteur d'une centaine d'articles dans des revues spécialisées et de plus de quinze ouvrages sur le développement, l'Afrique et l'économie politique internationale.

A l'université Paris-Nanterre, où il a exercé son magistère intellectuel sur deux générations d'étudiants et de chercheurs, il a été au cœur d'une importante production scientifique : sur la petite économie marchande, le fonctionnement des filières agricoles, l'économie de l'éducation, la régionalisation des économies, le financement du développement ou encore la mondialisation. C'était un enseignant-chercheur toujours disponible.

Dans son autobiographie publiée en 2013 (*Mémoires solidaires et solitaires*, Karthala), Philippe Hugon montre, parfois de façon intime, comment s'est construit sa conscience politique, allant d'une éducation bourgeoise et chrétienne, à un engagement tiers-mondiste, puis à une posture

plus académique de sage que l'on consulte. Une riche trajectoire fidèle à l'influence de quelques maîtres à penser parmi lesquels on reconnaît Albert Camus, Paul Ricœur, Georges Balandier, Emmanuel Mounier, le père Lebreton, Albert Hirschman, Amartya Sen, Stéphane Hessel. Agrégé en sciences économiques, fondateur du Centre de recherche en économie du développement (CERED-université Paris-Nanterre), cofondateur du Groupement pour l'étude de la mondialisation et du développement, directeur de recherche à l'Institut de relations internationales stratégiques (IRIS), entre autres fonctions, Philippe Hugon a été happé par l'Afrique dès son affectation, comme enseignant au Cameroun (1963-1965), puis à Madagascar (1969-1974).

Il a participé à la grande aventure de la décolonisation. Il affirmait autant ses convictions que sa démarche : « *Comme économiste, je pense qu'il faut, pour comprendre le développement, partir d'un socle et de faits stylisés pour une mise en cohérence et quantification minimale. Mais cette démarche doit, pour saisir la complexité du terrain, prendre en compte les trajectoires historiques, la manière dont les hommes agissent au sein de rapports sociaux, de systèmes de représentation et de référents culturels et quel sens ils donnent à ce développement.* »

A cet égard, c'est un économiste du développement pour qui la spécificité des pays les moins avancés nécessite de prendre en compte leur histoire, leurs vulnérabilités ; il s'impose donc d'avoir une approche pluridisciplinaire qui n'entre pas dans les logiques de l'analyse économique orthodoxe où les seules coordinations par le marché ne peuvent donner de l'intelligence aux faits.

L'*Homo-œconomicus* ne peut-être la grille d'analyse de l'Afrique. Sa conception est portée par une prise en compte de la « dimension sociale et culturelle du développement », considérant la pauvreté comme la résultante moins d'une inégalité de revenus que d'une inégalité dans l'accès aux capacités, aux actifs et aux droits qui déterminent les conditions d'existence et l'insertion sociale, et donc proposant de traiter les obstacles au développement autant dans leurs

²Extraits d'un texte publié dans Le Monde (25 avril 2018) par Jean-Jacques GABAS (CIRAD, Sciences Po Paris) et Pierre JACQUEMOT (ancien ambassadeur).

dimensions institutionnelles, culturelles, économiques que géopolitiques.

Il était convaincu d'une voie qui puisse affirmer le besoin d'Etat tout en recherchant la collaboration et le partage des rôles avec les autres acteurs tels le secteur privé ou les organisations de la société civile. Ses travaux publiés plus récemment sur la géopolitique de l'Afrique éclairent la complexité des situations en particulier celle de la région sahélienne.

Son dernier ouvrage, *Afriques, entre puissance et vulnérabilité* (Armand Colin, 2016) est une synthèse de référence qui donne au lecteur les clés pour comprendre les futurs possibles de l'Afrique et notamment que l'émergence ne peut être abordée comme reproduction à l'identique des trajectoires empruntées par les pays actuellement dits développés.

3. TEMOIGNAGES SUR HERVE BOURGES

3.1.

Hervé BOURGES (1933-2020) vient de décéder. C'était un géant de l'audio-visuel qui a formé de nombreux journalistes africains. Ancien dirigeant de RFI, subtil connaisseur de l'Afrique, il y a vécu pendant une quinzaine d'années, d'abord au cabinet du président algérien Ben Bella, dans les années 60, puis comme directeur de l'Ecole internationale de journalisme de Yaoundé, dans les années 70. Il a réalisé de très nombreux voyages en Afrique. Par exemple, lorsqu'il est allé aux obsèques du président sénégalais Léopold S. Senghor, c'était son soixante-quinzième passage à Dakar.

3.2.

Il a rédigé de nombreux textes et ouvrages sur l'Afrique, en particulier son « Dictionnaire amoureux de l'Afrique », aux éditions Plon (2017). Juste après cette publication, il répondait au micro de Magali Lagrange (RFI). Voici quelques extraits d'un entretien qui est disponible sur Internet dans son intégralité.

L'Afrique n'est pas un continent de seconde zone, mais celui de l'avenir (...). Aujourd'hui, alors qu'on décrit l'Afrique à travers tout ce qui peut arriver – il y a encore des dictatures, des régimes dictatoriaux, des problèmes de famine, des problèmes liés au terrorisme, des problèmes liés

aux infrastructures et à l'énergie, on sent une Afrique en train de se lever dans l'horizon mondial. Elle joue un rôle primordial.

Avec le numérique qui arrive (le portable, les tablettes, les nouvelles technologies), un bond en avant considérable a été fait. Avant cela (...) on comptait plus de téléphones fixes à Manhattan que sur tout le continent africain. Le numérique, c'est la possibilité pour l'Afrique de se développer et de se démocratiser parce qu'aucun pays ne peut plus se fermer sur lui-même et taire ce qui s'y passe. Avec les technologies nouvelles, tout le monde sait ce qui se passe et c'est très important pour la démocratie.

L'avenir de la France a beaucoup à voir avec l'Afrique. Rappelons ce qu'écrivait en 1957 déjà François Mitterrand : « *La France n'a pas d'avenir sans l'Afrique au XXI^e siècle* ». Certes, la Françafrique est mourante. Pas parce qu'il y a des gens qui sont vertueux de part et d'autre, mais parce que c'est une étape qui est maintenant dépassée. Beaucoup de pays africains se sont détournés de la France. Avec la mondialisation, de grands pays – la Chine, les USA, le Japon, la Russie, la Grande-Bretagne, la Turquie aussi – investissent énormément en Afrique.

Mais la France peut encore jouer un rôle important, à condition qu'elle regarde ce qui se passe en Afrique et qu'elle prenne en considération le problème de la francophonie et de la langue française. Il est scandaleux que la France ait laissé tomber ceux à qui ils ont imposé la langue française. Le président Diouf qui était le secrétaire général de la Francophonie disait un jour : « *les millions de Québécois et les dizaines de millions d'Africains sont les représentants de la Francophonie* ». Lorsque je parle de la langue française et de la Francophonie à Paris, on lève les yeux au ciel et on hausse les épaules. Dans ce domaine, les médias, le monde politique, le monde administratif, les petits marquis qui nous régissent, croient qu'en utilisant le « *globish* » ils sont modernes. Ils oublient que la langue française, non seulement est une langue de culture, mais qu'elle a été porteuse des droits de l'Homme. La France ferait bien de se rendre compte que son identité relève aussi de sa langue, une langue partagée. Il y a deux mots qui caractérisent pour moi l'Afrique : la patience et la

fraternité. J'ai appris là-bas la patience et j'ai pratiqué la fraternité.

3.3.

Hervé BOURGES avait signé en 2010 un essai percutant, « L'Afrique n'attend pas », aux éditions Actes Sud. En voici un commentaire, avec la plume d'Olivier ZEGNA-RATA, d'AFRIK-COM, 21-11-2010. Dix ans après, ce texte est intéressant à relire, même si le monde est redevenu compliqué, plus violent, même s'il a retrouvé ses vieux démons de guerres idéologiques ou religieuses, de retour au protectionnisme ou à l'autarcie. Aujourd'hui, on évoquerait l'importance de la créativité, d'une gestion habile de la frugalité, de liens à reconstruire avec la nature et ses ressources. Mais là aussi, l'Afrique est capable de prise de conscience et de saisie d'opportunités.

« L'Afrique n'attend pas ». Elle n'attend pas d'avoir convaincu les afro-pessimistes éternels. Elle n'attend pas les anciennes puissances coloniales, renvoyées à leurs vieilles lunes et à leurs tristes gesticulations identitaires. Elle n'attend pas les aides, elle n'attend pas les conseils. Elle est désormais en position d'inventer, de donner des leçons, de prendre la tête.

Entre 2000 et 2010, l'Afrique a vécu dix années de croissance forte, contre dix ans de stagnation en Europe. Elle s'est libérée, pour l'essentiel, des chaînes de la dette, astucieuse méthode par laquelle les financiers de la planète lui maintenaient la tête sous l'eau dans les années 1990. Entre 1970 et 2002, elle a en effet bénéficié de 540 milliards de dollars de prêts. Mais dans le même temps elle en a remboursé 550 ! Et elle devait encore près de 300 milliards. Belle générosité occidentale qui s'est payée au double de ce qu'elle a prêté. Le scandale sera bientôt terminé, les annulations de dettes se succèdent. Autant dire que l'étouffoir financier disparaît. Avec des conséquences immédiates en termes de croissance.

Dès lors, l'Afrique révèle sa prodigieuse fécondité. Continent des origines de l'humanité, par définition continent de création et de genèse, c'est aujourd'hui une terre nourricière pour la production artistique et culturelle du reste du monde. Ses artistes innovent dans les genres les plus divers, musique, peinture, sculpture,

architecture, littérature, théâtre, danse, mode, toutes les muses s'y sont donné rendez-vous. Révélation pour un marché de l'art qui tourne en rond en Europe et singulièrement en France : les inventeurs de nouvelles esthétiques sont africains, ou nourris par l'Afrique, et Hervé Bourges les évoque avec justesse et gourmandise.

Cette nouvelle ère des cultures africaines possède une caractéristique déroutante : c'est tout, sauf un repliement sur les expressions du passé, une réduction rétrospective aux identités minimales, comme ce que vivent nombre de pays d'Europe. L'Afrique qui se lève est tournée vers l'avenir. Décomplexée de son histoire, elle coïncide à notre futur mondialisé. Dans un monde multipolaire, elle brise les relations bilatérales héritées d'un temps honni, et elle adhère à ce qui fera la spécificité du siècle qui s'ouvre : la communication mondiale, l'ouverture des marchés et des esprits, le métissage des influences. Par exemple, l'Afrique devient partenaire du Brésil de l'Iran, de la Chine, de l'Inde. C'est la première bénéficiaire des nouveaux courants économiques mondiaux qui ne passent plus par l'Amérique du Nord ou l'Europe de l'Ouest.

L'Afrique décomplexée, c'est aussi une Afrique qui s'assume francophone, anglophone, lusophone, et qui ne crache plus sur les langues internationales qu'elle s'est appropriée. Cinéastes et créateurs de mode nigériens circulent de New-York à Sidney, réalisateurs et publicitaires sénégalais s'affirment de Montréal à Genève. Les langues internationales sont un "butin de guerre", selon l'expression de Kateb Yacine, et elles portent les jeunes africains vers une mondialisation pleinement vécue. Une chance d'expression globale leur est donnée par les nouveaux réseaux qui décuplent aujourd'hui leur parole, dès lors qu'ils en possèdent les clefs. Or c'est justement le cas.

