



**Consortium pour la Recherche  
Economique et sociale**

**SÉRIE DE DOCUMENTS DE RECHERCHE**

**Gouvernance dans les institutions de microfinance :  
Contingence et apprentissage organisationnel**

**Cyrille Onomo**

Consortium pour la Recherche Economique et Sociale  
Rue 10 Prolongée Cité Iba Ndiaye Djadji  
Lot 1 et 2 - Pyrotechnique - Dakar, Sénégal  
CP : 12023 - BP : 7988, Dakar Médina

Tél : (221) 33 864 77 57 - (221) 33 864 73 98 - Fax : (221) 33 864 77 58

Email : [cres\\_ucad@yahoo.fr](mailto:cres_ucad@yahoo.fr) / [cres@cres-sn.org](mailto:cres@cres-sn.org)

Information : [contact@cres-sn.org](mailto:contact@cres-sn.org) / Site Web : [www.cres-sn.org](http://www.cres-sn.org)

**2015 / 73**

**Gouvernance dans les institutions de microfinance : Contingence et  
apprentissage organisationnel**

**Cyrille ONOMO**

Enseignant ESSEC Université de Douala

**(VERSION PROVISOIRE)**

## **Résumé**

Ce travail ambitionne de montrer le rôle central des variables de contingence et d'apprentissage organisationnel pour la définition des modes de gouvernance efficaces dans les IMF. Il ressort ainsi que, la dépendance de l'IMF vis-à-vis des ressources, la culture qui peut être nationale ou organisationnelle et le stade de développement déterminent la gouvernance de ces entités. Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel détermine la capacité des IMF à adapter leur gouvernance aux changements de leurs environnements et le choix d'une structure de gouvernance efficace. Cet apprentissage qui doit être individuel, de groupe, organisationnel et inter-organisationnel, peut être renforcé par la formation des dirigeants, des administrateurs et des acteurs de gouvernance de ces institutions sur les questions de gouvernance, et aussi par le développement des mécanismes de transmission de l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel. Une intégration de ces différents éléments dans la définition de la gouvernance d'une IMF peut renforcer son efficacité et remédier à certaines crises observées en microfinance.

## **Introduction**

La microfinance aujourd'hui, dans des contextes différents, est une véritable industrie financière. Elle offre une large gamme de services financiers et non financiers aux populations constituées en majorité des personnes démunies et pauvres (Helms, 2006). Elle est pour cela considérée comme un puissant instrument de lutte contre la pauvreté. Toutefois, ces dernières années dans divers pays, des institutions de microfinance (IMF) ont connu d'importantes crises<sup>1</sup> qui s'expliquent par plusieurs facteurs relatifs à leurs environnements interne et externe. On retient les facteurs macroéconomiques relatifs à la dégradation de la conjoncture économique de l'environnement des IMF, et les facteurs internes. Parmi ces derniers facteurs, les insuffisances de gouvernance sont très prégnantes et constituent pour Pierret et Doligez (2005), le nœud gordien de la microfinance.

Plusieurs études ont abordé la gouvernance dans les IMF. Celles-ci ont été menées principalement par les consultants, les praticiens et les universitaires. Certains auteurs, en s'appuyant sur des cas d'institution, décrivent les pratiques de gouvernance et leurs conséquences sur les IMF (Labie, 2001, Sabana, 2006, Lapenu, 2002). D'autres analysent des relations entre la gouvernance et la performance des IMF (Hartarska, 2005, Mersland et Strom, 2007). Ils tentent d'expliquer la performance des IMF par la qualité de leur gouvernance. D'autres enfin ont défini un ensemble de principes de gouvernance, qui - lorsqu'ils seraient respectés par ces institutions - garantiraient l'efficacité de leurs systèmes de gouvernance (Rock et al, 1998, Champion et Frankiewicz, 1999, Lapenu et Pierret, 2005).

Cependant, les études sur les principes de gouvernance en microfinance ne mettent pas un fort accent sur les variables de contexte et les capacités des acteurs et des organisations de microfinance à acquérir des connaissances pour gérer des situations complexes. Pourtant, on ne peut pas totalement comprendre la discipline du dirigeant ou les relations de pouvoir entre les acteurs au sommet hiérarchique d'une IMF, en mésestimant les spécificités des environnements légal, culturel, économique....dans lesquels s'encastre cette institution. Par ailleurs, il faut tenir compte du processus

---

<sup>1</sup> Un numéro spécial de la revue Techniques Financières et Développement, d'Avril 2012, est largement revenu sur les crises de la microfinance. De même, les cinquièmes journées de l'Association Internationale des Chercheurs Francophones en Microfinance (AICFM) ont porté sur cette thématique.

d'acquisition et d'accumulation des connaissances qui permettent aux membres des IMF, de coconstruire des systèmes de gouvernance efficaces ou de mieux gérer des problèmes complexes de gouvernance.

