



**HAL**  
open science

# Les choix des parties prenantes dans les organisations de microfinance au Sénégal

Babacar Sarr

► **To cite this version:**

Babacar Sarr. Les choix des parties prenantes dans les organisations de microfinance au Sénégal. Gestion et management. Université Bourgogne Franche-Comté, 2019. Français. NNT : 2019UBFCB002 . tel-02480919

**HAL Id: tel-02480919**

**<https://theses.hal.science/tel-02480919>**

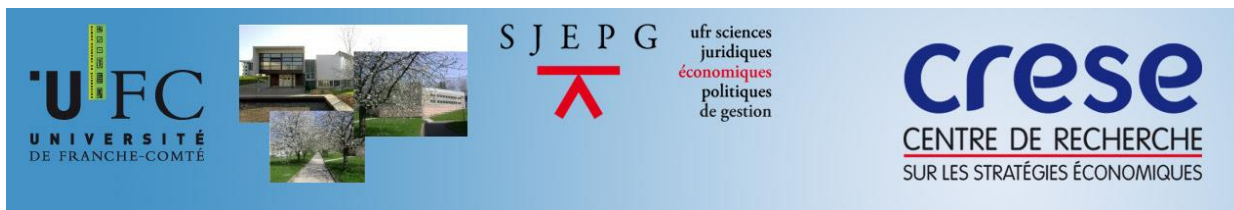
Submitted on 17 Feb 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Centre de REcherche en  
Gestion des Organisations



Thèse pour l'obtention du Doctorat en Sciences de Gestion

présentée et soutenue publiquement par

Babacar *SARR*

le 22 mars 2019

## LE CHOIX DES PARTIES PRENANTES DANS LES ORGANISATIONS DE MICROFINANCE AU SENEGAL

### Jury

Rapporteurs :

Monsieur Michel LELART Directeur de recherche émérite au CNRS, laboratoire d'Economie d'Orléans.

Madame Anne MARCHAIS-ROUBELAT Maître de conférences HDR au conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), Paris.

Présidente du jury : Madame Evelyne POINCELOT Professeur des universités à l'Université de Besançon.

Suffragant : Monsieur Sharam ALIJANI Professeur à NEOMA Business School, Reims.

Directeurs de recherche :

Monsieur Benoît PIGE Professeur des Universités à l'Université de Besançon.

Monsieur Zaka RATSIMALAHELO Maître de conférences HDR à l'Université de Besançon.

ECOLE DOCTORALE  
**DGEP**

UBFC  
UNIVERSITÉ  
BOURGOGNE FRANCHE-COMTÉ

*L'université de Bourgogne Franche-Comté n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse. Ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.*

*Je dédie cette thèse :*

*À mes parents : Fatim SALL et Ibrahima SARR*

## RESUMÉ

Devant le constat que les organisations africaines fonctionnent selon les principes universels (occidentaux), mais que de tels principes méconnaissent souvent les spécificités africaines, ce travail se propose de faire le rapprochement entre théorie occidentale et spécificités africaines. Ce travail doctoral examine un modèle occidental, celui de Mitchell et al. (1997), en l'appliquant à la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. De nombreuses recherches expliquent que les dérives des organisations de microfinance sont liées à des problèmes de gouvernance. De plus, plusieurs recherches s'appuient sur le concept de parties prenantes comme fondement de la gouvernance des organisations de microfinance. Enfin, le modèle de Mitchell et al. (1997) est cité comme l'une des typologies les plus pertinentes dans la littérature sur la théorie des parties prenantes.

L'objectif de cette thèse est donc de tenir compte des spécificités traditionnelles et culturelles sénégalaises en utilisant l'approche du modèle de Mitchell et al. (1997). A partir, d'une étude qualitative basée sur 24 entretiens, effectués auprès des dirigeants des organisations de microfinance au Sénégal dans la région de Dakar, nous mettons en évidence que les théories occidentales, en particulier le modèle de Mitchell et al. (1997), ne peuvent s'appréhender qu'en fonction d'un contexte institutionnel lié à un territoire, à la tradition qui s'y exerce et aux acteurs spécifiques qui la font vivre. De surcroît, prendre en compte les aspects traditionnels et locaux peut amener à repenser le rôle des organisations de microfinance (création de valeur et répartition du surplus) et les mécanismes de contrôle à mettre en œuvre pour limiter les dérives clientélistes ou les détournements de fonds.

**Mots clés :** *Gouvernance, organisation, microfinance, Sénégal, partie prenante, Modèle de Mitchell et al. (1997), contexte institutionnel, territoire, Dirigeants, contrôle, création de valeur, répartition du surplus, occident, Afrique.*

## **ABSTRACT**

As African organizations operate according to universal principles (Western) while such principles often ignore African specificities, this study proposes to relate Western theory to African specificities. This doctoral study examines a Western model, the Mitchell and al. (1997)'s model, applied to the governance of microfinance organizations in Senegal. Many researches explain that microfinance organizations' problems are related to corporate governance difficulties. Moreover, most studies consider that the concept of stakeholder is the foundation of the governance of microfinance organizations. Finally, the model of Mitchell and al. (1997) is cited as one of the most relevant typologies in the stakeholder theory literature.

The objective of this thesis is to integrate Senegalese traditional and cultural specificities in the model of Mitchell et al. (1997) applied to the governance of microfinance organizations in Senegal. From a qualitative study based on 24 interviews conducted with the leaders of microfinance organizations in Senegal in the Dakar region, we highlight that Western theories, in particular the model of Mitchell et al. (1997) can only be understood inside an institutional context linked to a territory, the tradition that is exercised there and the specific actors that make it live. In addition, taking into account the traditional and local aspects leads to a new thinking of both the role of microfinance organizations (value creation and distribution of the surplus) and the control mechanisms that are to be implemented to limit patronage drift or misappropriation of funds.

**Key-words :** *Governance, organization, microfinance, Senegal, stakeholder, Mitchell et al. (1997), institutional context, territory, leaders, control, value creation, distribution of surplus, West, Africa*

## REMERCIEMENTS

Quoiqu'une thèse de doctorat soit un travail individuel, sa réalisation nécessite l'implication de plusieurs parties prenantes qui méritent d'être remerciées.

J'exprime tout d'abord ma profonde gratitude à mes directeurs de thèse Monsieur Benoît PIGÉ, professeur des Universités à l'Université de Besançon et Monsieur Zaka RATSIMALAHELO, maître de conférences HDR à l'Université de Besançon. Je les remercie très chaleureusement de leur patience, de leurs conseils précieux et de leurs relectures avisées. Merci pour le soutien et la confiance que vous m'avez accordés durant ces années de thèse. Je les remercie également de toutes les valeurs scientifiques qu'ils m'ont inculquées. Ils ont toujours été disponibles et à l'écoute : je leur en suis reconnaissant !

Je tiens à remercier aussi Monsieur Michel LELART, Directeur de recherche émérite au CNRS, laboratoire d'Economie d'Orléans et Madame Anne MARCHAIS-ROUBELAT, Maître de conférences HDR au CNAM de Paris qui ont fait part de leur intérêt pour cette thèse et d'en être rapporteurs dans le jury de soutenance. Je remercie également Madame Evelyne POINCELOT (présidente du jury), Professeur des Universités à l'Université de Besançon et Monsieur Sharam ALIJANI, Professeur à NEOMA Business School de Reims de prendre part au Jury de soutenance.