Et Hervé Bourges de se faire l'écho, avec une délectation jubilatoire, de la manière dont le français devient langue souche, en se frottant aux différentes langues, cultures, mentalités africaines, pour essaimer en une multitude de langues sœurs, charriant expressions locales, populaires, locutions nouvelles, expressions familières : c'est le nouchi à Abidjan, le séné français de Dakar, le bledi d'Alger.

S'il y a une leçon ultime à ce livre chaleureux et entraînant, c'est surtout à la France : « l'Afrique n'attend pas », cela veut dire « Ouvrez les yeux, réveillez-vous, regardez ce qui se passe ici ». On s'y occupe à « inventer l'avenir ».

3.4.

Enfin, voici des extraits d'un entretien accordé au Point en lien avec les souvenirs qu'il avait relaté dans son ouvrage, « J'ai trop peu de temps à vivre pour perdre ce peu », propos recueillis par Hassina MECHAI, Le Point Afrique, 28-9-2016

Pour vous, l'Afrique a-t-elle été une bonne école ?

J'ai tout appris par l'Algérie et l'Afrique. Elles m'ont ouvert de vastes horizons. Vivre seulement à l'intérieur de nos frontières ne suffit plus.

Vous écrivez que la France devrait « considérer ce continent de l'avenir avec plus de réalisme, moins d'arrogance et de nostalgie coloniale ». Qu'entendez-vous par là ?

L'Afrique est un continent qui compte. Elle est le continent de demain. Mais elle est parfois considérée sous le seul angle des problèmes, qui existent mais ne la résument pas. On risque, par exemple, de ne s'intéresser à l'Afrique que sous l'angle du terrorisme, et donc de mettre les pieds là il ne faudrait pas, comme en Libye, sans rien connaître du terrain. Certes, la France est intervenue à juste titre au Mali, à la demande du pays d'ailleurs, mais, pour le reste, elle est en train de se couper de l'Afrique qui devient pourtant un enjeu mondial. On pense qu'en se barricadant à l'intérieur de ses frontières, on sera exempt de ces problèmes. Mais ce n'est pas le cas.

Comment cette distance se traduit-elle ?

L'Afrique connaît un développement démographique exceptionnel, 2 milliards d'habitants à l'orée de 2050, soit le quart de la population mondiale. Ce continent a un taux de croissance de 5 %. Une classe moyenne émerge qui représente un immense pouvoir d'achat, ce qui n'a pas échappé aux autres puissances mondiales. Pourtant, la réalité vraie de l'Afrique est niée au profit d'images : sans-papiers, dictateurs, Boko Haram. Pendant ce temps, la Chine y investit 60 milliards de dollars, l'Inde 10 milliards, et même le Japon veut y investir 30 milliards (les 26 et 27 juillet s'est tenue Nairobi la 6e

Conférence internationale de Tokyo sur le développement de l'Afrique ou TICAD). Même la Turquie investit de plus en plus.

Pendant ce temps, la France a négligé le marché des télévisions africaines lors du passage du numérique. Ce sont les Chinois qui ont raflé la donne. Les Français croyaient ces marchés acquis. Les secteurs prioritaires en Afrique sont pourtant ceux où la France est bien placée : l'électricité ou les infrastructures, par exemple. Les technologies nouvelles aussi, domaine dans lequel le continent a fait un bond considérable. Ce n'est pas le réveil de l'Afrique qui est important, mais le nôtre par rapport à l'Afrique. Mitterrand disait que « la France sans l'Afrique, c'est le Luxembourg (un pays de très petite taille !) ». C'est toujours vrai.

Quels leviers la France devrait-elle utiliser en Afrique pour ne pas être distancée ?

D'abord, ne plus se mêler des élections dans les pays, qu'on les juge valables ou pas. Ne plus aider non plus certains à se maintenir au pouvoir comme ce fut le cas dans le passé. Mais protéger sa relation avec ce continent. Nous avons encore des atouts : la proximité géographique, l'influence culturelle et la langue. Nous pouvons encore avoir des relations étroites avec l'Afrique. Mais notre place n'est plus la même et il nous faut réinventer notre mode de relation avec les pays africains.

Qu'évoque pour vous le mot « Françafrique » ?

Aujourd'hui, c'est devenu une formule médiatique. C'est un mot qui a été officiellement repris par François Mitterrand au discours de La Baule en 1990. Mais il a été créé par Félix Houphouët-Boigny (premier président de Côte d'Ivoire) qui y voyait un moyen de définir de bonnes relations avec l'ancienne puissance coloniale. Depuis, c'est devenu un concept qui tient lieu de pensée à ceux qui ne connaissent pas l'Afrique. Par exemple, la pression islamiste radicale a poussé la France à intervenir au Mali. Très bien, cela nous avait été demandé. Mais la France semble paralysée par la peur d'être accusée de néocolonialisme. Elle pourrait favoriser l'émergence d'une Afrique africaine, mais non se retirer. Elle devrait ensuite s'appuyer sur les sociétés civiles qui sont en plein essor. Elle devrait enfin accorder la même

attention à tous les pays africains, et pas seulement francophones.

Vous semblez déplorer que la francophonie soit aussi négligée

Tout le monde s'en moque, pas seulement sous la présidence de François Hollande. Voici une citation, encore d'actualité, tirée d'un rapport d'Hubert Védrine rédigé en 2007 : « L'insuffisance des élites françaises au sort du français et de la francophonie est un scandale et une absurdité, manifestation d'une déprime nationale et de faux modernisme. » La France dispose d'une formidable langue de culture et de communication et pourtant elle s'en désintéresse. Le français est une langue délaissée. Abdou Diouf, l'ancien secrétaire général de la Francophonie, disait que seuls les Québécois et les Africains se soucient encore du rayonnement du français. Les Africains reprochent à la France d'abandonner leur langue. Et ils se tournent vers l'anglais par exemple.

Vous êtes membre du « Club des vingt », qui réunit d'anciens ministres des Affaires étrangères, des diplomates et des experts et qui publie des notes sur la politique étrangère française. Vous avez des mots très forts, en accusant le pays de s'être aligné sur les États-Unis.

Le temps est révolu où la France pouvait se croire à l'avant-garde du monde et prétendre en définir la politique. Avec la mondialisation, la France, pour rester la France, devrait éclairer la route commune au lieu de prendre parti pour l'un contre l'autre. C'est cela l'intelligence des situations. Dans un monde divisé, elle devrait faire œuvre de médiateur, de trait d'union, faire se parler ceux qui ne se parlent pas, parler avec tous et penser par elle-même. Or, elle ne pense pas par elle-même, mais à travers ce que pensent les États-Unis, dont l'arme principale est l'Otan en Europe. La France n'a plus cette politique d'indépendance que le général de Gaulle souhaitait, que François Mitterrand et Jacques Chirac avaient mise en œuvre et que Nicolas Sarkozy a complètement détruite. Ce qui s'est passé en Irak en 2003, et en Libye aussi, illustre l'échec de cette politique néoconservatrice. La France est trop soumise à

une puissance (les États-Unis) qui n'est plus ce qu'elle était.

Vous évoquez votre ouverture sur le monde. Comment jugez-vous les débats français autour de l'identité ?

Grotesques ! Et j'ajouterai qu'ils nous coupent des réalités du monde. Ceux qui parlent d'identité ont besoin de se raccrocher à un passé qu'ils n'ont pas connu. La première identité est la langue. Mettre en avant l'identité réduit la France à elle-même et l'enferme dans une histoire et une culture, certes grandes, mais qui ne pourront se propager dans le monde si on persiste dans cet enfermement.

Je suis navré de voir cette tyrannie médiatique et ces chaînes d'info en continu qui obligent l'homme politique à répondre par « oui » ou par « non » à des questions complexes. On parle de l'islam sans rien y connaître. Et pendant ce moment, le monde évolue et la France ne joue plus le rôle qu'elle devrait avoir.

SYNTHESE DE DOCUMENTS DEJA PUBLIES : **quels types de performances pour les entreprises africaines ?**

Dans cette rubrique, nous résumons certains textes qui ont paru antérieurement, mais dont les thèmes et problématiques restent d'actualité pour la recherche managériale en contexte africain.

La profusion actuelle des publications n'engendre pas toujours de connaissance cumulative, surtout dans les sciences sociales (soumises à des conceptions sociétales changeantes et à des arbitrages de contexte). Autrement dit, la substantifique moelle d'un texte daté n'est pas forcément reprise dans un article ultérieur sur le même sujet.

Parfois, l'état des connaissances connaît des replis cognitifs, des oublis d'informations pourtant pertinentes, ou des remplois qui ne rendent pas justice à des travaux antérieurs. Ces derniers étaient parfois plus élaborés que ceux qui leur ont succédé dans le même domaine ; au mieux, on a remis le « vieux vin dans des outres prétendues nouvelles », ce phénomène étant accentué par la pression à produire qui affecte la recherche contemporaine.

Par rapport à l'Afrique, il y a une difficulté complémentaire qui vient de ce que les chercheurs directement concernés par certains travaux n'y ont pas eu accès, faute d'une bonne transmission de leurs supports (ouvrages, articles, sites internet dédiés).

Le numéro 4 de la Revue rappelle l'intérêt de l'ouvrage de NIZET et PICHAULT sur les performances des organisations africaines, à partir d'un résumé qui en a été produit. Cette courte synthèse est complétée par quelques notes de LOUART sur la problématique de « l'efficacité ».

1. NIZET Jean, PICHAULT François, *Les performances des organisations africaines : pratiques de gestion en contexte incertain*, Paris, LHARMATTAN, 2007, ouvrage collectif paru dans la collection « Conception et Dynamique des organisations ».

David Laloy en a fait un résumé, le 15 avril 2009, dans *Recherches sociologiques et anthropologiques*, p. 180-181.

L'ouvrage aborde la question du fonctionnement et des performances des organisations africaines en dépassant la posture selon laquelle les caractéristiques de la culture africaine (manque d'expérience et de formation des entrepreneurs, clientélisme et corruption, prégnance des cultures traditionnelles en manque de rationalité) expliqueraient à elles seules l'inhibition du développement des organisations. Pour les auteurs, les entreprises africaines n'ont pas forcément à imiter les méthodes de gestion occidentales pour devenir performantes. Le croire serait de la « domination culturelle » avec une sorte de « contamination idéologique décalée ». D'ailleurs, l'échec de l'importation (d'une mauvaise transposition) des modèles occidentaux de management dans un contexte multiculturel n'est plus à démontrer.

Dans la mesure où ils existent et influencent les pratiques de management, les aspects culturels, institutionnels et sociopolitiques locaux doivent être pris en compte, sans qu'on leur préfère forcément une rationalité occidentale qui n'a rien d'universel. Il faut les utiliser à bon escient, voire en développer ou en améliorer les avantages. Car « les caractéristiques familiales, religieuses ou structurelles des pays d'Afrique n'ont pas nécessairement un impact négatif sur la vie des entreprises ; elles peuvent même, dans certains cas, représenter des atouts », p. 230.

Pour étayer leur propos, les coordinateurs de l'ouvrage donnent la parole à un large réseau de chercheurs de différents pays de l'Afrique, ce qui permet de participer à ce débat en mobilisant, de façon inductive, « un matériau empirique spécifiquement africain » (p.8). Grâce à la diversité des contributeurs et des approches, le lecteur peut se plonger dans des situations organisationnelles multiples (les très petites entreprises du secteur informel, les PME, les grandes entreprises, les organismes publics). Les

approches disciplinaires sont variées (gestion, sociologie, anthropologie, économie) avec des méthodologies plurielles (adaptées aux situations, et si besoin hybrides). L'ouvrage offre une bonne introduction au fonctionnement des organisations en Afrique, sur la base d'un matériau empirique de bonne qualité.