Dans cette lancée, ce travail vise la compréhension de la gouvernance des IMF en s'appuyant respectivement sur les facteurs de contingence et d'apprentissage organisationnel de ces institutions. D'abord, il est effectué une analyse critique des principes de gouvernance des IMF. Ensuite, il est montré que la prise en compte des variables de contexte peut améliorer la compréhension et la définition de la gouvernance d'une IMF. Enfin, la gouvernance d'une IMF peut être étudiée en se référant à l'histoire de l'institution qui se traduit par l'accumulation des connaissances à partir de l'expérimentation et une meilleure gestion des problèmes de gouvernance rencontrés.

## **I- Les principes de gouvernance en microfinance : une critique du « one best way » dans les IMF.**

Les principes de gouvernance en microfinance peuvent constituer un cadre pour guider l'action d'une IMF. L'universalité de ces principes est néanmoins discutable. Les contextes dans lesquels s'encastrent les IMF et leurs univers organisationnels sont différents. Une contextualisation de ces principes peut être nécessaire pour construire des systèmes de gouvernance efficaces dans ces institutions.

### **I.1- Quelques principes de gouvernance en microfinance**

Dans le document « principes et pratiques de gouvernance en microfinance », Rock et al (1998) présentent des principes dont le respect par une IMF lui garantirait une gouvernance efficace. Ces auteurs définissent la gouvernance en microfinance comme « un processus par lequel le conseil d'administration, à travers la direction, aide l'institution à remplir sa mission et protège ses actifs au cours du temps ». Dans cette perspective, le conseil d'administration vise la résolution des problèmes d'agence entre la direction de l'institution et les tiers. Ces tiers sont des actionnaires ou un nombre plus ou moins important de parties prenantes (Rock et al, 1998, p07). Ces principes portent principalement sur les normes de conduite des administrateurs des IMF, le niveau

d'engagement du conseil d'administration, la relation entre le conseil d'administration et la direction, et la structure du conseil d'administration.

Pour définir une gouvernance qui permet de remplir la mission et de sauvegarder les actifs d'une IMF, les administrateurs doivent satisfaire les devoirs de diligence, de loyauté, de conformité et d'obéissance (Rock et al, 1998 p08, Campion et Frankiewicz, 1999, p08). Le respect de ces devoirs évite de poser le problème d'agence entre les propriétaires de l'institution et les administrateurs. Les administrateurs seraient alors de bons intendants des propriétaires. Ceci peut paraître paradoxale au regard de la théorie de l'agence qui soutient ces principes. Nonobstant ce paradoxe, le conseil d'administration dans la conduite de ses activités doit être actif ou mixte<sup>2</sup>. Les conseils de validation, généralement passif vis-à-vis de la direction, sont à proscrire. Ils sont non efficaces parce que les administrateurs entérinent les décisions de la direction et des membres fondateurs. L'expérience d'Actuar Famiempresas présentée par Labie (2003), est un cas qui permet d'infirmer l'hypothèse d'efficacité des conseils d'administration de validation.

Par ces principes, une gouvernance efficace peut être aussi assurée lorsque les administrateurs ne s'impliquent pas dans la gestion opérationnelle de l'institution, et les décisions du conseil d'administration sont prises par vote et à la majorité (Rock et al, 1998 p13). Par ailleurs, il faut une séparation des fonctions de dirigeant et de président du conseil d'administration dans les IMF (Rock et al, 1998 p45, Campion et Frankiewicz, 1999 p34) pour un meilleur contrôle du dirigeant.

Ces principes favorisent les « best practices » de gouvernance dans les IMF. De manière universelle et indépendamment des caractéristiques organisationnelles et environnementales de l'IMF, leur application conduirait à une gouvernance efficace, gage de bonnes performances et d'une forte sauvegarde des actifs de l'institution. Cependant, la consécration de ces principes universels de gouvernance en microfinance pose quelques problèmes. Les propriétés singulières des institutions seraient-elles aussi négligeables, au point où l'efficacité de la gouvernance peut être obtenue à partir du seul respect de ces principes ? Pourtant l'environnement spécifique dans lequel évolue une

---

<sup>2</sup> Un conseil d'administration de nature mixte réunit les caractéristiques des conseils actifs et de représentation.

organisation détermine les relations de pouvoir entre les acteurs au sommet d'une organisation, et donc sa gouvernance.

## I.2- La gouvernance dans les IMF : De l'universel pour le contextuel

Les résultats de plusieurs travaux sur la microfinance permettent aujourd'hui de contester le caractère universel de la gouvernance dans les IMF. L'observation des principes universels de gouvernance conduit inéluctablement à la réplique des modes de gouvernance dans diverses institutions. Pourtant cette réplique peut dans certaines situations induire des échecs ou des dysfonctionnements. Les principes de gouvernance qui favorisent la réalisation de bonnes performances et la survie du système organisationnel dans une IMF, peuvent expliquer la non efficacité et la faillite d'une autre IMF. Lapenu (2002) explique la faillite du PPPCR<sup>3</sup> entre autres éléments par une transposition du modèle Grameen Bank.