Évidemment, ce travail doctoral doit son aboutissement à la disponibilité des dirigeants des organisations de microfinance qui m'ont accueilli et accepté de répondre à mes questions lors des entretiens. Je les remercie très chaleureusement.

J'ai pu bénéficier du soutien de nombreux acteurs de l'Université de Bourgogne Franche-Comté. Ainsi, je remercie tous les enseignants de l'IAE de Besançon. Je remercie également Madame Karine Brisset, Professeur des Universités à l'Université de Besançon pour ses nombreux conseils et son implication auprès des doctorants. Ces remerciements s'adressent aussi à toute l'équipe des laboratoires CREGO et CRESE. J'ai une pensée amicale pour mon collègue doctorant Djibril Faye.

Je ne saurais oublier les invitations du CNAM de Paris où j'ai eu l'occasion de participer aux journées d'études qui m'ont été très utiles. Je remercie tous les doctorants du CNAM qui ont initié ces journées très riches en échanges, ainsi que tous les enseignants qui les ont accompagnés.

Je remercie également le Burgundy School of Business. Grâce à ces mini-conférences dédiées à la microfinance, j'ai pu bénéficier des échanges et conseils de beaucoup de chercheurs.

Enfin, je remercie tous mes amis qui m'ont toujours encouragé durant ce travail de longue haleine.



# SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE.....	1
CHAPITRE 1 : La modélisation de l'importance des parties prenantes.....	12
CHAPITRE 2 : Le contexte institutionnel du Sénégal et de son secteur microfinancier.....	64
CHAPITRE 3: De la « corporate governance » à la gouvernance partenariale des institutions de microfinance .....	105
CHAPITRE 4 : Positionnement épistémologique et Stratégie empirique.....	133
CHAPITRE 5 : Les résultats et discussions de l'étude qualitative .....	160
CONCLUSION GENERALE .....	199
BIBLIOGRAPHIE .....	210
LISTE DES SCHEMAS.....	229
LISTE DES TABLEAUX.....	231
TABLE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS .....	235
ANNEXES .....	238
ANNEXE 1 : Guide d'entretien .....	239
ANNEXE 2 : Les entretiens .....	241
ANNEXE 3 : Les parties prenantes identifiées.....	357
TABLE DES MATIERES .....	358

## **INTRODUCTION GENERALE.**

Le début de l'indépendance dans les anciennes colonies surtout françaises était marqué par un secteur bancaire classique. Celui-ci était composé de banques commerciales et de banques de développement. Au Sénégal, après son indépendance le 18 juin 1960, les premières banques commerciales (la Société Générale et la BNP) se sont implantées en 1962. Celles-ci fonctionnaient comme les banques des pays du Nord (Selon un système de garantie et de recherche de rentabilité), excluant ainsi les couches les plus vulnérables. Alors que les banques de développement avaient pour principale mission de soutenir l'activité économique nationale. En 1975, le secteur est réformé par la BCEAO pour enlever la distinction entre banque commerciale et banque de développement, mais aussi infliger des normes prudentielles beaucoup plus strictes aux banques et quel que soit le domaine d'activité qu'elles finançaient.

La BCEAO est l'institut d'émission créé le 04 avril 1959 pour remplacer celui de l'Afrique Occidentale Française. Elle regroupe les huit pays de l'UMOA que sont : le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée Bissau, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo ; et ayant pour missions : l'émission monétaire, la politique monétaire, l'organisation et la surveillance de l'activité bancaire, et l'assistance aux États membres.

Ainsi, à partir de 1980 ce secteur commence à connaître des difficultés se traduisant par une crise profonde. Sur les sept banques qui étaient des banques de développement avant la réforme de 1975, quatre ont fait faillite notamment au Togo, en Côte d'Ivoire, au Niger et au Bénin.

Au Sénégal, la banque nationale de développement a commencé à connaître des difficultés et, pour éviter la faillite, elle a fait un recul pour ne financer que des sociétés étatiques et des grandes entreprises. Ainsi, les ménages et les petites entreprises se trouvent exclus du système bancaire. Cette crise bancaire dans la zone UMOA a ainsi amené la BCEAO à engager un vaste programme pour assainir le secteur bancaire mais aussi à mettre en place un système alternatif : la microfinance.

Les premières expériences au Sénégal remontent en 1986 avec la création du projet ACEP (l'alliance de crédit et d'épargne pour la production) dans le bassin arachidier par l'USAID en collaboration avec l'État du Sénégal. Deux ans plus tard, grâce à la coopération bilatérale

entre le Sénégal et la France et avec la participation du CICM (centre international du crédit mutuel), est né un deuxième projet dénommé CPEC (caisse populaire d'épargne et de crédit) devenu aujourd'hui le crédit mutuel du Sénégal (CMS) (Sine, 2008 et Doligez et al. 2012).

Depuis 1993, le secteur micro-financier du sénégalais a connu une évolution fulgurante. Cependant cette forte croissance enregistrée ces dernières années a causé beaucoup de défaillances au niveau du secteur. Autrement dit, aujourd'hui les institutions de microfinance plus connues sous l'appellation systèmes financiers décentralisés (SFD) sont confrontées à un problème de viabilité voire de pérennité résultant de leur mode de gouvernance. (Doligez et al. 2012).

En raison, des objectifs social et financier des organisations de microfinance, le concept de gouvernance repose dans son acception partenariale. C'est ainsi que des auteurs comme Lapenu (2002) et Labie et Mersland (2009) considèrent que la gouvernance doit être compatible aux objectifs de la microfinance. En d'autres termes, ils plaident pour une gouvernance prenant en compte l'ensemble des parties prenantes.

Cette notion de partie prenante est devenue primordiale dans les théories en science de gestion depuis que Freeman a publié en 1984 son ouvrage intitulé « Strategic Management : A Stakeholder Approach ». Cependant, aussi populaire et largement descriptive que l'est cette notion, il n'y a pas de consensus sur ce que Freeman (1994) appelle « le principe de qui ou de ce qui compte vraiment. C'est à ce sujet que plusieurs typologies relatives à ce principe peuvent être citées dans la littérature en science de gestion. Celle de Mitchell et al. (1997), citée comme la plus pertinente par plusieurs auteurs, s'inscrit dans cette perspective en offrant trois attributs qui sont le pouvoir, la légitimité et l'urgence pour identifier les parties prenantes selon leur degré d'importance par rapport à l'organisation.

Nous allons dans cette présente introduction, expliciter la problématique de notre recherche, puis son intérêt. Nous développerons en outre la démarche de la thèse avant d'énoncer l'architecture de la thèse.

## **1. L'émergence de la problématique**

Pour construire son objet de recherche, le chercheur peut, par exemple, procéder à l'usage de théories, de modèles, de concepts ou des opportunités du terrain. Il peut même croiser ces différents éléments de départ (Allard-Poési et Maréchal, 2003). C'est pour dire qu'il existe plusieurs méthodes d'élaboration d'un objet de recherche. Dans le cadre de notre recherche, la problématique découle de la littérature à travers notamment le modèle de Mitchell et al. (1997), du concept de gouvernance des organisations de microfinance et de la notion de territoire.