La richesse des contributions permet d'aborder la question de la performance des organisations africaines en évitant toute dérive dogmatique. Alors que la mobilisation des outils de gestion à l'occidentale est habituellement préconisée dans la littérature managériale courante, certaines contributions permettent d'explorer «des voies plus inédites, qui utilisent en tout ou en partie des outils de gestion empruntés aux réalités sociales, culturelles, religieuses, *etc.* propres à l'Afrique» (p. 227). On peut trouver des dispositifs «mixtes», mêlant des outils occidentaux et africains, ou des instrumentations qui mobilisent des solutions de gestion spécifiquement africaines (par exemple les relations de parenté ou les liens ethniques traditionnels, les réseaux religieux, le soutien des communautés, *etc.*).

La plupart des auteurs adoptent une posture constructiviste. Cela permet de mettre en avant le pouvoir des individus ou des groupes, en insistant sur le fait que la performance ne résulte pas uniquement des contraintes contextuelles, souvent incertaines pour les organisations en Afrique, mais aussi des initiatives et des stratégies des acteurs organisationnels. En conséquence, des entreprises évoluant dans les mêmes contextes culturels peuvent présenter des résultats totalement opposés, comme le montre l'analyse du comportement organisationnel des sites de coopératives maraîchères de Kinshasa ou celle des pratiques de GRH d'entreprises béninoises performantes.

Par ailleurs, l'ouvrage fournit des outils méthodologiques et épistémologiques qui peuvent aider les chercheurs africains. Les sciences de gestion «adaptent des connaissances établies à des contextes spécifiques. Elles peuvent donc inspirer une recherche contingente, visant à outiller des réalités locales en optimisant leurs systèmes d'objectifs et de fonctionnement», p.259. En lisant ce livre traitant des pratiques de

gestion en Afrique, on voit clairement l'intérêt de passer par une compréhension fine des systèmes organisationnels.

2. Réflexions sur le concept d'efficacité en lien avec les enjeux managériaux de l'Afrique (LOUART)

«Ils sont tellement fascinés par le rendement de l'outil qu'ils en ont perdu de vue l'immensité infinie du chantier»

Cheick Hamidou Kane.

La science du management, si elle existe, n'a de sens ou de valeur qu'appliquée à des projets de société. Ce n'est pas un absolu dont l'objectivité ne serait qu'un dogmatisme culturel au sens de Kant, c'est-à-dire une «prétention d'aller de l'avant avec une connaissance pure (...), d'après des principes (...) dont la raison fait usage depuis longtemps sans se demander comment ni de quel droit elle y est arrivée».

Plus généralement, toute science sociale intègre des savoirs acquis (sur les hommes, les groupes, les organisations, les technologies ou les règles collectives), mais elle les met en relation avec les intentions sous-jacentes d'une action collectivement organisée. Or, tout fonctionnement collectif a des caractéristiques complexes et situées dans un espace-temps particulier. Les aspects économiques y sont mêlés à des facteurs politiques, sociaux, identitaires et territoriaux.

Si l'on veut développer les sciences de gestion dans l'espace africain, il est donc peu efficace d'importer des modèles a priori. Il est bien préférable d'analyser les situations locales et de faire émerger des solutions internes. Ce faisant, l'instrumentation peut puiser à toutes sortes de modèles, y compris extérieurs, à condition que son élaboration tienne compte des réalités locales et de leurs exigences d'accommodation.

Compte tenu des marges de manœuvre du champ économique et social, les entreprises construisent leur action à partir de valeurs-clefs qui intègrent les enjeux culturels, symboliques et identitaires de leurs environnements d'appartenance. La performance économique n'en est qu'une des variables. Parfois, c'est un objectif essentiel. Parfois, c'est une sorte de contrainte minimale ou de variable d'ajustement.

Pour tenir compte des différents enjeux locaux, les entreprises doivent être étudiées comme des configurations en recherche de viabilité économique à partir des moyens dont elles disposent. La variation de ces moyens peut transformer leurs perspectives, donc les buts qu'elles se donnent en rapport avec des valeurs humaines ou sociales. Les entreprises peuvent aussi agir sur les règles de l'économie pour les transformer à partir de leurs projets particuliers, sans les considérer forcément comme une objectivation imposée de l'extérieur et dont il faut s'accommoder.

En se contentant d'une bonne viabilité économique, on donne au management davantage de marges de manœuvre. Dans le contexte africain, cela permet de tenir compte des variations locales (valeurs à préserver, contextes sectoriels, contraintes institutionnelles ou politiques) et de contribuer à une prise en compte de la diversité. Certes, le management doit intégrer un certain nombre de fondamentaux (qui servent alors de bases universelles pour l'action organisée), mais il doit aussi mettre en garde, comme instance critique, contre toute généralisation arbitraire de choix subjectifs faussement objectivés.

Les objectivations excessives sont d'au moins trois sortes :

- une fausse naturalisation des conventions sociales (on « sanctifie » les règles, les habitudes, les normes, les lois juridiques ou les institutions, alors qu'il s'agit de faits de culture ou de société, donc susceptibles de transformations),
- une mise en dépendance par rapport aux systèmes de pouvoir observés (comme s'ils étaient acquis, stabilisés ou intouchables et non des construits sociaux qu'on peut toujours faire évoluer),
- une consolidation excessive des dispositifs ou des outils de gestion en usage (en les rendant peu substituables ou même adaptables, on leur permet de produire des effets organisationnels récurrents par le seul jeu de l'instrumentation).

Dans ses conditions actuelles et ses possibilités de développement, le management africain doit

être une opportunité d'observer des conditions d'organisation en émergence, avec la double idée d'en saisir ce qui, du point de vue des fondamentaux, pose encore problème (les limites, les obstacles, les blocages, les brouillages), mais aussi d'en lire les opportunités spécifiques et de les prendre comme des lignes d'évolution intégrées à leurs contextes, pour manager autrement et opportunément, en tenant compte des objectifs des africains eux-mêmes.

Enfin, les potentiels africains sont d'un intérêt remarquable pour une gestion de la diversité, car les formes observables (et leur richesse probable) sont d'une double nature :

- elles sont ancrées dans leurs territoires politiques, symboliques et culturels (donc spécifiques aux « territoires » africains) ;
- elles sont orientées par des groupes de valeurs qui sont, cette fois, plus indépendantes de leur origine géographique ou de leur creuset culturel, et qui peuvent dès lors être imitées (traduites, transformées) par des acteurs sensibles aux mêmes groupes de valeurs (par exemple dans des postures qui choisiraient d'autres voies pour le capitalisme ou des alternatives par rapport aux régulations actuelles des marchés). Par exemple, l'économie sociale européenne aurait fort à gagner en échangeant ses concepts, ses méthodes ou ses pratiques avec certaines valeurs de l'économie africaine.

Evidemment, cela oblige à sortir du « recours à l'expérience et à l'expertise des autres ». Cela exige de considérer que les autres, derrière leur aide, peuvent être aussi dans une condescendance irréaliste ou des intérêts triviaux qui déguisent leur domination. Il n'est pas possible de se gérer soi-même sans vouloir sortir de la dépendance (ou de la rébellion qui en est l'envers), bref sans vouloir échapper à la reproduction de certaines habitudes ou à l'exacerbation de s'y opposer sans tester d'autres voies d'action.

Pour y parvenir, voici une grille d'actions possibles (page suivante). Elle synthétise les objectifs à poursuivre de façon complémentaire (ces objectifs seront précisés dans le numéro 5 de la Revue MANagements).

Construire une efficacité managériale endogène			
<i>Sortir d'un universalisme imposé</i>	<i>Impulser des idées, donner des forces, s'appuyer sur les moyens locaux en tâchant de les transformer</i>	<i>Se donner simultanément quatre leviers de développement</i>	<i>S'approprier les sciences de gestion et les enrichir de façon créative</i>
- l'activité managériale (dans les entreprises ou les organisations collectives) est toujours complexe. Elle enracinée dans des contextes locaux (sinon elle est dominée de l'extérieur). - dans une économie encore trop contrôlée de l'extérieur, il faut reprendre la main en s'appuyant sur les potentialités internes et en y favorisant des émergences nouvelles (projets, actions collectives, etc.).	- faire naître des significations porteuses de projets, stimulants et acceptables. - renforcer les pouvoirs des acteurs (leur implication, leur compétence, leur confiance). - conduire le développement à partir des ressources internes (énergie, cadrages, moyens et supports divers).	- protéger ce qui émerge (comme on le fait de jeunes pousses avant qu'elles ne sachent résister par elles-mêmes). - adapter les règles (à travers des conventions ou aménagements juridiques appropriés). - inventer des techniques par hybridation (entre bonnes pratiques endogènes et idées venues de l'extérieur). - constituer des communautés de travail intégrées avec le reste de la vie collective (quitte à faire évoluer l'ensemble dans la douceur et l'authenticité).	- construire une médiation éclairante entre les pratiques observables et des modèles qui puissent en rendre compte ou les améliorer. - choisir les pratiques ou les questions les plus pertinentes à étudier (en termes de valeurs ou d'utilités). - contribuer à une médiation d'apprentissage entre les acteurs collectifs et leurs représentations (interprétations, croyances, justifications, etc.).

DOSSIER METHODOLOGIQUE : L'INTERET DES ETUDES DE CAS

Dans ce volume 4 de la Revue MANAGEMENTS, le dossier méthodologique est consacré aux études de cas. Elles sont d'abord présentées dans leur double usage d'instruments pédagogiques et de moyens recherche. Puis, on expose quelques façons de s'en servir en recherche (à partir d'un éventail de possibilités). On fait voir enfin que les cas issus d'une recherche empirique sont souvent plus réalistes que ceux qui ont été construits pour la pédagogie. S'il est plus difficile de les traiter, ils contiennent moins de parti pris managérial (comme quand on les a conçus pour servir d'illustration commode à certaines techniques de gestion).

I. Le double intérêt de la méthode des cas : en pédagogie et en recherche

I. 1. Origine de la méthode

La méthode des cas est une formule pédagogique créée puis diffusée par les écoles de management américaines.

Développée à Harvard (*case system* dès 1908), elle offre aux apprenants l'occasion de tester leurs acquisitions théoriques ou techniques à partir de situations tirées de la réalité, en essayant d'y repérer des questions ou des problèmes à résoudre. Les cas sont soit réels (observés dans la pratique), soit reconstruits pour être vraisemblables (les situations évoquées étant des analogies satisfaisantes de ce qui se passe concrètement).

Dans sa version pédagogique, l'étude de cas suppose un partage du contrôle entre l'enseignant (qui choisit le cas et oriente l'apprentissage) et les apprenants (qui sont impliqués dans l'analyse). En général, le travail s'effectue en groupe, le point de vue des autres apprenants étant un élément moteur de la dynamique. C'est donc une méthode centrée sur les étudiants (plutôt que sur

l'enseignant) et de nature collective (plutôt qu'individualisée).