*« D'une manière générale, c'est le manque de flexibilité par rapport au choix initial qui peut être mis en cause. Au Burkina, l'expérimentation a été réalisée en imitant au plus près le modèle initial de la Grameen Bank » (Lapenu, op cit).*

Elle montre que, dans des contextes où des options plus ouvertes ont été adoptées, les résultats ont été meilleurs. Ces options ouvertes sont des adaptations au contexte particulier de l'institution.

*« Des options plus ouvertes ont été prises à la même époque en Guinée..... Ces options ont sans doute permis de construire par la suite des solutions originales, en accord avec la recherche d'un équilibre des pouvoirs entre responsables élus et techniciens de bon niveau » (Lapenu, op cit).*

Aussi, les relations entre les variables de gouvernance et de performance changent selon les contextes. Lors d'une étude de la relation entre gouvernance et performance des IMF dans les Etats de l'Europe du Centre, de l'Est et dans les nouveaux Etats indépendants, Hartarska (2005) montre que la taille du conseil d'administration a une influence positive sur la rentabilité économique de ces entités. Cependant, dans les travaux de Mersland et Strom (2007) sur les IMF notées par cinq agences de notation et localisées dans des contextes différents, il n'est pas établi une relation significative entre la taille du conseil d'administration et la rentabilité économique des structures étudiées.

---

<sup>3</sup> PPPCR: Programme de Promotion du Petit Crédit Rural au Burkina Faso

Cette divergence des résultats peut être expliquée par l'utilisation des techniques et des instruments d'analyse différents. Elle peut certainement se justifier par la diversité des contextes particuliers des institutions étudiées. Par conséquent, les recommandations sur la gouvernance des IMF ne doivent pas être formulées de manière universelle. Elles doivent tenir compte des environnements différents de ces entités.

L'essentiel des principes de gouvernance en microfinance portent sur les approches actionnariale et partenariale de la gouvernance rattachées à la théorie de l'agence. Ils visent principalement la réduction des coûts d'agence dans la relation entre le dirigeant et les propriétaires ou les parties prenantes. L'objectif est d'assurer un niveau acceptable d'efficience organisationnelle à l'organisation. Cette vision de la gouvernance comme le soulignent Aguilera et al (2008), postule que l'organisation est un système clos. Pourtant, les interactions entre les organisations et leurs environnements montrent qu'elles sont des systèmes plus ou moins ouverts. Dans cette perspective, les pratiques de gouvernance des entités doivent être reliées aux spécificités de leurs différents environnements organisationnels. Les principes universels de gouvernance des IMF comme ceux des entreprises doivent connaître une adaptation au contexte local de ces entités (Aguilera et Cuervo-Cazurra, 2004).

## **II- La théorie de la contingence : Une perspective contextuelle de la gouvernance des IMF**

L'approche de la contingence reconnaît que les caractéristiques contextuelles d'une organisation déterminent les pratiques observées en son sein, sa structure organisationnelle et son comportement. En matière de gouvernance, ce courant porte sur l'idée selon laquelle les caractéristiques des différents environnements d'une organisation déterminent la structure des droits et des responsabilités des divers intéressés (Aoki, 2001). Les propriétés respectives de l'organisation et de son environnement qui définissent son contexte à un moment donné, constituent dans cette optique des facteurs de gouvernance. L'incertitude de l'environnement, le cycle de vie de l'organisation, la culture... sont autant d'éléments de contexte susceptibles de déterminer la configuration de la gouvernance d'une organisation.

- L'incertitude de l'environnement

Les environnements dans lesquels s'encastrent les organisations sont dynamiques, changeants et chargés d'incertitude. Un ajustement régulier de l'organisation pour l'acquisition des ressources critiques, peut lui permettre de maîtriser cette incertitude et d'assurer sa survie (Pfeffer et Salancik, 2003). Les comportements et les structures de gouvernance des organisations sont tributaires de l'acquisition des ressources critiques (Paquet, 1998). Parce qu'une organisation ne peut pas disposer de l'ensemble des ressources vitales, elle recourt aux acteurs qui en possèdent et leur donne en contre partie des droits de contrôle sur elle. Ces acteurs peuvent de ce fait intégrer le conseil d'administration. Les conseils d'administration représentatifs d'une pluralité d'expertises visent la mobilisation d'une variété de ressources critiques afin de maîtriser l'incertitude de l'environnement (Pierce et Zara, 1992).

L'environnement des IMF est marqué par des contraintes économiques, financières, réglementaires, socio-culturelles, etc. Ces structures font face à une concurrence de plus en plus rude (Bekolo et Onomo, 2008) et rencontrent des difficultés à se refinancer (Mayoukou, 1999). Les compétences et les ressources financières constituent les principales ressources critiques de ces entités. La dépendance vis-à-vis de ces ressources conduit les institutions à mettre sur pied des conseils d'administration de représentation<sup>4</sup>. L'objectif étant de regrouper des personnes qui garantissent un large accès à ces ressources. Dans les ONG par exemple, les conseils d'administration seront constitués entre autres personnes, des agents de l'Etat pour assurer des facilités administratives et donner des renseignements sur les perspectives gouvernementales dans leur champ d'intervention. Aussi, ils vont comporter des membres de lobbies pouvant influencer l'obtention des donations et des subventions auprès des bailleurs de fonds (Barr et al, 2005). La configuration du conseil d'administration et d'une manière large la structure du pouvoir au sommet hiérarchique d'une IMF peut être déterminée par la dépendance de cette institution vis-à-vis des ressources critiques et par l'incertitude de l'environnement. Cette dépendance est cependant plus ou moins forte selon le type d'institution en microfinance.