### **1.1. Le modèle de Mitchell et al. (1997) comme point de départ**

Le modèle de Mitchell et al. (1997) est une théorie d'identification et de la participation des parties prenantes de l'organisation. Il propose que le degré auquel les managers accordent la priorité par rapport à la participation des parties prenantes soit lié au nombre cumulatif des attributs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence. Cependant, Mitchell et ses collaborateurs notent que leur typologie doit faire l'objet d'une étude empirique, malgré la rigueur, la pertinence et la logique théoriques qui ont permis de concevoir ces attributs. En effet, ils pensent qu'ils ont établi des hypothèses radicales (des attributs distincts et binaires par exemple) qui nécessitent d'être revues et évaluées.

Cet appel a entraîné l'application du modèle de Mitchell dans plusieurs domaines. Par contre, des divergences peuvent être notées notamment dans diverses études empiriques concernant le modèle de Mitchell et al. (1997). En outre, beaucoup d'études sont jugées très limitées. De surcroît, bien qu'il soit distingué comme l'un des modèles les plus pertinents dans la théorie des parties prenantes, l'application de la typologie de Mitchell et al. (1997) dans un domaine comme la microfinance et dans un pays sud est presque inexistante. Même si Olsen (2017) cite la pertinence du modèle de Mitchell et al. (1997), ses travaux sur la microfinance et la théorie des parties prenantes ne sont pas accentués sur ce modèle. En effet, il adopte une approche normative basée sur l'unique attribut de légitimité. En outre, Olsen (2017) aborde le rôle de l'Etat pour définir la légitimité d'une partie prenante. Autrement dit, l'objectif d'Olsen (2017) est de montrer comment les politiques des Etats influent sur la légitimité des parties prenantes et affectent les défis éthiques d'une organisation.

## **1.2. La gouvernance des organisations de microfinance**

La gouvernance d'entreprise étant définie comme l'ensemble des mécanismes qui permettent de discipliner le dirigeant, la participation des parties prenantes dans le fonctionnement de l'organisation peuvent constituer de mécanismes permettant de réguler l'action du dirigeant. Il existe peu d'études utilisant le modèle de Mitchell et al. (1997) pour appréhender l'implication des parties prenantes dans le processus de régulation du comportement du dirigeant. En outre, en plus des mécanismes de discipline des dirigeants, la gouvernance des organisations de microfinance comprend l'implication des parties prenantes dans le processus de création de valeur (appelé gouvernance financière par Biwolé Fouda et Messomo Ellé, 2013) et la participation des parties prenantes dans la répartition de la valeur créée par les organisations (gouvernance sociale selon Biwolé Fouda et Messomo Ellé, 2013). Les études sur les attributs fondant la participation des parties prenantes à la dimension sociale et financière sont aussi presque inexistantes dans le domaine de la microfinance.

## **1.3. Le concept de territoire**

L'application d'une théorie du Nord (le modèle de Mitchell et al. 1997), sur un outil du Nord (la gouvernance des organisations de microfinance), dans un pays Sud (le Sénégal), pourrait être une bonne illustration quant au débat qui anime les divergences par rapport à la pertinence et à l'amélioration de la théorie des parties prenantes en général et à la typologie de Mitchell et al. (1997) en particulier. Le modèle de Mitchell comme la gouvernance des organisations de microfinance sont territoriaux car ils dépendent du cadre institutionnel dans lequel ils se réalisent. En effet, le dirigeant occupe une place dans ces deux concepts (Mitchell et al. 1997 et Pigé, 2015). Or, les principes des dirigeants sont complexes et varient en fonction du temps, de la géographie et de la culture (Sen, 1997 cité par Agle et al., 1999). Donc, la perception et l'action d'un dirigeant africain (et particulièrement sénégalais) sont probables d'être façonnées par leur environnement institutionnel. C'est dans cet ordre d'idées qu'Anne Marchais-Roubelat (2015) a pertinemment montré l'importance de la prise en compte du territoire pour illustrer le débat existant entre la théorie des parties prenantes et l'approche classique où la performance repose sur un postulat financier.

En définitif, Malgré la pertinence des théories occidentales en science de gestion, leur applicabilité dans un contexte particulier comme l'Afrique reste peu étudiée. Cette défaillance

n'expliquerait-elle pas les échecs et les problèmes de gouvernance des organisations dans ce continent ?

En tout cas, une chose est certaine, en Afrique, il existe des particularités au niveau des transactions entre les organisations et les acteurs, mais aussi au niveau des caractéristiques stratégiques, financières et organisationnelles des entités, qui doivent forcément susciter une réflexion.

#### **1.4. Formulation de la problématique**

Nous venons de voir que notre travail s'appuie sur trois constats :

-la gouvernance et la théorie des parties prenantes sont deux concepts occidentaux essentiels aux objectifs des organisations de microfinance (un outil occidental).

-Le modèle de Mitchell et al. (1997) qui est un modèle occidental très pertinent de la théorie des parties prenantes, est rarement appliqué en microfinance où les organisations sont souvent confrontées à des problèmes de gouvernance et où la gouvernance doit être centrée sur les parties prenantes.

- Des travaux portant sur la prise en compte des spécificités du territoire sénégalais dans le modèle de Mitchell et al. (1997) et la gouvernance des organisations de microfinance sont presque inexistantes.

Dès lors la problématique de la présente recherche concerne les relations possibles entre le modèle de Mitchell et al. (1997), la gouvernance des organisations de microfinance et les spécificités du territoire sénégalais. Plus précisément, nous recherchons si le modèle de Mitchell et al. (1997) est applicable à la gouvernance des organisations de microfinance sénégalaises.

Nous proposerons de définir le modèle de Mitchell et al. (1997) comme un outil pragmatique de mesure de l'importance des parties prenantes (chapitre 1). Nous remarquerons que ce modèle s'inscrit dans une perspective de priorisation des attentes des parties prenantes en fonction du nombre cumulatif des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence.

Par ailleurs, nous définirons le territoire sénégalais comme un creuset d'idéologies qui affectent la perception des dirigeants (Chapitre 2) par rapport à leurs interactions avec les

différents acteurs de l'environnement. Nous constaterons que le secteur de la microfinance sénégalaise est composé de trois types d'organisations (mutuelles, sociétés, associations) interagissant avec plusieurs acteurs.

Aussi, nous définirons la gouvernance comme un ensemble de mécanismes permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs (chapitre 3). Trois dimensions de la gouvernance attirent notre attention : le contrôle (gouvernance disciplinaire), la création de valeur (gouvernance financière) et la répartition du surplus (gouvernance sociale).

## **2. Les enjeux de la thèse**

L'enjeu principal de cette thèse est d'évaluer des théories occidentales dans un contexte particulier. Plus précisément, nous cherchons à explorer le modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. L'objectif visé n'est pas de dénigrer les théories occidentales ou de revendiquer une théorie africaine, mais de souligner, à travers le modèle de Mitchell et al. (1997) et la gouvernance des organisations de microfinance, l'importance de conjuguer les théories occidentales avec les spécificités culturelles africaines pour éviter les problèmes de dysfonctionnements.