I.2. Portée pédagogique

Le travail sur des cas permet de développer l'aptitude à résoudre des problèmes. Il apprend à faire des diagnostics à partir de situations quasi-réelles. Il encourage la confrontation d'idées entre les participants, ce qui renforce les qualités suivantes:

l'ouverture d'esprit (et la flexibilité comportementale),

- l'empathie ou capacité de se mettre à la place de l'autre (en adoptant provisoirement son point de vue pour mieux le comprendre et mieux le discuter),
- le respect des différences (cette tolérance à autrui n'empêche en rien d'avoir des préférences personnelles),
- l'acceptation du fait qu'une réalité complexe oblige à certaines ambiguïtés (la plupart des décisions conduisent à des réserves, des compromis et des choix partiels).

Enfin, il oblige à une lecture des faits (à une observation attentive du réel), au-delà des présupposés (croyances sur le réel) ou des préjugés (évaluations de ce qui pourrait sembler bien ou mal dans la situation étudiée). Sur le fond, il n'existe pas de connaissance indépendante de ce qu'on observe. Action et connaissance sont produites en interaction permanente et de façon particulière dans chaque situation de gestion.

La méthode des cas est davantage qu'un ensemble d'illustrations, d'exemples ou d'applications insérés dans un enseignement général. C'est une forme pédagogique en soi, qui peut être accompagnée par des compléments

divers visant à l'enrichir ou à la prolonger (lectures d'approfondissement, apports théoriques, jeux de rôles).

Elle fait preuve d'une grande diversité (de thèmes, d'animations ou de supports), d'autant que quatre types d'acteurs participent à son élaboration et à sa finalisation : les producteurs de l'information-source, les concepteurs du cas et ses utilisateurs, qui sont à la fois des formateurs et des apprenants.

Dans la mouvance pédagogique d'aujourd'hui, elle résiste aux nouvelles technologies qui poussent à informatiser l'enseignement. Une méthode des cas ne peut s'organiser à distance. Elle demande qu'on soit présent avec d'autres pour discuter, pour débattre et pour résoudre en commun des problèmes concrets.

La méthode des cas a d'autres avantages exposés ailleurs. Par exemple, c'est un mode d'apprentissage de stratégies argumentatives (elle permet de débattre avec d'autres, de justifier ses choix, de mettre en valeur ses idées ou ses solutions, tout en réagissant à celles des autres – pour les combattre, les faire évoluer ou les intégrer à ses propres raisonnements).

C'est aussi un mode d'initiation aux stratégies de distanciation impliquée. Cela veut dire que nous y apprenons à réagir avec un minimum de distance critique, avec un raisonnement plus serein, face à des situations qui nous touchent et pourraient nous mettre dans des émotions trop fortes en biaisant nos jugements ou nos décisions.

1.3. Effets en recherche

1.3.1

La méthode des cas n'est pas qu'une instrumentation pédagogique, c'est aussi un laboratoire de recherche. C'est un moyen d'appliquer des contenus techniques ou théoriques à des situations concrètes qui questionnent le fonctionnement des organisations. Ce faisant, on ne se contente pas

de gérer des stocks de connaissances (difficiles à mettre en œuvre), mais on les teste (on les expérimente, on les fait évoluer) à travers des processus pratiques.

On s'y trouve précipité dans des enchevêtrements de faits qui font voir les complexités du quotidien. On y voit apparaître toutes les dimensions du réel, sans qu'elles soient séparées ou rationalisées par le discours normatif courant. On s'y familiarise à des situations courantes, à un vécu dont la densité réaliste fait sortir du positionnement facile d'avoir des modèles simples à appliquer (techniques, recettes, méthodes générales). On est engagé dans le jeu de la réalité, en prenant la place d'un de ses acteurs (observateur, intervenant, membre d'un groupe en lien avec la situation étudiée).

On se confronte avec tous les acteurs et toutes les dimensions du management, avec les paradoxes (ou contradictions) internes à toute situation de gestion. On est obligé de faire des choix entre ce qu'on peut gérer et ce sur quoi on ne peut pas intervenir, en fonction d'une vision raisonnable de la situation.

1.3.2

A travers la méthode des cas, on peut mobiliser plusieurs d'outils différents et simultanés (par exemple juridiques, économiques, psychologiques, opérationnels). Entre ces outils se jouent des compromis et des arbitrages, des préférences et des contraintes à respecter. Grâce à cela, on repère toutes les dimensions d'intervention du management. On comprend les logiques et les effets organisationnels des pratiques managériales (centralisation-décentralisation, globalisation ou segmentation, acteurs autorisés-acteurs incidents), etc.

Tout cas nous met dans une narration, un processus séquentiel, une histoire qui se fait, se dit et interagit ; nous sommes à la fois dans le faire et le dire, l'exercice de l'action et le discours de la justification.

Enfin, s'il incite à traiter d'éléments réels, à faire des diagnostics et à les situer dans des cadres théoriques, le travail des cas conduit à proposer des éléments de réponses et à formuler des propositions pour l'action. Ces propositions, il convient de les argumenter et de les justifier, ce qui confronte à la variété des scénarii possibles. C'est une excellente manière de s'exposer à la contingence, tout en apprenant à comprendre les effets multiples de ses choix.

Un cas bien traité est une exploration d'un réel total (celui de la situation traitée, des entités qu'elle abrite et des environnements qui la traversent). Pour y parvenir, on se sert de toutes les ressources dont on peut disposer. Le cas fait plonger dans un système dynamique ; il montre comment saisir les propensions du réel à s'accomplir, comment utiliser les lignes de force de la situation sans contraindre les décisions à cause d'a priori techniques, budgétaires ou juridiques. Car beaucoup de fausses théories, en management, ne sont que des applications de normes.

I.3.3

En management, les points de vue sont pour partie hétérogènes, contradictoires ou conflictuels. Tout choix est une position philosophique (une axiologie) tout autant qu'un savoir-faire pratique (une praxéologie). Une même instrumentation peut avoir divers usages pratiques et répondre à des buts antagonistes. Tout dépend du contexte, de l'intention et du contrôle de l'action.

Les études de cas :

- incitent donc à se positionner soi-même par rapport aux points de vue des autres et donc aux manières de concevoir l'action ; pour agir vraiment, il faut faire des choix, se découvrir, trancher ; cela n'empêche en rien de changer d'avis, avec conscience, si les informations dont on dispose évoluent.

- rappellent la complexité de l'action collective ; il faut choisir, on vient de le voir, mais sans perdre l'épaisseur du choix ; l'échange en groupe permet d'affiner sa position, en y incluant davantage de possibilités, par exemple de points d'accord avec les autres, de divergences à trancher ou sur lesquelles trouver des compromis ; un point de vue vraiment efficace ouvert à la négociation ; il est opérationnel mais soumis à des contradictions ; il est productif mais s'est arrangé pour être compatible avec le plus possible des intérêts de ceux qui sont impliqués dans l'action.
- Enfin, le cas offre du réel en inachèvement, car ses évolutions (même après les décisions qu'on aura prises) dépendent des environnements et de la dynamique interne de changement.

Sur le plan de la recherche, on peut aussi bien travailler sur un cas complexe (qui va offrir beaucoup de facettes d'analyse dont certaines sont généralisables à certaines conditions), ou sur des séries de cas qui se complètent mutuellement.

I.3.4

Dans un même domaine de gestion, les cas particuliers sont des révélateurs de diversité. Mais ils font voir aussi des aspects communs qui permettent d'élaborer des méthodes de travail, des dispositifs ou des processus récurrents (par exemple en révélant ce qu'il faut éviter de faire, ce qu'on a intérêt à faire, dans une situation donnée).

Ils montrent comment, quand on intègre des techniques, des outils ou des procédures dans un processus en cours, certains de leurs effets correspondent à ce qui était souhaitable, alors que d'autres aboutissent à des effets inattendus (qu'on peut alors analyser).

Les cas peuvent décrire l'existant courant, quand ils correspondent à des situations fréquentes dont

on essaie alors de décortiquer le sens. Ils peuvent aussi explorer des situations rares, innovantes, ou simplement en émergence, afin de tester leur potentiel de propagation. Enfin, ils peuvent traiter de situations malades (dysfonctionnements, crises, conflits agressifs), avec le but de leur trouver des remèdes.

Il suffit de lire les cas réels, dans les journaux, pour trouver assez souvent des situations anormales, étranges et pourtant bien humaines. Un travail sur des cas rares, atypiques ou inachevés, permet d'élargir la compréhension de certaines réalités. Parfois, c'est aussi un moyen de découvrir de nouvelles manières d'agir sur les organisations, les hommes et les systèmes de gestion.

II. Quelques usages d'études de cas en sciences de gestion

II.1.2

Le tableau qui suit donne quelques usages possibles d'études de cas :

	<i>Visée compréhensive</i>	<i>Visée descriptive</i>	<i>But explicatif</i>
<i>Accent mis sur les individus et leurs interactions</i>	<i>Etudes de cas pour mieux comprendre les comportements organisationnels et les logiques des acteurs.</i>	<i>Etudes de cas permettant des comparaisons entre les systèmes observés, du point de vue des acteurs et de leurs interactions.</i>	<i>Etudes de cas visant à mettre en évidence des liens de causalité dans les conduites des acteurs organisationnels</i>
<i>Accent mis sur les effets collectifs</i>	<i>Etudes de cas qui s'intéressent aux construits sociaux, aux modes de socialisation, à l'élaboration de significations partagées (cultures, valeurs, représentations collectives) au sein des organisations</i>	<i>Etudes de cas permettant des comparaisons entre les systèmes observés, en insistant sur les effets collectifs, les trames fonctionnalistes, socio-historiques, etc.</i>	<i>Etudes de cas permettant de caractériser ou d'expliquer les modèles organisationnels (configurations, contingences adaptatives liées à des causes démontrables, etc.)</i>

II.1.3.

Le plus souvent, les cas présentent des **enchevêtrements de faits**. On y voit les

II.1. La place des cas dans la recherche en sciences de gestion

II.1.1.

Par la méthode des cas, on peut cumuler des sources organisées d'informations pratiques. Ce sont « des situations réelles » (à l'état brut ou en partie interprétées), qui constituent autant de « réserves » de recherche (au double sens de stockage et de préservation).

A partir des cas, on peut appliquer des contenus techniques ou théoriques à des mises en situation concrètes rappelant les fonctionnements des organisations. C'est un moyen de tester des modèles de connaissances en les mettant en relation avec des processus qui se sont réalisés concrètement.

complexités du quotidien. Beaucoup de dimensions du réel y sont mêlées, contrairement aux discours habituels (souvent normatifs ou réducteurs) qui les séparent pour mieux les

rationaliser. On y entre dans des situations réelles. On se rapproche d'un vécu ordinaire, d'un système d'action multidimensionnel où on est partie prenante et imbriqué.

On y retrouve **tous les acteurs et toutes les dimensions du management**, les paradoxes internes à toute situation de gestion, les manières ambivalentes de traiter la réalité (ce qu'on gère ou qu'on ne gère pas, ce qu'on juge important ou secondaire, ce dont on s'occupe tout de suite ou qu'on reporte, etc.).

On doit mobiliser **beaucoup d'outils différents et simultanés**, entre lesquels se jouent des compromis et des arbitrages, des préférences et des contraintes à respecter. Un cas aide à repérer toutes les dimensions d'intervention du management (techniques, juridiques, économiques, opérationnelles, psycho-sociales).

Grâce aux cas, on comprend les lieux d'action des pratiques managériales (par exemple selon les va-et-vient entre centralisation et décentralisation, globalisation et segmentation, acteurs autorisés par des attributions de rôles et acteurs qui décident d'agir occasionnellement, poussés par les situations qu'ils traversent).