---

<sup>4</sup> Les membres d'un tel conseil sont choisis selon leur expertise. Ce sont parfois des personnes influentes et bien respectées qui fournissent à l'institution une visibilité et une crédibilité. Ils lui permettent par ailleurs d'établir les connexions avec le gouvernement, le monde des affaires, le secteur bancaire...etc (Rock et al, 1998, P4).

- La culture

La culture est un système de valeurs partagées qui définit les relations entre les acteurs à travers des connexions hiérarchiques et détermine la gouvernance des entreprises (Franke et al, 1991). La culture ou l'idéologie organisationnelle selon Mintzberg (1992), définit la répartition du pouvoir entre les acteurs d'une organisation et la distribution des droits et des responsabilités entre les parties prenantes de l'entreprise (Aguilera et Jackson, 2003).

Au niveau d'un pays, les valeurs culturelles influencent le système économique dans lequel évolue une entreprise, et par la même occasion ont un effet sur ses pratiques de gouvernance (Li, 1994). Par ailleurs, les différences culturelles peuvent expliquer les différences de gouvernance des entreprises observées dans divers pays (Pekerti, 2005). L'influence de la culture nationale sur la gouvernance des entreprises est établie à partir d'une analyse à l'échelle macro (Aguilera et Jackson, 2010). Toutefois, outre l'échelle macro, il faut une analyse à l'échelle micro qui insiste sur la culture organisationnelle. Celle-ci se présente comme les fondations sur lesquelles les règles et les normes de conduite des acteurs sont établies dans une organisation (Pekerti, 2005). Il importe alors de définir le niveau d'analyse (micro ou macro) de la culture qui affecte le plus les pratiques de gouvernance des organisations dans un espace donné. D'autant plus que pour certains auteurs, l'essentiel des décisions du conseil d'administration d'une organisation ne reflètent pas l'environnement socio-culturel dans lequel elle évolue (Biggart et Hamilton, 1987). A ce niveau, la délimitation de l'environnement est essentielle. S'agit-il du pays, de la région (province) ou de la ville dans laquelle une entreprise se localise ? Et laquelle des dimensions de la culture impacte-t-elle le plus la gouvernance des organisations ? Ce sont là des interrogations non encore élucidées par la littérature.

En microfinance, les valeurs culturelles des acteurs déterminent leurs relations de pouvoirs et la structure de gouvernance des institutions (Onomo, 2010 p97). En s'appuyant sur le cas des mutuelles communautaires de croissance (MC2) de l'ouest Cameroun, il est montré que la structure de gouvernance de ces entités comprend un comité de sages composé des notables et du chef du village. Il s'agit d'un organe juridictionnel qui assure le contrôle du dirigeant et la gestion des conflits au sommet de l'organisation, en s'appuyant sur les valeurs et les croyances communes propres aux

acteurs. Ce genre d'organe n'est pas observé dans les MC2 du Centre. Car dans cette région du pays, le chef du village n'a pas une place centrale dans les échanges entre les populations. Le contexte culturel semble déterminer la structure de la gouvernance des IMF. Outre la culture, on peut identifier d'autres caractéristiques de ces institutions qui affectent leurs pratiques de gouvernance.

- Les autres caractéristiques environnementales de l'IMF

Dans la littérature, il est recensé plusieurs traits distinctifs des organisations qui déterminent les pratiques de gouvernance en leur sein. Greiner (1972), en s'appuyant sur l'accroissement de l'âge et la taille des organisations, identifie cinq phases de leurs cycles de vie : la phase de création, la phase de direction, la phase de délégation, la phase de coordination et la phase de collaboration. Le modèle développé permet d'expliquer les changements organisationnels et les crises que connaissent les organisations durant leur vie. Il peut également permettre d'expliquer les changements de gouvernance de ces dernières. Dans la première phase, le pouvoir est concentré entre les mains des fondateurs. Ils donnent une vision, s'impliquent fortement dans la gestion des activités, concentrent entre leurs mains un pouvoir important du fait du filtrage et de la centralisation des informations dans l'organisation (Mintzberg, 1992). Au fil du temps, le volume des informations et la complexité des activités liés au développement requièrent un changement dans la superstructure et dans la répartition des tâches, et donc un passage à la phase suivante de développement. Avec le passage aux phases suivantes, il est nécessaire pour ces entrepreneurs de favoriser une délégation de la prise de décision et de développer un système de contrôle efficace, et plus tard d'assurer une bonne coordination des activités. L'évolution marque des changements de la structure organisationnelle, mais aussi des modifications de la distribution des pouvoirs entre les différents acteurs au sommet hiérarchique au cours du cycle de vie de l'entreprise (Jawahar et McLaughlin, 2001). Par exemple, la composition du conseil d'administration et les rapports de pouvoir entre les administrateurs évoluent entre l'adolescence et la maturité. Ces changements sont relatifs aux évolutions du degré de dépendance de l'institution vis-à-vis des ressources différentes (Lynall et al, 2003).