Ainsi, du point de vue théorique, il s'agira d'abord pour nous d'apporter une contribution qui porte sur la prise en compte des spécificités du territoire dans les théories occidentales. En effet, la plupart des travaux portant sur le modèle de Mitchell et al. (1997) accentuent leurs réflexions sur les attributs de Mitchell et al. (1997). Seulement deux travaux Agle et al. (1999) et Parent et Deephouse (2007) ont abordé les caractéristiques des dirigeants. Cependant, ces travaux n'ont pas pris en compte l'environnement institutionnel du dirigeant. Autrement dit, ils n'ont pas intégré les spécificités du territoire du dirigeant sur leurs travaux. Nous pensons que, compte tenu d'un ensemble de croyances, de valeurs communes et d'influences culturelles de diverses natures (imposées par la famille, le clan, l'ethnie et d'autres groupes sociaux) qui conditionnent les africains en général et le dirigeant en particulier, la prise en compte de ces facteurs sur la perception des attributs des parties prenantes et de leur implication dans la gouvernance par les dirigeants peut être riche d'enseignements et contribuer plus largement au développement de la littérature sur la théorie des parties prenantes et la gouvernance des organisations de microfinance.

Ensuite, une contribution théorique attendue est l'approche élargie du modèle de Mitchell et al. (1997) sur les trois dimensions de la gouvernance des organisations de microfinance. En effet, l'étude du concept de gouvernance en microfinance a permis de saisir les trois dimensions de la gouvernance : sociale (répartition du surplus), financière (création de valeur) et disciplinaire (contrôle). Or, la plupart des travaux relatifs au modèle de Mitchell et al. (1997) s'accroissent uniquement sur la dimension sociale ou financière. Donc, l'intérêt s'explique par cette application conjointe du modèle de Mitchell et al. (1997) dans ces trois dimensions de la gouvernance des organisations.

Enfin, la dernière contribution théorique attendue concerne l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) dans le domaine de la microfinance. En effet, le modèle de Mitchell et al. (1997) a fait l'objet d'une application dans plusieurs types d'organisations sauf les organisations de microfinance. Paradoxalement, plusieurs auteurs mentionnent la pertinence des travaux de Mitchell et al. (1997) en analysant le concept de parties prenantes (Mori, 2009 ; Nair, 2010 ; Bloy et al. 2011 ; Mersland, 2011 ; Mori et Mersland, 2014 ; Dardour et Ouvrard, 2015, Olsen, 2017).

Par ailleurs, il consistera pour nous à apporter aussi une contribution managériale. C'est d'ailleurs une des principales préoccupations de Mitchell et al. (1997). En outre, rappelons-le, les organisations de microfinance sénégalaises sont pour la plupart confrontées à des problèmes managériaux. Donc, une telle recherche ne saurait pas faire abstraction aux effets managériaux. Igalens et Roussel (1998), Louart et Penan (2000) et tant d'autres chercheurs ont bien signalé qu'une recherche en science de gestion se propose de résoudre un problème dans le but de rendre les organisations plus efficaces. Donc, ce travail s'adresse principalement aux dirigeants des organisations de microfinance, aux bailleurs de fonds internationaux et à l'État.

Pour les dirigeants il s'agira d'attirer leur attention sur l'importance et l'enjeu de la gouvernance partenariale et les facteurs à prendre en compte pour bien gérer. Plus précisément, il s'agira pour nous une contribution qui offrira aux dirigeants des indicateurs qui guideront leurs décisions.

À propos des bailleurs, cela consistera à les inciter à prendre en compte les réalités du territoire. Ceci est d'une importance capitale dans la mesure où les bailleurs viennent apporter leurs expériences occidentales pour appuyer les organisations de microfinance en ignorant



complètement ces réalités. Donc, ce transfert des techniques de gestion ne pourrait être utile qu'en s'imprégnant des normes culturelles, traditionnelles et religieuses du milieu.

Concernant l'État, cette étude pourrait les aider à mettre en place des mécanismes beaucoup plus solides qui bénéficieraient à tout le monde. En d'autres termes, cette recherche se veut de guider les pouvoirs publics à mettre en place des mécanismes qui permettraient la prise en compte des intérêts des parties prenantes oubliées par les organisations de microfinance.

### **3. La démarche de la recherche**

Ce présent travail doctoral s'articule autour d'une question principale : l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) dans la gouvernance des organisations de microfinance peut-elle faire abstraction aux normes sociales spécifiques au territoire sénégalais?

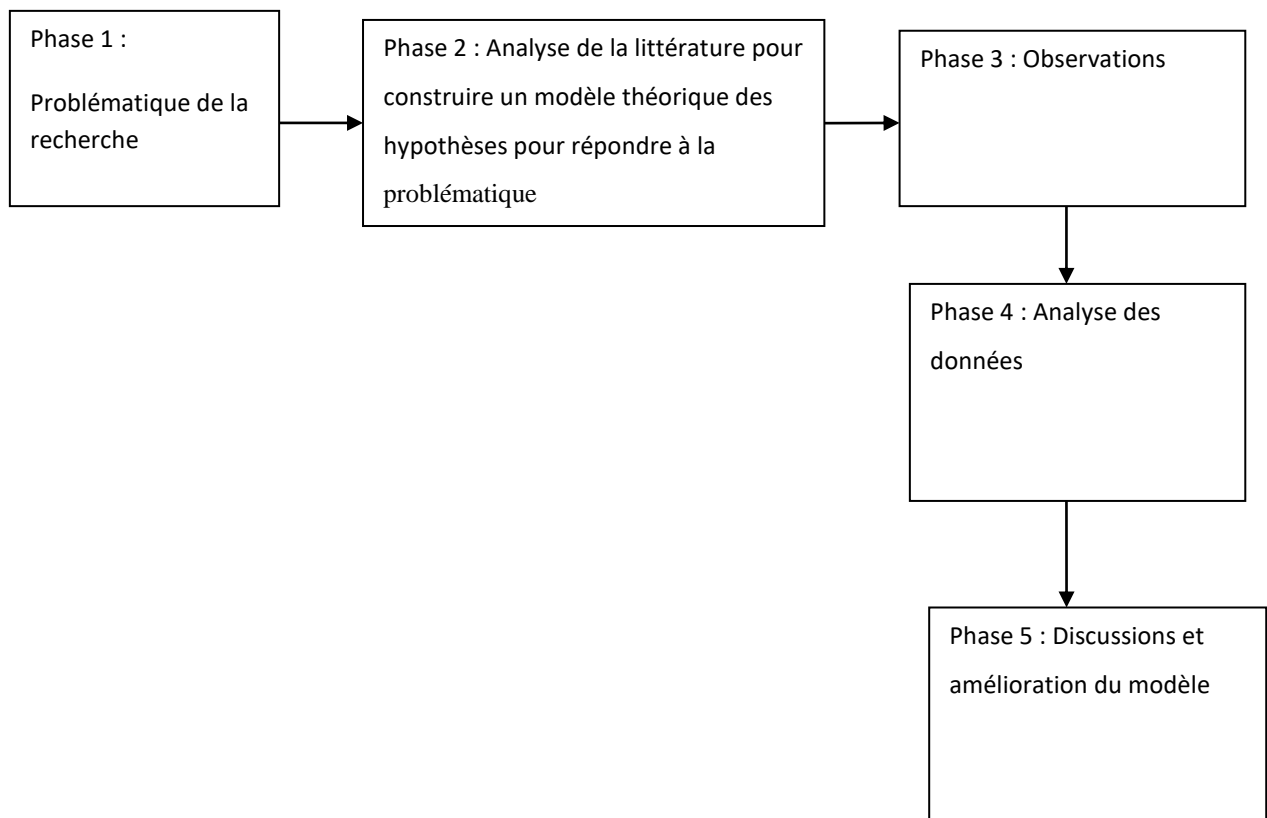
Rappelons-le, le dirigeant occupe une place centrale dans le modèle de Mitchell et al. (1997). En outre, ces spécificités ou normes sociales (spécifiques au territoire sénégalais) agissent sur la pensée, le discours et même le comportement des individus. Ainsi, Cette question se décline en sous-questions suivantes :

- Les normes sociales spécifiques au territoire sénégalais influencent-elles le point de vue des dirigeants des organisations de microfinance ?
- En raison de ces spécificités, le point de vue des dirigeants relatif à l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance peut-elle être expliqué par le nombre cumulatif des attributs proposés par Mitchell et al. (1997) ?