Comme les cas se déroulent dans un réel évolutif, ils impliquent une narration, un processus séquentiel, une histoire qui se fait, se dit et interagit. On est à la fois dans le faire et le dire, l'exercice de l'action et le discours de la justification.

Enfin, si elle incite à traiter d'éléments réels, à poser des diagnostics et à les situer dans des cadres théoriques, la pratique des cas apporte aussi des éléments de réponses et formule des propositions pour l'action. Ces propositions, il convient de les argumenter, ce qui confronte à la variété des scénarios possibles. C'est une excellente manière d'exposer les étudiants à la contingence des décisions.

II.1.4.

Un cas bien traité facilite l'**exploration d'un réel complexe**, en s'appuyant sur toutes les ressources dont on peut disposer. Il montre comment saisir les propensions du réel à s'accomplir, comment utiliser les lignes de force du cas et ne pas mettre les décisions dans des a priori techniques ou juridiques.

Car beaucoup de fausses théories, en management, ne sont que des applications de normes.

En management, les points de vue sont pour partie hétérogènes, contradictoires ou conflictuels. Tout choix est une position philosophique (une axiologie) tout autant qu'un savoir-faire pratique (une praxéologie). Une même instrumentation peut avoir divers usages pratiques et répondre à des buts antagonistes. Tout dépend du contexte, de l'intention et du contrôle de l'action.

II.2. Les cas sont des « objets réels » analysés de manière systématique

II.2.1.

L'étude de cas est l'**analyse systématique d'un objet réel**³ (une situation professionnelle, un fait de gestion, une entreprise, un groupement, un territoire d'activités, etc.), dans le but d'en comprendre le sens (en s'appuyant sur des modèles d'analyse) ou de lui trouver des solutions (en lien avec des méthodes d'action).

Si on veut simplement comprendre ou expliquer ce qui se passe, on fait de la recherche fondamentale.

Si on a des buts « d'action », on fait de la recherche appliquée. Mais cela requiert d'avoir une « norme

³ Parfois, comme indiqué déjà plus haut, on peut « inventer » un cas, pour les besoins d'une explication pédagogique, par exemple. Mais cela n'a de sens que si cette « invention » s'appuie sur des cas réels, des situations probables ou partiellement expérimentées. Sinon, le cas ne témoigne en rien du pragmatisme dont terrain qui en est le principal apport (heuristique pour la recherche, pédagogique pour la formation).

de mesure» (ou une «attente de résultats») à partir de laquelle on va tâcher d'améliorer les conséquences de la situation décrite ou du fonctionnement observé. Pour y parvenir, on se sert de méthodes opérationnelles appropriées (dont on dispose déjà ou que l'on construit pour l'occasion).

Plus un cas est complexe et de dimension importante, moins il est possible d'en avoir une interprétation unique. L'analyse et le diagnostic qu'on en fait, les solutions qu'on peut lui apporter (s'ils servent à prendre des décisions) dépendent de la qualité avec laquelle les informations ont été recueillies, rassemblées, organisées et évaluées.

II.2.2.

Voici un exemple de cas, publié par l'ANACT (agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de travail) :

Une entreprise de thermoformage confrontée aux TMS (par C. GRANDOU)

«Initialement spécialisée dans le conditionnement à façon, l'entreprise X. s'est lancée dans le thermoformage. Elle a obtenu deux brevets qui l'ont conduite à revoir son organisation avec deux ateliers : l'un pour le thermoformage (13 personnes), l'autre pour le conditionnement (47 salariés). Au fil des années, l'entreprise s'est spécialisée dans la conception, l'emballage et la distribution de produits diversifiés, notamment les DVD pour la presse et les produits pharmaceutiques.

L'apparition de troubles musculosquelettiques (TMS) dans l'atelier de conditionnement conduit la direction à s'interroger sur les situations de travail qui exposent les salariés à un processus d'usure prématurée. Sept salariées sur 47 déclarent des maladies professionnelles et présentent des restrictions d'aptitudes. La direction souhaite s'engager dans une démarche de prévention durable des TMS.

La direction, l'encadrement et les salariés travaillent ensemble pour agir sur les facteurs sources de TMS. Une série d'actions est programmée :

- revoir l'organisation des effectifs, la conception des postes et la productivité en fonction de la complexité des produits ; - former l'encadrement à l'ingénierie de projet et à la prise en compte du facteur humain, cette formation sera octroyée par la CRAM (Caisse Régionale d'Assurance Maladie) ; - mettre en place un parcours professionnalisant et des systèmes de reconnaissance ; - revoir le mode de management ; - réduire la pénibilité physique en adaptant certains postes et en organisant différemment ; - impliquer les salariées ; - communiquer et rendre visible la stratégie de développement de l'entreprise pour éviter des craintes ; - entendre les difficultés à réaliser certains produits en donnant les moyens à l'encadrement de trouver des réponses adaptées ».

Ce cas rend compte d'un problème de santé au travail et de la manière dont l'entreprise s'est organisée pour le résoudre avec l'aide d'une Agence spécialisée (l'ANACT).

C'est un exemple de ce qu'on peut faire en matière de gestion de la santé dans les organisations. Comme tel, il peut entrer dans une base possible de cas descriptifs à vocation de recherche (pour des comparaisons interentreprises, par exemple).

II.2.3.

Voici un deuxième exemple de cas, trouvé sur un site de consultant :

Des problèmes de gestion de production chez Unilever France

Le groupe Unilever est un acteur majeur de la grande consommation. À la tête de plus de 30 marques, il commercialise des produits de différentes familles.

Dans un contexte économique difficile, il était important pour Unilever France de mettre en place

une stratégie de rationalisation des coûts, et ce, notamment pour ses dépenses de communication hors Média.

La société a fait appel au cabinet X. afin de mettre en place un PROCESS d'achats plus approprié.

Pour y parvenir, des objectifs globaux ont été définis avec le service Achats : référencement, relation avec les fournisseurs, négociation de RFA. On a ensuite mis en place une méthodologie proposée par le Cabinet conseil.

Les méthodes utilisées ont été les suivantes : travail en relation directe avec le marketing de l'élaboration du cahier des charges à la livraison ; formation des interlocuteurs par des séances de groupes et diffusion d'un guide explicatif du PROCESSUS ; conseil technique d'optimisation dès l'élaboration du cahier des charges ; appel d'offres systématique auprès d'imprimeurs et négociation ; gestion quotidienne de la fabrication (enregistrement des commandes sur SAP, suivi de l'acheminement des fichiers aux imprimeurs, vérification du respect des délais, suivi des livraisons) ; gestion administrative (gestion des bons de livraison et des justificatifs d'impression, suivi des tonnages dans le cadre de la Contribution écologique) ; REPORTING et statistiques au service Achats ; SOURCING régulier en collaboration avec le service Achats ; gestion de conflits.

En voici les résultats : optimisation des coûts sur l'ensemble de la production (18 % d'économies) ; gain de productivité pour le marketing au niveau des problématiques liées à la fabrication ; gain de réactivité pour le Marketing par un retour de devis dans des délais écourtés.

Evidemment, il s'agit d'une démonstration, succincte, de l'efficacité du consultant par rapport aux besoins d'une grande entreprise réputée. Ce cas est donc une manière, pour la société de conseil, de faire sa promotion.

Mais on peut le lire aussi comme un inventaire de besoins logistiques concrets, dans un contexte où il faut réagir de manière coordonnée, systématique et délibérée.

Si nous étions dans un cas de « recherche », il faudrait aller plus loin et analyser le détail des besoins, les modes de résolution des problèmes et les résultats obtenus, en les confrontant aux objectifs et en tâchant de comprendre ce qui a fonctionné, ce qui n'a pas pu être totalement réglé. On pourrait mettre l'accent aussi sur les difficultés incidentes, les trouvailles chemin faisant. Enfin, il faudrait aussi comparer ce cas à des situations similaires (entreprises, secteurs d'activité, etc.), en testant les différentes solutions choisies et leurs effets respectifs.

II.3. Les études de cas peuvent être très courtes, courtes ou approfondies (avec une large dimension d'analyse)⁴

II.3.1. Les micro-cas

Si elle sert simplement d'exemple à une situation caractéristique tirée du terrain, l'étude de cas peut faire quelques lignes (entre 7-10 lignes et une page ou deux). Elle sert alors à rendre compte de situations simples, précises, afin d'illustrer un phénomène ou de témoigner du point de vue de certains acteurs opérationnels.

D'un point de vue scientifique, il est très utile de collectionner ces micro-cas. C'est leur abondance, leur répétition ou leur différenciation qui permettra d'analyser en profondeur certaines situations de gestion. Par exemple, on va étudier la manière dont des acteurs ou des contextes

⁴Des études de cas ont été utilisées pour la première fois en France, à grande échelle, par Le Play (1952). Elles avaient pour but de réaliser des monographies de familles ouvrières. Depuis, qu'il s'agisse de traiter d'organisations, de groupes sociaux ou de grappes de pratiques, l'enjeu est demeuré le même, à savoir la possibilité d'explorer, de comprendre ou d'expliquer une réalité composite aux contenus touffus et denses.

différents engendrent des réponses à certains problèmes managériaux (parfois ce sont les mêmes, parfois elles divergent ou s'opposent, pourquoi ?).

II.3.2. Les études de cas simplifiées.

Elles font de 2-3 à 10-12 pages. Elles traitent d'un problème de stratégie, de management ou de gestion, par exemple en discutant d'une petite entreprise (dont on peut faire le « tour managérial » en quelques pages) ou en mettant l'accent sur une fonction particulière d'entreprise (le marketing, la production, les finances ou la GRH).

Ces études de cas n'ont pas pour but de comprendre en profondeur l'ensemble du cas traité, mais d'en décrire des aspects précis. Elles permettent de prendre conscience avec clarté de certains processus managériaux (stratégie d'un dirigeant de PME, problème technique ou managérial d'une grande entreprise dans un de ses domaines d'activité, crise ou différend entre des groupes d'acteurs ou des personnes, etc.).

II.3.3. Les études de cas approfondies

Ces études vont de 30-40 pages à un ouvrage entier ! Ce peut être le sujet d'une thèse. A partir du moment où l'on veut aller au plus près d'un cas complexe, cela prend du temps et beaucoup de discussion.

Pensez aux grands procès juridiques, où les rédactions multiples (par les juges, les avocats, les différents auxiliaires de justice) peuvent aller jusqu'à 20 000 pages ! En recherche, heureusement, on n'est pas dans l'obligation de tout justifier tout le temps. Mais il faut prouver ce qu'on dit par des faits avérés (écrits, témoignages, etc.). Il faut savoir choisir ce qui est pertinent et maîtriser l'art de la synthèse.

Dans une étude approfondie, on essaie d'étudier dans le détail, en intensité, un terrain spécifique

dont on a déterminé les contours (un territoire, une organisation, un secteur d'organisation, etc.).

Ce terrain (objet de recherche) est observé le plus profondément possible, en essayant d'en comprendre à la fois les structures (l'anatomie), les fonctionnements (la physiologie) et les effets concrets (les comportements).

Pour disposer du plus grand nombre d'informations utiles, l'étude associe l'observation directe (impliquée ou distanciée) et des sources documentaires relatives aux pratiques et aux discours jugés pertinents par rapport à l'objet d'étude.

La construction des données vise à saisir l'objet d'étude dans ses dimensions spatiales et temporelles, en abordant les manières dont cet objet a émergé, s'est organisé et continue d'évoluer dans le contexte auquel il appartient.