D'après le modèle de Greiner (1972), une séparation des fonctions de contrôle et de management n'est pas très nécessaire à la création des entreprises. Ceci est contraire aux

réflexions de Fama et Jensen (1983) qui préconisent une séparation des fonctions de contrôle et management à tous les niveaux de l'organisation pour assurer son efficacité. Pourtant lors des autres phases de développement, une séparation de ces fonctions peut être essentielle pour le dépassement des crises et la survie du système organisationnel. Par ailleurs, les crises semblent être des événements d'alerte pour signaler l'impératif de passage d'une forme de gouvernance à une autre forme de gouvernance étant donné le développement de l'organisation. Donc, la compréhension de la structure de gouvernance d'une organisation et de sa dynamique dans la durée est tributaire entre autres éléments de son cycle de vie.

L'analyse du cas Actuar Famiempresas faite par Labie (2003), montre que les modes de gouvernance adoptés par une IMF doivent évoluer au fur et à mesure qu'elle se développe. Dans cette IMF, le mode de gouvernance mis en place pendant la phase de démarrage a été efficace. Pendant cette phase, en s'appuyant sur des membres fondateurs visionnaires, omniprésents et engagés, elle a pu réaliser des résultats intéressants. Avec l'évolution, cette institution va connaître la crise parce que le mode de gouvernance pendant la phase de démarrage va s'avérer inapproprié. La concentration du pouvoir de décision au conseil d'administration par ces membres fondateurs et leur implication dans la gestion opérationnelle, la non-participation des autres administrateurs à la prise de décision vont obstruer la capacité du conseil à définir une véritable stratégie de l'institution. Ainsi, la définition de la gouvernance et plus particulièrement la formation du conseil d'administration doit évoluer relativement au développement et aux changements de mission de l'institution, et à la dynamique de leurs environnements extérieurs (Campion et Frankiewicz, 1999, p9).

Par conséquent, les recommandations de gouvernance des IMF doivent être faites selon l'âge, la taille et le stade de développement de l'institution. Les pratiques de gouvernance des IMF, plutôt que de reposer exclusivement sur des principes universels, doivent tenir compte des contextes variés des institutions. Elles doivent à cet effet s'ajuster à la dépendance de l'institution vis-à-vis des ressources étant donné l'incertitude de l'environnement, au système socioculturel de l'institution. Par ailleurs, ces pratiques doivent évoluer au cours du cycle de vie de l'institution, pour être en adéquation avec son stade de développement.

Cependant, dans la définition d'une structure de gouvernance et dans la gestion des problèmes complexes de gouvernance, les organisations développent des connaissances à partir d'un processus d'apprentissage. En microfinance, la maîtrise de la gouvernance comme processus, ne peut pas être décrétée. Elle peut se faire au moyen d'une démarche d'apprentissage continu.

### **III- Le système de gouvernance des IMF : le reflet d'un processus d'apprentissage**

L'apprentissage organisationnel est de manière large le processus d'acquisition des connaissances par une organisation. Il favorise l'efficacité organisationnelle et se rattache à l'acquisition par l'organisation des connaissances à partir de ses propres expériences directes, des expériences des autres organisations et du développement des structures conceptuels pour l'interprétation des expériences (Lewitt et March, 1988). Les différentes perspectives de l'apprentissage organisationnel sont susceptibles de déterminer la gouvernance d'une IMF à travers l'adaptation de la gouvernance de l'organisation aux changements de l'environnement<sup>5</sup> et l'essai de définition d'une structure de gouvernance efficace.

#### **III.1- L'apprentissage organisationnel : Une démarche d'adaptation de la gouvernance de l'IMF aux changements de son environnement**

Le comportement d'une organisation peut reposer sur des routines qui sont définies par une interprétation des expériences passées. Ces routines sont « des règles, des procédures, des conventions, des stratégies et des technologies autour desquelles l'organisation est construite, et à travers lesquelles elle opère » (Lewitt et March, 1988). L'apprentissage organisationnel peut être vu dans une perspective d'adaptation, d'appropriation partagée, de connaissances développées à partir de la relation action-résultat et d'expériences institutionnalisées (Shrivastava, 1983). Selon cet auteur, pour survivre dans un environnement dynamique, les organisations s'adaptent en réajustant

---

<sup>5</sup> Les changements de l'environnement se traduisent par l'incertitude, les chocs et les crises que rencontrent les organisations. Surmonter ces situations ou observer les autres les surmonter conduit l'organisation à acquérir des connaissances. Déjà, il faut qu'au sein de celle-ci, qu'il existe une structure qui encourage une telle démarche.

leurs objectifs, leurs règles d'attention et de recherche. Cette adaptation se fait au moyen d'un processus d'apprentissage.