Répondre à ces questions nous invite à établir une démarche de recherche. Pour ce faire, nous nous appuyons sur le modèle de Quivy et Van Campenhoudt (1995). Autrement dit, nous avons une problématique de recherche (phase 1), pour répondre à cette problématique nous analysons la littérature pour construire un modèle théorique et des hypothèses (phase 2). Ce modèle et ces hypothèses seront ensuite confrontés au terrain (phase 3) en vue d'une étude qualitative exploratoire. L'analyse des données qualitatives qui constituera la phase (4), permettra de tirer des conclusions et d'enrichir le modèle théorique (phase 5). Il faut noter qu'il existe d'autres phases abordant l'approche quantitative et ses résultats, nous n'effectuerons pas d'études quantitatives. En effet, les études quantitatives supposent une

approche statique du modèle et sont inaptes à évaluer les modèles dynamiques (Mendy, 2010). En outre, notre intention n'est pas de construire une nouvelle théorie sur ce qui compte pour la théorie des parties prenantes et la gouvernance des organisations mais de comprendre ce qui compte pour les dirigeants des organisations de microfinance quant à l'importance et l'implication des parties prenantes dans la gouvernance. En outre, le Sénégal est un territoire de tradition orale où les entretiens pourraient être beaucoup plus riches que les écrits.

**Schéma 0. 1: Les différentes phases de la démarche de notre recherche (adapté de Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.15).**



La démarche de notre recherche ainsi explicitée, nous allons exposer l'architecture de notre recherche.

#### **4. L'architecture de la recherche**

Ce présent travail doctoral est constitué de deux parties. La première partie est consacrée à la littérature qui nous permettra de construire un modèle et des hypothèses de recherche tandis que la seconde partie de cette thèse est destinée à l'étude empirique. C'est une étude

qualitative pour appréhender l'applicabilité du modèle de Mitchell sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal.

La première partie est ainsi composée de trois chapitres :

-le premier chapitre présente le système de classification des parties prenantes élaboré par Mitchell et al. (1997). Nous soulignerons préalablement la pertinence de cette typologie. Autrement dit, il sera question d'analyser les typologies les plus recensées dans la littérature, pour montrer en quoi celle de Mitchell et al. (1997) demeure l'une des plus importantes. Cependant, son applicabilité fait l'objet d'un débat. Nous noterons donc les différentes applications de ce modèle et d'autres suggestions théoriques quant à l'applicabilité. Explicitement, nous soulignerons les limites, les critiques, les convergences et les divergences relatifs à ce modèle.

-le deuxième chapitre se propose d'examiner le territoire sénégalais et son secteur microfinancier. Ainsi, nous étudierons les différentes civilisations ou croyances idéologiques du pays pour souligner les possibles influences qu'elles peuvent avoir sur l'individu en général et le dirigeant d'une organisation de microfinance sénégalaise en particulier. En outre, Nous soulignerons les caractéristiques des organisations de microfinance au Sénégal. Mais, il sera question d'apporter d'abord des éclaircissements sur le concept de microfinance.

-le troisième présente les théories de la « corporate governance » et leur implication dans les organisations de microfinance. D'abord, Nous y aborderons les principaux courants de la gouvernance. Autrement dit, nous retracerons auparavant l'origine et la définition de ce concept de gouvernance. Nous constaterons que pour la gouvernance de la firme, il existe deux courants : un courant disciplinaire et un courant cognitif. En outre compte tenu de notre problématique, nous retiendrons le courant disciplinaire de la gouvernance pour mener nos réflexions. Ensuite, ce chapitre s'attardera sur la pertinence de la gouvernance partenariale qui est l'une des composantes de la gouvernance disciplinaire. Nous noterons que cette gouvernance partenariale englobe trois dimensions que sont le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus. Enfin, ce chapitre synthétisera les trois premiers chapitres de la thèse pour aboutir à un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche.

La deuxième partie de la thèse est constituée deux chapitres :

-le chapitre 4 explicitera le positionnement épistémologique et la stratégie empirique entreprise pour aboutir aux résultats de notre travail doctoral.

-le chapitre 5 exposera les résultats et discussions de cette étude empirique. Dans une certaine mesure, nous noterons que nos résultats entrent en phase avec certaines études antérieures.

Une conclusion générale évoquera les objectifs voulus par ce travail ainsi que les principaux résultats obtenus. Elle se voudra également de noter les limites de ce travail et les perspectives de recherche.

## **5. Les débouchés de la thèse**

Les données collectées au cours des entretiens avec les dirigeants d'organisations de microfinance au Sénégal ont permis de rédiger un article<sup>1</sup> qui met en évidence que la légitimité et le pouvoir d'une partie prenante ne peuvent s'appréhender qu'en fonction d'un contexte institutionnel lié à un territoire, à la tradition qui s'y exerce et aux acteurs spécifiques qui la font vivre. Prendre en compte les aspects traditionnels et locaux peut amener à repenser le rôle des organisations de microfinance et des mécanismes de contrôle à mettre en œuvre pour limiter les dérives clientélistes ou les détournements de fonds.

Un autre article est envisagé qui se limiterait au test du modèle de Mitchell dans le cas des organisations de microfinance au Sénégal.

---

<sup>1</sup> Pigé B., Sarr B., Ratsimalahelo Z. (à paraître), « Les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal », *RMA*.

# **CHAPITRE 1 : La modélisation de l'importance des parties prenantes**

## **Introduction du chapitre 1**

Selon Mitchell et ses pairs, depuis que Freeman (1984) a publié son ouvrage intitulé « le management stratégique : une approche des parties prenantes », le concept de « parties prenantes » est devenu primordial dans la littérature en science de gestion. Cependant, il n'y a pas d'accord sur ce que Freeman (1994) appelle « le principe de qui et quoi compte vraiment » par rapport à ce concept de partie prenante.

Ce principe regroupe deux interrogations permettant de mieux structurer le débat concernant la théorie des parties prenantes. Il s'agit des questions suivantes :

- qui sont les parties prenantes?

Cette première question fait appel à une théorie normative de l'identification des parties prenantes. Son but est d'expliquer logiquement pourquoi les dirigeants devraient considérer certaines classes d'entités comme des parties prenantes (Mitchell et al. 1997). Plus explicitement, elle définit les parties prenantes sur la base des obligations morales ou contractuelles (Beach, 2009). Cette dose d'éthique est soulignée par plusieurs théoriciens : Evan et Freeman (1988) sur le fait que l'organisation doit être guidée par le bénéfice de ses parties prenantes Freeman (1984), Pesqueux (2000) et Pesqueux et Biefnot (2002) qui se focalisent sur l'éthique des affaires et la responsabilité sociale ; Donaldson et Preston (1995) sur les droits de propriété ; Freeman (2004) sur le « *common good* » ; Pigé (2008) et Pigé (2010) sur la fraction de risque supportée par les acteurs en raison des ressources qu'ils apportent à l'organisation ; Mercier (2001) sur la reconnaissance des responsabilités de l'organisation envers ses parties prenantes , etc.