III.4. Les cas peuvent concerner un seul site ou plusieurs sites comparés

Simplifiées ou approfondies, les études de cas peuvent concerner un seul ou plusieurs sites (HUBERMAN et MILES, 1991). Cela entraîne des différences de traitement des données :

- si on travaille sur un seul site, on doit effectuer une présentation globale des informations recueillies ou obtenues par des entretiens, enquêtes, etc. La manière de présenter les choses, d'en arranger au mieux la signification est essentielle. Il faut les combiner astucieusement, utilement, en les respectant toutes les sources qu'on a pu rassembler (observations directes, notes de terrain, lectures de documents, auditions, entretiens, participation à des activités collectives, etc.).
- si on compare plusieurs sites, il faut privilégier la méthode qui rendra compte au mieux des points communs et des divergences entre les différents cas et situations étudiés.

IV. Par leur caractère vivant et concret, les cas peuvent mettre en question certains excès de généralisation en matière de recherche.

IV.1. Les cas sont vivants, dynamiques et concrets

«Le concept est statique alors que la réalité change. Supposez qu'il y ait un vent terrible et que je veuille représenter à mes compatriotes ce qu'est une tempête ou un ouragan en Amérique. Je capture un peu de vent, le place dans une boîte à cigares, puis rentre chez moi en disant : « regardez ! ». Il ne s'agit plus du tout de vent, n'est-ce pas ? Une fois capturé, ce n'est plus du vent » De Mello, Quand la conscience s'éveille.

IV.1.1. Une bouffée de concret

Quand on entre dans un cas, il faut qu'on en ait des images, qu'on perçoive des lieux, qu'on imagine des personnages. Un cas, c'est une bouffée de concret. Si l'écriture est abstraite, si elle n'est pas vivante, le cas perd en qualité.

Mais attention, le réel est souvent plus compliqué qu'il ne le devrait. Il est plein d'encombrements qu'on a laissé s'installer. Par exemple, dans votre cuisine, il est fort probable que vous ayez des ustensiles ou de la vaisselle dont vous ne vous servez presque jamais.

Si vous décrivez un cas pour la recherche (afin de bien comprendre un phénomène), vous avez intérêt à désencombrer le réel de ce qui n'a pas d'intérêt pour votre analyse ou votre démonstration (un peu comme vous raseriez les cheveux de quelqu'un dont vous auriez à ouvrir le crâne en chirurgie). Là, le but, c'est de simplifier avec justesse (mais sans négliger ce qui pourrait intervenir dans l'explication – même indirectement).

Mais si vous rédigez un cas pour la pédagogie, laissez la complexité, gardez les encombrements inutiles, pour que les étudiants apprennent à faire le tri eux-mêmes entre les informations pertinentes et celles qui n'ont pas grande valeur pour comprendre le cas.

C'est l'art d'un bon gestionnaire de savoir repérer ce qui est utile (sans rien oublier ou négliger) et de ne pas s'attarder sur des points secondaires ou peu importants par rapport à ses objectifs d'action.

IV.1.2. Des situations qui occupent des temps et des espaces caractérisés.

Dans un cas, il y a du mouvement, des actions, des résultats. On y prend conscience des flux opérationnels, des fonctionnements pratiques et des systèmes de comportements qui constituent, ensemble, ce que GIRIN appelle des situations de gestion.

L'organisation n'est pas qu'une machine, un organisme ou un système biotechnique (MORGAN). C'est aussi un ensemble de systèmes sociaux (culturels, politiques, idéologiques) qu'il faut étudier par les mouvements interactifs des acteurs qui les composent. Ces acteurs participent à ce qui se passent (eux et leurs groupes d'appartenance) à deux niveaux : ils y contribuent activement et ils en font partie (on ne peut pas les dissocier complètement des systèmes où ils interviennent).

Chaque cas fait voir des jeux d'acteurs à la fois calculés et aléatoires, comme dans les jeux stratégiques (dames, échecs, go, etc.) ou les sports complexes. On s'implique dans un ensemble évolutif où l'incertain reste présent, au-delà des techniques, des savoir-faire et des règles (auxquelles on se réfère mais dont on peut aussi s'affranchir, par ruse, par coup de force, en trichant, etc.).

IV.2. Les cas peuvent servir à illustrer, à éclairer ou à contredire des enquêtes statistiques.

IV.2.1. En sciences sociales, beaucoup d'études s'appuient sur des enquêtes quantitatives pour analyser le réel.

Prenons le cas d'une enquête réalisée par MARSOIN.ORG, au profit des Chambres de métiers et d'artisanat de la Région Bretagne, pour

étudier comment les artisans bretons ont intégré, dans leur entreprise, les nouvelles technologies d'information et de communication (mars 2012). L'enquête est statistique. On y analyse les grandes évolutions dans les usages, avec un langage clair et des schémas précis. On y constate que les artisans ont évolué dans leurs pratiques. Beaucoup se sont mis activement aux nouvelles technologies. Bien sûr, une partie l'a fait par souci de performances, une autre par conformité (pour obéir aux nouvelles habitudes sociales).

On y voit aussi qu'une partie seulement des potentiels techniques est utilisée. Mais c'est habituel dans ce genre d'enquêtes. Les artisans ont appris ce qui leur semblait le plus facile ou le plus évidemment utile. Pour le reste, tout dépend de leurs caractéristiques personnelles, des environnements professionnels et des opportunités qu'ils ont eues pour acquérir ou non les nouveaux outils.

Enfin, comme ailleurs, on peut distinguer :

- des artisans acquis aux nouvelles méthodes, par exemple au point d'utiliser Internet le plus souvent possible (jusqu'à la gestion de leurs documents administratifs, fiscaux ou sociaux).
- des artisans plus réticents, qui préfèrent s'adresser verbalement à des personnes connues et conserver des relations directes quand ils doivent réaliser des transactions délicates.

IV.2.2. Mais il est utile d'enrichir les enquêtes générales par des études de cas particuliers.

Dans l'étude présentée plus haut sur les artisans, on peut par exemple décrire en détail certains comportements. On peut aussi demander aux artisans d'expliquer pourquoi et comment ils utilisent certains outils ou non.

Par rapport à l'enquête (générale et descriptive), les cas permettent d'aller plus loin :

- Grâce à eux, on peut mieux comprendre ce qui rend certains artisans favorables ou au

contraire réticents à l'égard des nouvelles technologies.

- On peut analyser en détail, dans des entreprises particulières, ce qui fait obstacle à l'usage et à la propagation des nouvelles technologies. Les « raisons » observées ou invoquées sont utiles : (a) lorsqu'on veut argumenter en faveur de certains usages ; (b) lorsqu'on veut comprendre certains problèmes sous-jacents aux usages, avec l'idée d'améliorer les technologies ou leurs modes d'emploi en conséquence. Etc.
- On peut découvrir des usages innovants, déviants ou originaux (que la seule approche statistique n'aurait pas permis de repérer).
- On peut comprendre le pourquoi de certaines hostilités ou conduites rebelles à l'égard des technologies.

Certains cas laissent entrevoir que l'approche générale (celle qui ressort des statistiques) pourrait évoluer (par exemple, on y voit des changements d'usages en cours, ou l'émergence d'une innovation qui va se répandre rapidement, etc.).

Enfin, rien n'empêche de construire des statistiques à partir d'une accumulation de cas réels. Ces derniers ne se contentent pas des « discours » des artisans, mais ils les observent dans des comportements réels, forcément plus complexes, à partir desquels on peut découvrir des pratiques qu'on n'aurait pas pu repérer autrement.

V. En pédagogie, les cas produits par la recherche ont un caractère plus objectif que ceux qui sont construits par des enseignants soucieux d'y faire valider leurs présupposés théoriques ou leurs méthodes d'analyse.

Sauf quand elle est rédigée par quelqu'un d'honnête, de scrupuleux et de disposant d'assez de temps ou de moyens pour y parvenir, la description d'un cas risque de subir la même déformation et la même ambiguïté qu'une réalité

complexe décrite par un journaliste qui il veut faire quelque chose pour illustrer ses propres convictions.

La plupart du temps, un cas rédigé hâtivement ne montre que des parties de ses sources. On oublie parfois des choses importantes ou en tout cas utiles (que son auteur n'a peut-être pas perçus lui-même). Et il est orienté pour une démonstration. Ce serait mieux qu'il ne démontre rien, qu'il reste en attente de significations comme devant un paysage dont les observateurs restent libres de leurs points de vue, de leurs intentions et de leurs choix d'action.

La seule chose qu'il faille orienter, c'est une demande d'action sur un point managérial pour lequel le cas a du sens et suffisamment de réserves d'information. Certains cas sont formellement très séduisants, mais leur cheminement est tracé d'avance et l'étudiant ne peut pas s'en servir pour apprendre en respirant à travers le paysage des faits réels, par expérience d'une situation vécue, donc incertaine et complexe. Il ne peut que l'aborder comme un objet de démonstration, où on attend de lui de « bonnes analyses ».

Illustrons cela avec les recueils de cas proposés par Revue HBR, *Management (par exemple le dossier : leadership, « Les 20 meilleures études de cas »*, hors-série, octobre-novembre, 2019). Pour la plupart, les cas présentés sont des documents de démonstration qui peuvent donner une idée déformée du réel :

- certes, on peut y puiser des processus opérationnels utiles, adaptés aux situations qu'on risque de rencontrer dans le travail ordinaire. Mais dans une situation réelle, il suffit de quelques éléments oubliés dans le cas d'école pour faire basculer les solutions théoriques dans quelque chose qui ne conviendra pas : le contexte est différent, les acteurs ne sont pas les mêmes.

vite et frapper fort, autrement dit qui donne à lire

- une partie des cas n'aborde pas la réalité profonde des situations vécues. Dans ces dernières, il y a des intérêts cachés, des émotions et sentiments très actifs, des comportements qu'on pourrait juger irrationnels mais qui ont de « bonnes raisons » d'exister. A l'inverse, le cas d'école insiste sur la rationalité des décisions (en les débarrassant parfois des compromis ou des arrangements nécessaires).
- beaucoup de cas sont calqués sur des processus normatifs d'interprétation et d'action. Ils donnent dès lors l'impression qu'on peut y appliquer des schémas formels d'analyse et de solutions.

Pour conclure, les cas ont surtout de l'intérêt quand ils sont tirés d'une recherche réaliste, apportant le plus possible d'éléments vraisemblables, et respectant la complexité des situations traitées, leur ambiguïté, sans permettre de solutions toutes faites ou trop faciles. Car ce serait faire des cas un exercice de rationalisation, alors qu'ils ont l'avantage contraire : celui de mettre aux prises avec un réel profond.

Bibliographie

Albarello L., Apprendre à chercher. L'acteur social et la recherche scientifique, De Boeck, Collection Méthodes en sciences humaines, 2003.

Albarello L., Choisir l'étude de cas comme méthode de recherche, De Boeck, Collection Méthodes en sciences humaines, 2011.

Bédard, Michel G., Paul Dell'Aniello et Danielle Des biens. La méthode des cas : guide d'analyse d'enseignement et de rédaction. Boucherville, Québec : G. Morin, 1991, 90 p.

Berry M., « Diriger des thèses de terrain », Gérer et Comprendre, Annales des Mines, déc.2000,

Denzin N., Lincoln Y., Handbook of Qualitative Research, Thousand Oaks, Sage, 1994.

Dumez H., *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert, 2013.

Eisenhardt K. M., "Building Theories from Case Study Research", *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4 (Oct., 1989), pp. 532-550.