A la suite des changements observés dans un environnement, les natures et/ou les volumes des ressources critiques nécessaires pour assurer la survie d'une organisation (Pfeffer et Salancik, 2003) peuvent connaître des changements à leur tour. La découverte de nouvelles ressources critiques et la définition des quantités acceptables de ces ressources pour maîtriser l'environnement passent par une démarche d'apprentissage. De même, la définition des règles d'échange des droits de contrôle aux apporteurs de ressources contre les ressources apportées porte sur une telle démarche. Comme le souligne Favereau (1995), la coordination par des règles procède d'un processus d'apprentissage collectif. Une lecture du modèle de Greiner (1972), révèle qu'une adaptation de l'organisation est essentielle pour maîtriser les changements de son environnement interne. Ces changements portent sur divers aspects de l'organisation et même sur la gouvernance. Les solutions efficaces que doit trouver une organisation pour gérer une crise de gouvernance, peuvent être trouvées par une démarche « essai-erreur ». L'identification du problème et sa résolution relèvent d'une démarche d'apprentissage (Marengo, 1995).

Même en s'inspirant des approches déjà utilisées par d'autres IMF, une IMF qui décide de s'en approprier doit faire une expérimentation. D'ailleurs, elle ne retiendra au final que les approches qui se seraient soldées par un succès. On peut craindre néanmoins que ces structures connaissent une trappe de compétences dans le sens de Lewitt et March (1988). D'ailleurs, les résistances au changement observées dans certaines IMF et orchestrées par les membres fondateurs peuvent relever de ce phénomène. Cette trappe est renforcée par des histoires et des légendes qui confortent leurs positions par rapport aux autres membres de l'organisation (Lapie, 2003). Les pratiques de gouvernance des IMF s'inspirent des routines construites au moyen des expériences passées. Pour des institutions naissantes, la réalité peut être autre. Ces pratiques vont davantage s'inspirer des principes de gouvernance tirés des manuels ou des connaissances acquises par des acteurs individuels. Elles vont aussi s'appuyer sur des expériences des autres IMF. Dans certaines mesures, elles peuvent provenir de l'improvisation de quelques acteurs dominants.

L'acquisition des connaissances par une organisation est réalisée par le système d'apprentissage qui est observé en son sein. Shrivastava (1983) identifie six systèmes d'apprentissage organisationnel. Dans le premier système d'apprentissage (the one man institution), le coordonnateur principal détient l'essentiel des informations sur l'entreprise. Du fait de ses connaissances et de sa position centrale, il est la personne en laquelle l'apprentissage organisationnel est incorporé. Ce coordonnateur principal se rapporte à l'entrepreneur qui concentre entre ses mains tous les pouvoirs, contrôle et incarne le système d'information de l'organisation. Ce système d'apprentissage organisationnel correspond mieux à la phase de création de l'organisation décrite par Greiner (1972). Il ressort ainsi que la structure de gouvernance observée dans les IMF à la création et qui consacre les membres fondateurs ou l'entrepreneur, est renforcée par un système d'apprentissage organisationnel en place dans l'institution.

Toutefois, tout au long de son cycle de vie, une IMF modifie sa structure de gouvernance dans une démarche d'adaptation. La définition d'une structure de gouvernance qui consiste en une combinaison de mécanismes de gouvernance différents résulte d'un processus d'apprentissage.

III.2- Choix d'une structure de gouvernance dans une IMF : Résultat d'une démarche d'apprentissage organisationnel

La structure de gouvernance de toute organisation, fut-elle une IMF, est constituée d'un ensemble de mécanismes qui peuvent être intentionnels et spontanés (Charreaux, 1997). Les acteurs d'une organisation peuvent déterminer la structure de gouvernance de celle-ci en agissant sur les mécanismes internes et intentionnels. Une abondante littérature sur la gouvernance des organisations a souvent considéré que les mécanismes étaient indépendants les uns des autres. Pourtant, quelques études établissent le caractère complémentaire de certains mécanismes de gouvernance (Schmidt et Spindler, 2004). Par conséquent, on peut déterminer plusieurs structures efficaces qui seraient des combinaisons de mécanismes de gouvernance et non une seule structure qualifiée de « one best way » (Aguilera et al, 2008). Pour ces auteurs, la perspective organisationnelle de la gouvernance doit considérer outre la contingence, la complémentarité et le coût des mécanismes de gouvernance. La mesure du niveau de complémentarité entre deux ou plusieurs mécanismes de gouvernance dans une organisation particulière relève de

l'expérience. C'est en évaluant les résultats obtenus de l'association des mécanismes de gouvernance qu'on parvient sûrement à établir leur complémentarité. De même, l'évaluation du coût de l'utilisation d'un mécanisme ou de plusieurs mécanismes de manière à garantir l'efficacité du système de gouvernance d'une organisation relève également de l'expérience. Donc, le choix d'une structure de gouvernance efficace ne se fait pas selon une logique de rationalité substantielle, mais selon une logique de rationalité limitée et au moyen d'une démarche d'apprentissage organisationnel. Ce processus d'apprentissage semble s'appuyer sur une connaissance développée à partir de la relation entre les actions et les résultats (Shrivastava, 1983). De manière incrémental, les organisations définissent à un moment donné une structure de gouvernance efficace. Elles définissent cette structure en corrigeant les erreurs (échecs) des choix passés, et en maintenant des combinaisons qui produisent des résultats satisfaisants selon une logique simonienne de la rationalité et de la prise de décision en organisation.