-Et à quoi les dirigeants font-ils attention ?

Cette seconde question appelle à une théorie descriptive de l'importance des parties prenantes. Son objectif est d'expliquer les conditions dans lesquelles les dirigeants considèrent certaines catégories d'entités comme des parties prenantes (Mitchell et al. 1997). En termes plus clairs, elle se propose « *d'expliquer comment fonctionnent les processus de management et comment les intérêts des parties prenantes sont pris en compte, ce qui conduit à décrire la nature de la firme : de quelle manière les parties prenantes affectent-elles et/ou sont-elles affectées par les décisions organisationnelles ?* » (Mercier, 2001, p.7).

Ainsi, La typologie proposée par Mitchell et al. (1997) constitue une tentative de réponse par rapport à ce principe.

Alors, l'objet de ce présent chapitre consiste à présenter le système de classification des parties prenantes élaboré par Mitchell et al. (1997), pour pouvoir plus tard afficher notre option pour celui-ci. En d'autres termes, ce chapitre permettra ultérieurement de préciser notre façon d'appréhender la typologie de Mitchell et ses collègues. Pour ce faire, nous soulignerons préalablement la pertinence de cette typologie. Autrement dit, il sera question d'analyser les typologies les plus recensées dans la littérature, pour montrer en quoi celle de Mitchell et al. (1997) demeure l'une des plus importantes. Mais, l'essentiel sera d'exposer les études empiriques et les propositions théoriques effectuées sur celle-ci. Explicitement, nous noterons les limites, les critiques, les convergences et les divergences de ces études empiriques et propositions, afin d'enduire plus tard comment notre thèse s'inscrit par rapport à ces études.

## **SECTION 1 : Le modèle de Mitchell et al. (1997) comme l'une des typologies les plus pertinentes de la littérature sur la théorie des parties prenantes.**

Il existe plusieurs typologies dans la littérature sur la théorie des parties prenantes. Partant de la définition des parties prenantes, elles ont été entreprises de diverses manières dans le but de donner des éléments caractéristiques pour identifier les parties prenantes et leur importance

par rapport à l'organisation. Les plus recensées dans la littérature peuvent être répertoriées en deux catégories distinctes : une première que l'on peut considérer comme étant unidimensionnelle et une seconde multidimensionnelle (Beach, 2009).

## **1. Les typologies unidimensionnelles**

Les classifications les plus soulignées sont celles de Goodpaster (1991), Savage et al. (1991), Hill et Jones (1992) et Clarckson (1994).

### **1.1. La typologie de Goodpaster (1991)**

La typologie de Goodpaster (1991) découle des nombreux travaux sur l'analyse prônant la prise en compte des valeurs éthiques dans les processus décisionnels de gestion. Autrement dit, Selon Goodpaster, cette typologie permet de mieux comprendre les choix et les décisions éthiques de gestion. Pour ce faire, il distingue d'abord deux étapes. Il s'agit de « *l'analyse des parties prenantes* » et « *la synthèse des parties prenantes* ». Pour cet auteur, cela évite de commettre l'erreur d'introduire l'analyse des parties prenantes dans les prises de décisions. En effet, Goodpaster note que l'analyse des parties prenantes n'est qu'une phase préparatoire, un préalable, avant l'application cruciale des valeurs morales. C'est une étape où l'on identifie les parties prenantes ainsi que leurs effets positifs et négatifs sur l'organisation. Tandis que les questions concernant le traitement des informations issues de l'analyse des parties prenantes relèvent de la synthèse des parties prenantes. Celle-ci représente la phase des choix pour l'action. L'auteur précise que c'est à ce niveau qu'il faut intégrer les valeurs éthiques dans les processus décisionnels.

Ensuite, il montre que « *l'approche stratégique* » et « *l'approche multi-fiduciaire* » comportent des limites pour expliquer l'intégration des valeurs éthique dans les processus de prise de décision. En effet, dans l'approche stratégique, l'auteur affirme que ce n'est pas souvent la préoccupation éthique qui motive l'analyse des parties prenantes, mais plutôt les préoccupations concernant les potentiels obstacles à la réalisation des objectifs. La raison en est que dans la phase de l'analyse des parties prenantes, précise-t-il, des décideurs pourraient considérer les effets positifs et négatifs des parties prenantes sans aucune autre raison que celle de se soucier des intérêts de l'organisation ou des actionnaires. Et par

conséquent, des parties prenantes ayant un faible pouvoir dans l'organisation pourraient être ignorées dans la phase dite de synthèse. Aussi, dans l'approche multi-fiduciaire, les intérêts de toutes les parties prenantes sont aussi importants et nécessitent ainsi une maximisation conjointe. Goodpaster (1991) considère que cette situation pourrait ainsi amener les dirigeants à privilégier les avantages économiques d'un groupe de parties prenantes par rapport à d'autres. De surcroît, il note que cette approche est incompatible aux convictions morales en raison des obligations fiduciaires de la direction envers les actionnaires par exemple. Selon lui, il semble illégitime d'orienter les valeurs éthiques qui vont au-delà des considérations stratégiques des parties prenantes, compte tenu de la mission économique et du statut juridique de l'organisation. Ainsi, pour cet auteur quelle que soit l'approche à adopter dans cette phase de synthèse, il existe un paradoxe qui relève d'un problème d'éthique. De ce fait, pour l'auteur l'éthique interdit et exige à la fois l'approche stratégique et l'approche multi-fiduciaire.

Enfin, Goodpaster (1991) propose alors un système de classification des parties prenantes pour inclure la responsabilité morale dans le management. Autrement dit, d'une part, cette responsabilité morale, selon lui, doit permettre de considérer les relations éthiques entre la direction et les parties prenantes, contrairement à l'approche stratégique. D'autre part, elle évite de transformer les obligations envers les parties prenantes en des obligations fiduciaires, comme le recommande l'approche « multi-fiduciaire ». Mercier (2001) l'explique en ces termes : « *Goodpaster propose d'opérer une synthèse entre les deux approches pour aboutir à l'idée que l'entreprise a d'autres responsabilités que celles de la maximisation du profit pour les actionnaires. Il propose une vision actionnariale atténuée : l'entreprise a des responsabilités envers ses parties prenantes mais elles ne sont pas d'ordre fiduciaire. Seules les relations entre dirigeants et actionnaires sont empreintes de fiduciarité, les dirigeants restant les agents des seuls actionnaires. Ils n'ont, en effet, jamais promis à leurs clients, fournisseurs, et employés un retour sur leur investissement. L'entreprise a principalement une mission économique (Goodpaster, 1991, p. 69) même si elle est contrainte par des obligations éthiques* ».

Ainsi, dans sa nouvelle synthèse, Goodpaster précise qu'il existe des obligations non officielles moralement significatives envers des tiers entourant une relation fiduciaire. De telles obligations concernent tous les acteurs dont la liberté et le bien-être sont affectés par le comportement économique de l'entreprise. Elles se fondent sur des arguments juridiques et se traduisent par le devoir de ne pas nuire, mentir ou voler afin de se faire du profit. Donc, elles



ne sont pas fixées en fonction des intérêts des actionnaires, comme elles le seraient dans l'approche stratégique.