Flyvbjerg B., "Five Misunderstandings About Case Study Research." *Qualitative Inquiry*, vol. 12, no. 2, April 2006, pp. 219-245.

Gamot G., « La méthode des cas en management comme mode d'apprentissage de stratégies argumentatives », *Cahiers de la Recherche de l'IAE de Lille*, 1998-1.

Girin J., *Langage, organisations, situations et agencements* (avec la collaboration de Jean-François Chanlat, Hervé Dumez et Michèle Breton), Ste Foy : Presses de l'Université Laval, 2017 (prix du meilleur ouvrage de recherche – FNEGE).

Guilbert L., Ouellet L., *Étude de cas : apprentissage par problèmes*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec, 1997, 136 p.

Hamel J., *Étude de cas sciences sociales*, Collection outils de recherche, L'Harmattan, 1997.

Hlady Rispal M., *La méthode des cas. Application à la recherche en gestion*, Paris, Eyrolles, 2002.

Huberman et Miles, *Analyse des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, 1991.

Lamnek S., *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch*. 4. Auflage. Beltz Verlag. Weinhhein, Basel, 2005.

Leclerc J.-M., Lapierre L. et Reboh-Hazan A.. *La méthode des cas : guide d'accompagnement*. Montréal, École des Hautes Études Commerciales, 1996.

Morgan G., *Images de l'organisation*, Paris, Eska, 1989.

Ragin C. C. and Becker H. S., eds., *What is a Case? Exploring the Foundations of Social Inquiry*, Cambridge University Press, 1992.

Roland W. Scholz and Olaf Tietje. *Embedded Case Study Methods. Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*. Sage Publications. Thousand Oaks 2002, Sage.

Stake R. E., *The Art of Case Study Research*, Thousand Oaks, Sage, 1995.

Stake, Robert E. *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, California, Sage.

Yin R. K., *Case Study Research. Design and Methods*. Third Edition. Applied social research method series Volume 5. Sage Publications. California, 2002.

OUVRAGES UTILES : QUE LIRE EN THEORIE DES ORGANISATIONS ?

Parties I et II.

Pr Pierre LOUART

La plupart des recherches en management s'intéressent à des situations collectives au sein d'organisations ou en lien avec elles. Ces organisations sont elles-mêmes intégrées à des systèmes complexes qui sont des imbrications d'organisations.

C'est pourquoi il est difficile de comprendre ce qui s'y passe sans disposer de théories (complètes ou partielles) sur les organisations, car la manière dont on les interprète joue un rôle sur les types de connaissances qu'on va pouvoir produire.

Sauf s'il travaille exclusivement sur des comportements d'individus, de petits groupes ou de catégories d'acteurs sans interactions structurées, le chercheur en gestion doit s'équiper en théories organisationnelles, en choisissant celles qui pourraient correspondre le mieux à ses questions de recherche.

Le problème est qu'il existe beaucoup de théories, de diverses natures, qui sont apparentées elles-mêmes à toutes sortes de sciences sociales (droit, économie, biologie, sociologie, psychologie sociale, sciences cognitives, sciences de l'information, ingénierie technique, etc.).

Le texte qui suit présente quelques ouvrages-clefs, classiques ou récents, pour aider le chercheur à s'y retrouver (ou du moins à s'orienter dans ses lectures, en préparant ce qu'il devra déchiffrer par lui-même).

Il sera complété, dans le numéro suivant, par une lecture plus détaillée de deux ouvrages récents qui repensent différemment les théories des organisations en y apportant des lectures à la fois plus critiques et plus ouvertes. Dans ces ouvrages, on teste de nouvelles manières de concevoir les organisations en lien avec des formes

managériales appropriées. En voici les titres et les résumés succincts :

1. VAUJANY (de) F.-X., HUSSENOT A., CHANLAT J.-F., *Théories des organisations. Nouveaux tournants*, Economica, 2016.

Par exemple, un des tournants exploités dans l'ouvrage, c'est de remettre les missions-clefs de l'entreprise au cœur de sa stratégie. On refuse de n'en faire un qu'un instrument pour des actionnaires qui ne la considèrent pas comme un lieu d'échanges et une communauté d'action (les uns apportant du capital, les autres du travail, voire un mélange des deux), mais comme un objet asservi à leurs visées de gains financiers, le reste ayant peu d'importance.

Si cela était complètement ainsi (sans les lois sociales, le droit des affaires ou le comportement bienveillant ou lucide d'un grand nombre de managers – qui contournent ou adoucissent cet esclavage de la seule rentabilité), les organisations marchandes se réduiraient à une emprise des hommes par des systèmes eux-mêmes asservis à des intérêts financiers. Heureusement, il existe d'autres lectures et des moyens pour qu'elles se réalisent dans les faits.

2. ROZARIO (de) P., PESQUEUX Y., *Théorie des organisations*, Paris, Eyrolles, Pearson, 2018 (aspects généraux)

La plupart des théories concernant les organisations sont des modèles à ranger le savoir disponible à partir de « ce qui se fait », ou de ce que « certains ont pensé qu'il faudrait faire », en analysant les bonnes et mauvaises pratiques, et en tirant des éléments de préconisations (avec

souvent des « théories implicites » (des convictions qu'ils prennent pour des réalités et qui les animent plus ou moins consciemment).

Pour répartir les théories disponibles, en les traitant comme des manières de percevoir la réalité organisationnelle, ils les ont structurées selon trois perspectives :

- Les théories qui tendent à minimiser le phénomène organisationnel, en donnant la priorité aux leaders, à la motivation, à la conception des stratégies comme des pratiques « chemin faisant » (l'organisé n'étant qu'une phase transitoire dans les mouvements structurels observé).
- Les théories qui considèrent l'organisation comme un système avec des effets propres et des propriétés spécifiques (de l'organisation scientifique du travail à la bureaucratie), mais aussi avec des capacités d'adaptation et de mémorisation.
- Les théories qui questionnent les frontières organisationnelles et travaillent plutôt sur des réseaux d'acteurs, sur des empreintes culturelles, sur des designs mobiles et changeants, sur le poids d'un institué plus vaste et moins formel qui traverse les frontières apparemment existantes (qu'il s'agisse d'organisations-entreprises ou d'organisations-territoires).

I. Premiers classements utiles des théories des organisations

I.1.

Citons d'abord des ouvrages qui font un inventaire général, assez riche et complet, des théories sur l'organisation.

Trois livres ont abordé la question de manière pionnière, le premier en insistant sur des théories dynamiques très à la mode au moment de sa publication (la cybernétique notamment), le second en intégrant toutes sortes d'approches sociologiques complétant à juste titre les modèles économiques habituellement utilisés, le troisième en préférant les approches qui mettent l'accent

sur les acteurs (et leur liberté relative de transformer les choses) par rapport au poids des structures (de leur résistance ou de leur inertie – qu'il s'agisse de contraintes organisationnelles ou institutionnelles – ce qu'on appelle aujourd'hui des isomorphismes).

LUSSATO B., Introduction critique aux théories des organisations. Modèles cybernétiques, hommes, entreprises, Paris, Dunod, 1972.

CHANLAT J.-F. et SEGUIN, F. L'analyse des organisations : une anthologie sociologique, tomes 1 et 2, Gaëtan Morin éditeur, Boucherville, Québec, 1987. On peut y lire des réflexions classiques, mais aussi une étude des impacts de modèles comme le marxisme ou l'anarchie sur les organisations.

SILVERMAN D., La théorie des organisation, Dunod, 1974.

On trouve toutes sortes d'ouvrages qui ont ultérieurement prolongé l'approche de SILVERMAN visant à retrouver de la liberté organisationnelle au-delà des poids structurels des systèmes et de leurs contextes, par exemple : DEROY X., Les formes de l'agir stratégique, Bruxelles, De Boeck, 2007).

I.2.

Les deux ouvrages qui suivent sont des répertoires très utiles des théories des organisations. Ils regroupent des modèles issus de l'économie, de la sociologie, du management et d'autres sciences sociales. Leur lecture permet de faire un tour d'horizon des modèles les plus utilisés, du moins au moment de leur publication.

ROJOT, J. Théories des organisations, ESKA Editions, Paris, 2005.

DESREUMAUX A., Théories des organisations, Editions EMS, Paris, 201.

Les principaux courants théoriques cités dans ce livre aident à répondre aux questions qu'on se pose habituellement sur les organisations :

Qu'est-ce qui constitue leur essence ? De quoi se composent-elles ? Comment distinguer l'organisation d'autres types de collectivités humaines ? Sur quelles bases peut-on répertorier les différentes formes d'organisations ? Quelles sont les logiques de leur fonctionnement ? Qu'est-ce qui fonde leur dynamique ?

Par leur classement opérationnel des théories, les ouvrages cités permettent de comprendre les modélisations de l'organisation dans différents courants de recherche (à partir de leurs auteurs principaux). Ils aident à repérer les théories sous-jacentes qui interprètent la réalité socio-économique et, ce faisant, contribuent à la produire ou à la faire évoluer.

Beaucoup de théories ont des présupposés sur les formes organisationnelles (par exemple sur leur besoin d'ordre ou de désordre, sur les types et degrés de formalisation qui leur conviennent, sur ce qu'est la rationalité, etc.). Elles ont aussi des a priori sur la nature humaine (peut-on faire confiance ou non, jusqu'où contrôler, comment coopérer, etc.).

Par exemple, dans la mesure où elle a été élaborée par des financiers, la théorie de l'agence a tendance à figer la nature des droits de propriétés (cela arrange les propriétaires de ressources). Parallèlement, elle produit une vision inquiète et soupçonneuse du genre humain. D'après elle, il faudrait se méfier de tout le monde tout le temps, à cause de la rouerie des uns et du manque de compétences des autres d'où son obsession du contrôle et de l'asservissement de ceux dont on a besoin par des contrats, des promesses et des rétributions conditionnelles.

Attention, certaines théories viennent contredire des faits avérés. Certains modèles ont des effets d'obstruction par rapport à une analyse plus juste et plus simple de la réalité.

I.3.

Pour ceux qui veulent comprendre, à travers des exemples, comment on peut appliquer les théories des organisations à des cas concrets d'observation, il existe deux ouvrages particulièrement utiles :

AMBLARD H., BERNOUX P., HERREROS G., LIVIAN Y.-F., Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil 2005 (3^e édition).

Vingt et un cas et illustrations de théorie des organisations, Héloïse CLOET, direction, MA éditions, ESKA 2016, 445 pages

Chacun des cas présentés dans l'ouvrage d'H. CLOET illustre une réalité organisationnelle avec des problèmes de management. On essaie de les résoudre en partant des faits, mais aussi en cherchant à les comprendre et à les expliquer à partir de différentes théories des organisations. Chaque cas traité s'appuie sur deux à sept modèles différents, de façon à apporter des points de vue complémentaires, en modélisant au mieux ce qu'on a observé (grâce à une pluralité d'éclairages et donc de perspectives).

Les théories proposées respectent la variété qu'on aura pu trouver dans les ouvrages plus formels en « théories des organisations ». Elles viennent d'ingénieurs dirigeants, de managers praticiens, d'économistes, de psychosociologues, de politistes, d'informaticiens cybernéticiens ou de spécialistes de la communication. Elles associent leurs interprétations, avec des largeurs de champs et des modalités d'explication diversifiées.