Les crises de gouvernance observées dans les IMF ont conduit quelques fois à des changements de structures de gouvernance. Et pour trouver une structure acceptable, certaines IMF sont passées par des structures de gouvernance intermédiaires qui ont permis, à certains moments, de mitiger les conséquences de la crise. Une structure qui assure un résultat satisfaisant, est obtenue finalement au terme de plusieurs choix, de plusieurs erreurs. Dans les IMF où les choix successifs de structure de gouvernance n'ont pas permis de dépasser les crises, les dysfonctionnements ont persisté et souvent ont conduit à la faillite.

L'apprentissage organisationnel constitue une grille de lecture pour comprendre les décisions de gouvernance dans les IMF. Il permet d'appréhender la structuration de la gouvernance d'une IMF comme le résultat d'un processus d'acquisition et d'accumulation des connaissances partagées par l'ensemble du système organisationnel. Cette structuration relève aussi d'un apprentissage collectif des règles d'échange entre l'organisation et les apporteurs des ressources critiques. L'apprentissage organisationnel vise dans cette optique une adaptation de la gouvernance d'une IMF aux changements de ses environnements interne et externe.

## **Conclusion**

Les insuffisances de gouvernance constituent l'une des causes majeures des crises et des dysfonctionnements des IMF. Ces problèmes mettent en cause les modes de gouvernance, eu égard des limites des principes de gouvernance à garantir de manière universelle une gouvernance efficace dans les IMF. Ce travail ambitionnait de montrer le rôle central des variables de contingence et d'apprentissage pour la définition d'une gouvernance efficace en microfinance. Il ressort ainsi que, la dépendance de l'IMF vis-à-vis des ressources critiques, la culture qui peut être nationale ou organisationnelle et le stade de développement déterminent la gouvernance de ces entités. La définition des modes de gouvernance efficaces en microfinance doit intégrer ces facteurs de contingence.

Par ailleurs, elle doit porter sur l'apprentissage dans ces organisations. Puis qu'il détermine la capacité des IMF à adapter leur gouvernance aux changements de leurs environnements. Cet apprentissage qui doit être individuel, de groupe, organisationnel et inter-organisationnel, peut être renforcé par la formation des dirigeants, des administrateurs et des acteurs de gouvernance de ces institutions sur les questions de gouvernance, et aussi par le développement des mécanismes de transmission de l'apprentissage individuel en apprentissage organisationnel. Une intégration de ces différents éléments dans la définition de la gouvernance d'une IMF peut contribuer à la rendre plus efficace et à remédier à certaines crises observées en microfinance.

## **Bibliographie**

- 1- Aguilera, R., V., Cuervo-Cazurra, A., 2004 “The spread of codes of good governance worldwide: What’s the trigger?” *Organization Studies*, Vol 25, No3, p415-443. o
- 2- Aguilera, R., V., Filatotchev, I., Gospel, H., Jackson, G., 2008, “An organizational approach to comparative corporate governance: Costs, contingency, and complementarities”, *Organization Science*, Vol 19, No3, p475-492. o
- 3- Aguilera, R., V., Jackson, G., 2010, “Comparative and international corporate governance”, *Academy of Management Annals*, Vol 18, No 6, pp. 485–556.o
- 4- Aguilera, R., V., Jackson, G., 2003, “The cross-national diversity of *Academy of corporate governance: dimensions and determinants*”, *Management Review*, Vol 28, No 3, pp. 447–465.o
- 5- Aoki, M., 2001 “*Toward a Comparative Institutional Analysis*”, MIT Press, Cambridge, MA.o
- 6- Barr, A., Fafchamps, M., Owens, T., 2005, “The governance of non governmental organizations in Uganda”, *World Development*, Vol 33, No 4, pp. 657-679. o
- 7- Bekolo, C., Onomo, C., 2008, “Proximité marketing et Offre de crédit dans les institutions de microfinance : Un essai d'explication du rationnement du crédit aux microentrepreneurs”, *Revue Gestion 2000*, Vol 25, No5, pp 49-66. O
- 8- Biggart, N., W., Hamilton, G., G., 1987 “An institutional theory of leadership”, *Journal of Applied Behavioral Sciences*, Vol 23, No4, p429-441.
- 9- Campion, A., Frankiewicz, C., 1999, “ Guide de la gouvernance efficace des institutions de microfinance”, Réseau microfinance, Document de travail No3. o
- 10- Charreaux, G., 1997, “Gouvernement de l’entreprise”, In Joffre, P., Simon, Y., (eds), “*Encyclopédie de Gestion*”, Economica, Paris, tome 1, Article 84, pp. 1652-1662.
- 11- Fama, E., Jensen, M., 1983 “Separation of ownership and control”, *Journal of Law and Economics*, Vol 26, pp. 301-325. O
- 12- Favereau, O., 1995, Apprentissage collectif et coordination par les règles: application à la théorie des salaires, in : Lazaric Nathalie et Monnier Jean- Marie (éds.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, pp.23-38