D'où donc Goodpaster (1991) fait place à une attitude morale envers les parties prenantes qui est à la fois partielle<sup>2</sup> et impartiale<sup>3</sup> (voir schéma 1.1 ci-dessous).

**Schéma 1. 1: Système classification des parties prenantes (d'après Goodpaster, 1991, p.67).**

	<b>Fiduciary</b>	<b>Non-fiduciary</b>
<b>Stockholders</b>	●	
<b>Other Stakeholders</b>		●

**Figure 1. *Direct Managerial Obligations***

### 1.2. La typologie de Savage et al. (1991)

La typologie de Savage et ses collègues est née des nouvelles stratégies qui s'imposent aux dirigeants pour bien gérer les parties prenantes. En effet, ces nouvelles stratégies découlent des changements intervenus au niveau des organisations d'affaires dans les années 80 et 90 aux États unis. Ils s'expliquent par les attentes et les influences des parties prenantes sur des questions allant de la gouvernance aux opérations organisationnelles.

Ainsi, contrairement au management traditionnel qui met l'accent sur les affaires internes où les dirigeants ne sont préoccupés que par la réalisation du profit de leur entreprise en fonction des contraintes économiques, juridiques et règlementaires du marché, le management doit inclure toutes les parties prenantes qui sont primaires et, secondaires et primaires et secondaires à la fois. C'est l'avis de beaucoup de chercheurs qui soutiennent maintenant que les entreprises devraient être socialement responsables et rechercher volontairement les moyens de satisfaire les principales parties prenantes pour éviter les actions défavorables. En effet, selon les études de McGuire et al. (1988) citées par Savage et al. (1991), les entreprises

<sup>2</sup> Respect de la relation fiduciaire entre actionnaires et dirigeants

<sup>3</sup> Respect de la relation non fiduciaire entre dirigeants et les autres parties prenantes

à faible degré de responsabilité sociale font face à des risques financiers supérieurs à ceux des entreprises socialement responsables.

Cependant, pour Savage et al. (1991), la littérature ne parvient pas souvent à classer les parties prenantes et à délimiter les stratégies de gestion. La raison en est qu'une grande partie de la littérature est orientée sur une identification primaire et secondaire des parties prenantes<sup>4</sup>, alors que l'importance des parties prenante dépend de la situation et des problèmes et que les dirigeants doivent disposer des méthodes appropriées pour traiter les différentes parties prenantes. Autrement dit, que les parties prenantes soient primaires ou secondaires, ces auteurs les considèrent comme les principales parties prenantes si leur implication est d'une importance capitale. Ainsi, ils stipulent que les dirigeants doivent aller au-delà des problèmes de la gestion stratégique traditionnelle en évaluant l'environnement de toutes les parties prenantes (internes, externes et internes et externes à la fois) qui sont susceptibles d'influencer les décisions de l'organisation. Ils retiennent deux critères d'évaluation des parties prenantes: leur potentiel de menace et leur potentiel de coopération. Ils soulignent que la capacité de menace d'une partie prenante est déterminée par son pouvoir relatif et son importance pour un problème particulier confronté par l'organisation. Ce pouvoir, précisent-ils, est souvent fonction de la dépendance de l'organisation vis-à-vis de la partie prenante. Plus l'organisation est dépendante de la partie prenante, plus la capacité de menace de la partie prenante est forte. Donc réduire le potentiel de menace de la partie prenante pour l'organisation, revient à réduire sa dépendance par rapport à cette partie prenante. La capacité de menace de la partie prenante peut aussi être tempérée par ses opportunités et sa volonté d'agir. Pour ce faire, il s'agit pour l'organisation d'améliorer l'efficacité et la qualité de sa relation avec la partie prenante. Ainsi, Savage et ses collègues considèrent que quoique les opportunités de menacer l'organisation soient assez grandes, la partie prenante ne sera pas disposée à compromettre cette potentielle relation lucrative.

Le potentiel coopératif des parties prenantes est partiellement déterminé par la capacité des parties prenantes à élargir leur interdépendance avec l'organisation. De plus, la volonté des parties prenantes de coopérer avec l'organisation doit être considérée. Elle se traduit par la

---

<sup>4</sup> Les parties prenantes primaires sont définies par Savage et al. (1991) comme celles qui ont des relations formelles, officielles ou contractuelles et un impact économique direct et nécessaire à l'organisation, alors que les parties prenantes secondaires, pour eux, sont diverses et comprennent celles qui ne sont pas engagées directement dans les activités économiques de l'organisation, mais peuvent exercer une influence ou sont affectées par l'organisation.

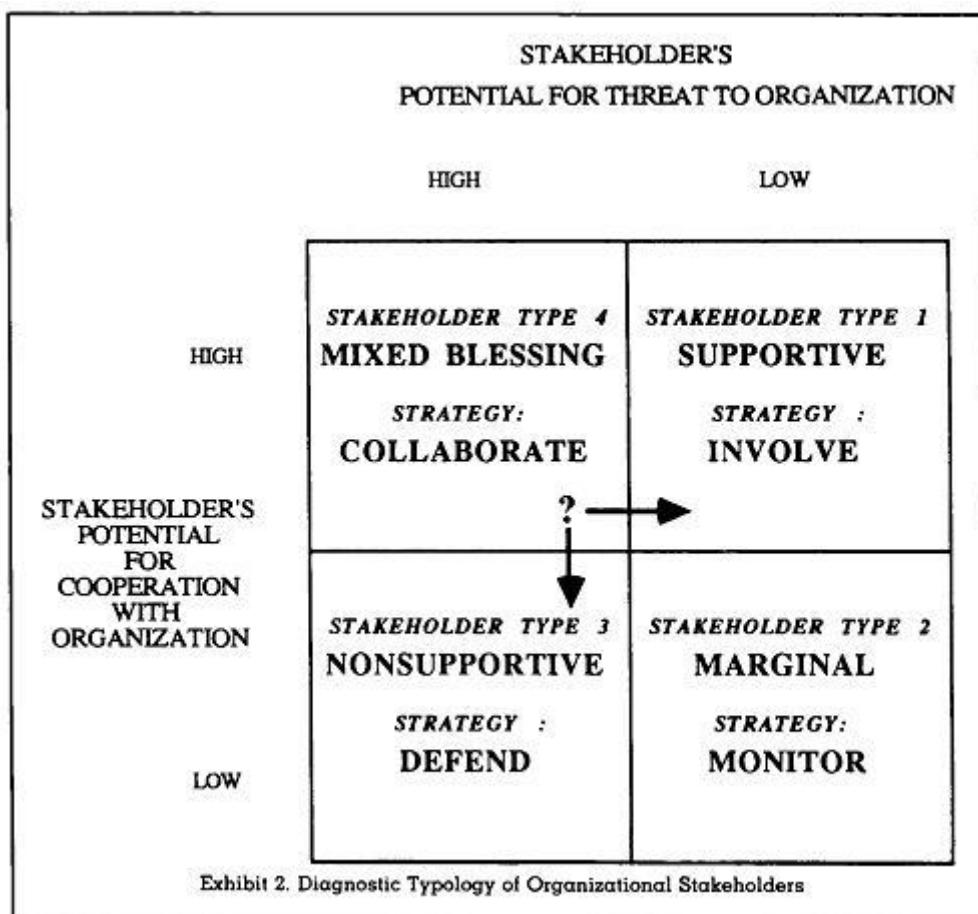
dépendance de la partie prenante vis-à-vis de l'organisation (plus la partie prenante est dépendante, plus grand est son potentiel de coopération avec l'organisation). Elle est également influencée par l'environnement des affaires. C'est-à-dire, l'organisation et la partie prenante peuvent percevoir une opportunité d'interdépendance accrue à cause d'une menace de l'environnement.