Comme le dit la coordinatrice de l'ouvrage, les théories mises en avant sont « résolument plurielles, elles se complètent et s'opposent en même temps, elles offrent des grilles de lecture utiles et attractives, en lien avec des réalités concrètes ». Cela les rend « moins arides » que si on les lisait dans un ouvrage plus formel ou plus

abstrait. En fonction des situations traitées, elles mettent l'accent sur les individus, les collectifs ou les interactions (entre des personnes, des groupes, des technologies ou des processus). Elles font aussi intervenir des effets de structures ou des contraintes environnementales.

Grâce aux exemples pratiques sur lesquels l'ouvrage s'appuie, on mesure combien il serait difficile d'interpréter correctement des faits, des processus ou des événements managériaux sans passer par des théories explicatives qui les éclairent et permettent d'en comprendre le sens. Les contradictions relatives ouvrent le champ des interprétations. Cela permet de nuancer la compréhension des cas ou les solutions qu'on leur propose, en soulignant certains paradoxes et en rendant plus réalistes les solutions apportées aux situations étudiées.

L'ouvrage facilite l'apprentissage des liens entre théories et terrains. Or, c'est une compétence absolument nécessaire pour écrire des articles de recherche ou réaliser une thèse.

II. G. MORGAN et les approches métaphoriques de l'organisation

Parmi les ouvrages sur les théories organisationnelles, MORGAN occupe une place à part. Son ouvrage majeur s'intitule :

MORGAN G., *Images de l'organisation*, Paris, ESKA, 1989.

En rassemblant les écrits de nombreux auteurs, il a montré que les théorisations de l'organisation s'appuyaient la plupart du temps sur des interprétations métaphoriques de leur nature ou de leur fonctionnement. Les métaphores sont des images approximatives permettant de comparer un objet d'analyse à des formes qui lui ressemblent et dont on peut, par analogie, supposer qu'il partage tout ou partie des propriétés.

MORGAN a distingué sept images possibles de l'organisation. Elles aident à en comprendre

certains aspects, mais si on s'en tient à une seule métaphore, l'interprétation est réductrice car toutes les images (et d'autres) peuvent fonctionner simultanément dans une organisation, ou se déployer à certains moments de son existence.

Voici des résumés succincts des sept images :

II.1. La machine (auteurs-clés : TAYLOR, FAYOL, entreprises-types : le travail à la chaîne fordien, Mac Donald).

L'organisation y est présentée comme un mécanisme dont les rouages doivent être huilés et où il faut mettre chaque chose à sa place. Il peut s'agir d'un machinisme technique ou d'une structuration bureaucratique. Si on veut obtenir des agencements rationnels, il importe de spécialiser les tâches, de standardiser les rôles, de formaliser les règles et les procédures. La coordination des activités est assurée par la hiérarchie et la centralisation des décisions.

II.2. L'organisme vivant (cette fois la métaphore biologique ; son vocabulaire-type : cellules, système, flux, flexibilité, adaptation, cycle de vie).

Selon cette approche, l'organisation est un système vivant et ouvert, dans une réalité biologique globale qui est composée d'espèces. On y trouve aussi une écologie d'ensemble avec des « populations et des cycles » d'organisations. Le but du fonctionnement, c'est l'équilibre général (l'homéostasie). Ce modèle fait peu de place aux conduites individuelles ou aux jeux de pouvoir, car ils sont considérés comme perturbateurs de ce qui devrait rester harmonieux. La flexibilité requise répond surtout au besoin de s'adapter à l'environnement.

II.3. Le cerveau (un système de traitement des informations, une capacité d'apprentissage, un réseau cognitif de type cybernétique, avec des connexions de données et de dispositifs d'action).

Cette fois, l'entreprise est avant tout un analyseur d'informations qui, muni de moyens cognitifs

appropriés, commande aux organes dépendant de lui en leur offrant un cadre de pensée et d'action. En tant qu'organe décisionnel, le cerveau oriente les significations utiles aux activités. Mais aucune décision n'est entièrement contrôlée, car il manque toujours des informations et des moyens de les évaluer. Selon **H. SIMON et J. MARCH**, cette « rationalité limitée » pousse à construire des systèmes processuels, avec des compétences qui se modifient « chemin faisant ». On y canalise et distribue les décisions pour rendre gouvernables les organisations.

La métaphore du cerveau pose la question de la capacité d'apprentissage des organisations. Sont-elles capables de dépasser leurs frontières ou d'enrichir leurs structures ? Tout dépend de la qualité des échanges internes :

- est-ce que l'organisation est capable d'explorer les aspects importants de son environnement ?
- est-ce qu'elle sait relier les informations qui en résultent à ses méthodes de fonctionnement ? Est-ce qu'elle en tire les moyens de mettre en place progressivement les changements dont elle a besoin ou qui lui seront profitables ?

II.4. La communauté culturelle. L'organisation est étudiée selon des modèles sociologiques et anthropologiques ; on y repère des groupes (des tribus, des clans, des familles d'acteurs) avec des traits de culture, des valeurs, des codes, des mythes ou des héros

Toute entreprise est aussi une société d'hommes qui tissent des liens d'appartenance autour de valeurs et de représentations communes. Leur culture est « un système d'évidences partagées ». Dans une organisation, il y a différents niveaux de cultures enchevêtrées (culture nationale, culture professionnelle, culture d'équipe). L'organisation elle-même produit des règles et des normes qui permettent à ses membres d'agir collectivement et de sentir leur appartenance à une entité commune. Des gens qui travaillent ensemble

participent à « une construction sociale de leur réalité ». Cela leur apporte de l'intelligence collective, mais permet aussi de contrôler les comportements individuels en les orientant vers les besoins de l'organisation. Une culture trop fermée réduit la perception des environnements et freine la créativité (routines, myopie perceptive).

Les ouvrages de **R. SAINSAULIEU**, de **M. UHALDE** et **F. OSTY**, ou de **L. BOLTANSKI** et **L. THEVENOT**, permettent d'approfondir ce point de vue.

II.5. Le système politique. Selon cette métaphore, l'organisation est un espace où les individus s'allient et s'opposent pour faire valoir leurs intérêts. Il y a des conflits et des rapports de pouvoir. Les mots-clefs, cette fois, sont : acteurs, intérêts, influences, stratégies, jeux de pouvoirs.

L'organisation n'est pas un monde d'harmonie où il y aurait convergence générale. On y trouve des arrangements, des accords et des tensions politiques dont la résolution est le résultat de processus parfois lents et difficiles, toujours temporaires. Dans cette perspective, on accorde une place centrale à la notion de pouvoir. C'est par cela qu'on arrive (plus ou moins) à trouver des compromis entre des rationalités différentes, à travers des formes de coopérations, de coalitions et de conflits qui structurent l'action collective.

M. CROZIER et E. FRIEDBERG (L'acteur et le système, Seuil, 1977) ont contribué à mettre en évidence cette vision politique des organisations.

II. 6. La prison mentale. Les modèles de ce type envisagent l'organisation comme un lieu d'emprises psychiques. Les gens y sont enfermés à la fois par eux-mêmes (l'obsession du travail, l'envie de contrôle, l'ambition, etc.) et par ce qu'injecte l'organisation (à travers ses normes, sa pression, sa manière d'imposer des manières de penser ou des façons d'agir).

Evidemment, il s'agit là d'images délétères, pour montrer les excès qu'on peut trouver dans les organisations. Les théories qui en rendent compte

sont critiques. Elles remettent en question certaines méthodes et fonctionnements observés. On les trouve chez des auteurs en psychanalyse, psychiatrie, psychologie sociale, ou chez des analyses du travail (en psychologie et sociologie clinique, en ergonomie, etc. Leurs approches insistent sur les mécanismes sous-jacents à des structures d'action prétendument rationnelles, mais qui laissent voir des comportements plus complexes, pleins de paradoxes et de contradictions. Toute action collective produit du plaisir et de la souffrance, du stress et de la dépendance. C'est un territoire pulsionnel dont il faut équilibrer le fonctionnement et réduire les possibles effets destructeurs.

Citons, par exemple, **Enriquez E., *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992.**

II.7. L'instrument de domination. Ce qui est mis en cause, dans cette dernière perspective, c'est le fait que l'organisation puisse n'être qu'un outil au service de quelques dominants qui cherchent à maintenir (ou à reproduire) leur pouvoir.

Ce point de vue a été historiquement représenté par K. Marx (critique du capitalisme) et M. Weber (avènement d'une bureaucratie rationnelle servant de couverture à une élite au pouvoir).

Pour Weber, la domination peut se produire de plusieurs façons : charismatique lorsqu'un chef gouverne grâce à ses qualités individuelles ; traditionnelle quand le pouvoir s'inscrit dans une légitimité coutumière (par exemple, par transmission dynastique) ; rationnelle-légale si le pouvoir provient de lois, de règles ou de procédures (par exemple, de droits de propriété). Mais « il arrive très rarement que l'activité s'oriente uniquement d'après l'une ou l'autre de ces formes de domination (...). Le plus souvent, elle les combine ».

La notion d'emprise (chez V. de GAULEJAC) permet de comprendre qu'il y a des mécanismes de pouvoirs en rapport mêlé avec des influences

psychiques (II.6) et des formes objectives de domination (II.7).

On peut lire, parmi d'autres textes, **V. de GAULEJAC, J. VANDEWATTYNE (direction), *Les métamorphoses de l'emprise dans les organisations***, Nouvelle revue de psychosociologie, n° 29, printemps 2020, Eres. Le premier ouvrage sur cette question date de 1979 (réédité en 2019).

En conclusion, ces métaphores enrichissent l'analyse des organisations. Généralement, on considère les entreprises comme des lieux où l'on rassemble et optimise des ressources (humaines, techniques, financières) pour obtenir des résultats économiques. C'est donc à partir de critères technico-économiques, accessoirement sociaux, qu'on évalue le plus souvent leurs performances. Pourtant, MORGAN expose avec beaucoup de pertinence qu'on peut concevoir les organisations et les entreprises de multiples façons. Les métaphores organisationnelles sont toutes intéressantes, même si certaines sont peu opérationnelles du point de vue de l'agencement productif ou de la recherche d'efficacité. Par exemple celles qui font de l'organisation un instrument de domination ou une prison du psychisme. Mais cela indique en quoi certains fonctionnements conduisent à des abus coercitifs, qu'ils soient réels ou symboliques.

D'autres aspects se retrouvent avec force dans toutes les organisations, même quand celles-ci ont une orientation surtout technico-économique, recherchant avant tout la rentabilité financière ou l'efficacité techniques :

- le modèle politique étudie l'organisation comme une arène conflictuelle où s'affrontent des acteurs à pouvoirs et à enjeux différents. Les jeux de pouvoirs sont parfois minimisés, mais ils permettent d'expliquer les divergences d'objectifs à l'intérieur des entreprises. Qu'elles soient sources de désaccords ou de

dysfonctionnements, les tensions politiques obligent à des débats, à des négociations et à une remise en cause innovante de l'activité organisationnelle.

- quant au modèle culturel, il décrit l'organisation comme une communauté d'individus qui partagent certaines valeurs, représentations et habitudes ; cette approche est contestée par ceux pour qui l'entreprise est un simple nœud de contrats juridiques à obligations fonctionnelles ; elle est réfutée par ceux dont la vision organisationnelle est celle de groupes culturels multiples aux identités à la fois complémentaires et conflictuelles; pourtant, on ne peut nier certains traits culturels communs à tous les membres d'une organisation, ni certains phénomènes complexes comme l'apprentissage organisationnel ou l'élaboration collective des cadres de représentation et d'action.