- 13- Franke, R., Hofstede, G., Bond, M., 1991, "Cultural Routes of Economic Performance: A Research Note", *Strategic Management Journal*, Vol 12, pp. 165-173. O
- 14- Greiner, L., E., 1972, "Evolution and revolution as organizations grow", *Harvard Business Review*, p37-46
- 15- Hartaska, V., 2005, "Governance and performance of microfinance institutions in Central and Eastern Europe and the Newly Independent States", *World Development*, Vol 33, pp.1627- 1643. o
- 16- Helms, B., 2006, "La finance pour tous: construire des systèmes financiers inclusifs", Les éditions Saint-Martin. O
- 17- Jawahar, I., McLaughlin, G., 2001. 'Toward a descriptive stakeholder theory: An organizational life cycle approach.' *Academy of Management Review*, Vol 26, No3, p397-414.o
- 18- Labie, M., 2001, "Corporate governance in microfinance organizations: A long and winding road", *Management Decision*, Vol 39, pp. 296-301. o
- 19- Labie, M., 2003 "Corporate Governance in the non-profit sector: a framework for microfinance organizations", *paper presented at the 19th EGOS Colloquium*, Copenhagen Business School. o
- 20- Lapenu, C., 2002, "La gouvernance en micro finance : Grille d'analyse et perspectives de recherche", *Revue Tiers Monde*, No172, décembre, pp. 847-865.
- 21- Lapenu, C., Pierret, D., 2005, "Guide opérationnel d'analyse de la gouvernance d'une institution de microfinance", CERISE-IRAM. O
- 22- Levitt, B., March, J.G., 1988, "Organizational learning", *Annual Reviews of Sociology*, Vol 14, p319-340.
- 23- Li, J., 1994, "Ownership, structure and board composition: A multi-country test of agency predictions", *Managerial and Decisions Economics*, Vol 15, No 4, pp. 359-368. O
- 24- Lynall, M.D., Golden, B.R., Hillman, A.J., 2003, "Board composition from adolescence to maturity: A multitheoretic view", *The Academy of Management Review*, Vol 28, p416-431.
- 25- Marengo, L., 1995, Apprentissage, Compétences et Coordination dans les Organisations, in : Lazaric Nathalie et Monnier Jean- Marie (éds.), *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, pp. 3-22.

- 26- Mayoukou, C., 1999, Coopération financière et coordination temporelle de l'intermédiation: application aux formes émergentes de coopération entre ONG, Microfinance et banques en Afrique subsaharienne, in Nguyen Van, C., Ponson B., Hirsch G. (éds) ; Partenariats d'entreprise et Mondialisation, Karthala (collection Universités francophones), pp. 173-189.
- 27- Mersland, R., Strom, R., A., 2007, "Performance and corporate governance in microfinance institutions", <http://ssrn.com/abstract=996283>. O
- 28- Mintzberg, H., 1992, "Le pouvoir dans les organisations", Editions d'Organisation, Paris. O
- 29- Onomo, C., 2010, "Mécanismes de gouvernance en microfinance : impact sur la performance des institutions de microfinance au Cameroun" Thèse de Doctorat, Université de Douala, Université de Rouen. o
- 30- Paquet, G., 1998, "La gouvernance en tant que manière de voir: le paradigme de l'apprentissage collectif", Texte présenté au colloque France-Canada sur la gouvernance, Ottawa. o
- 31- Pearce, A., Zara, S., 1992, "Board composition from a strategic contingency perspective", *Journal of Management Studies*, Vol 29, N°4, o
- 32- Pekerti, A., 2005, "Comparative models of corporate governance: A socio-cultural perspective of cognitive limitations associated with a ubiquitous corporate governance model", in Doh, J., P., Stumpf S., A., Elgar, E., (eds), "*Handbook on Responsible Leadership and Governance in Global Business*", Northampton, MA, USA, pp. 332 – 351 o
- 33- Pfeffer, J., Salancik, G., 2003, "The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective", Stanford University Press, 340p.
- 34- Pierret, D., Doligez, F., 2005, "La gouvernance, nœud gordien de la microfinance ?", IRAM, Note thématique No 1. o
- 35- Rock, R., Otero, M., Saltzman, S., 1998, Principles and practices of microfinance governance, Accion International Microenterprise Best Practices, Bethesda, MD, USA, 46p o
- 36- Sabana, B., 2006, "Organizing, developing and empowering boards to oversee MFI operations", *Paper commissioned by the microcredit summit campaign in 2006.*o

- 37- Schmidt, R. H., Spindler, G., 2004, "Path dependence and complementarity in corporate governance", Gordon, J. N., Roe, M. J. eds. *Covergence and Persistance in Corporate Governance*. Cambridge University Press, Cambridge, MA, p114–127.
- 38- Shrivastava, 1983, "A typology of organizational learning systems", *Journal of Management Studies*, Vol 20, No 1, p7-28. O