Ces auteurs distinguent alors deux types de menace/coopération c'est-à-dire fort ou faible. Ils en dégagent ainsi quatre types de parties prenantes possibles (voir schéma 1.2 qui suit). Chacun de ces types de parties prenantes entraîne une stratégie de gestion différente :

- la partie prenante « *de soutien ou coopérante* » (type1) : c'est le type de partie prenante qui a un faible potentiel de menace et un fort potentiel de coopération. Savage et al. (1991) signalent que les cadres souhaitent que tous les acteurs soient de ce type. En effet, c'est une partie prenante qui soutient les objectifs et les actions de l'organisation. À propos de la stratégie, Ils soulignent ainsi qu'une telle partie prenante doit être impliquée dans les questions les plus importantes de l'organisation pour augmenter son potentiel de coopération.

- la partie prenante « *marginale* » (type2) est celle ayant un faible potentiel de menace et un faible potentiel de coopération. Bien que ce type de partie prenante ait un intérêt par rapport à l'organisation et ses décisions, il n'est généralement pas préoccupé par les questions importantes de celle-ci. Savage et al. (1991) citent les associations de consommateurs, les actionnaires et les associations professionnelles des employés comme principales parties prenantes « marginales » des grandes et moyennes organisations. Cependant, ces problèmes liés à la sécurité du produit et à la pollution pourraient accroître la menace ou la coopération d'une ou de plusieurs de ces parties prenantes. La stratégie de gestion de telles parties prenantes consiste à les surveiller. Lors de la prise de décisions stratégiques, les dirigeants devraient évaluer les intérêts de telles parties prenantes.

**Schéma 1. 2: Système de classification des parties prenantes (d'après Savage et al., 1991 p.65).**



Si les questions impliquées dans les décisions sont susceptibles d'être importantes pour les parties prenantes marginales, l'organisation devrait agir pour accroître le soutien de ces parties prenantes ou détourner leur opposition.

-la partie prenante « hostile » (type 3) possède un fort potentiel de menace et un faible potentiel de coopération. Pour Savage et al. (1991) les parties prenantes « hostiles » représentent les plus pénibles pour l'organisation et ses dirigeants. La stratégie de gestion de ces parties prenante est de type « défensif ». Cela réside par exemple sur la dépendance de l'organisation vis-à-vis de ces parties prenantes.

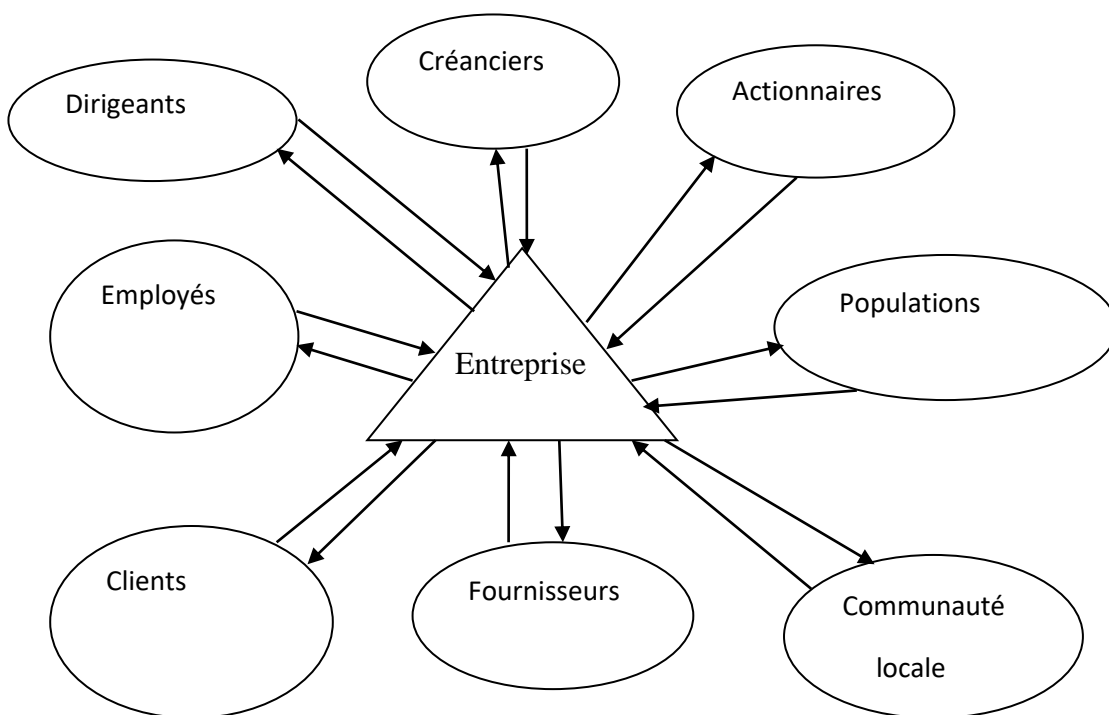
- la partie prenante « de bénédiction mitigée » : avec un fort potentiel de menace et de coopération, Savage et ses collaborateurs stipulent que la partie prenante « de bénédiction mitigée » joue un rôle majeur dans l'organisation. Cependant sur le schéma, ils mettent un point d'interrogation avec une flèche dirigée vers la partie prenante « de soutien ou

*coopérante*» et une autre vers la partie prenante « *hostile* ». Cela signifie que la partie prenante « *de bénédiction mitigée* » peut être plus ou moins favorable à l'organisation. En guise de stratégie, ils pensent que les dirigeants doivent collaborer avec ce genre de partie prenante. La raison en est que la maximisation de la coopération réduit la menace.

### 1.3. La typologie de Hill et Jones (1992)

Hill et Jones caractérisent les parties prenantes comme groupes d'acteurs ayant une revendication légitime sur l'organisation. Cette légitimité résulte d'une relation d'échange. Ils citent les actionnaires, les créanciers, les dirigeants, les employés, les communautés locales et la population. Ces groupes d'acteurs apportent des ressources à l'entreprise et en échange, ils attendent que celle-ci satisfasse leurs intérêts (March et Simon, 1958 cités par Hill et Jones, 1992). Le schéma 1.3 ci-après tente d'illustrer leurs propos.

**Schéma 1. 3: les catégories de parties prenantes de l'organisation suite aux travaux de Hill et Jones (1992) (source auteur).**



Ainsi, Jones et Hill(1992) donnent au moins sept types d'explication pour étayer leurs propos. Selon eux:

- les actionnaires fournissent le capital à l'entreprise. En échange, ils s'attendent à ce que celle-ci optimise leur retour sur investissement proportionnellement au risque encouru ;
- les créanciers apportent des financements à l'entreprise et en échange, ils s'attendent à ce que leurs prêts soient remboursés à l'échéance ;
- les dirigeants et les employés offrent leurs temps, compétences et engagement à l'entreprise et en échange, ils espèrent percevoir un salaire acceptable et avoir des conditions de travail adéquates ;
- les clients achètent les produits de l'entreprise et espèrent bénéficier d'un bon rapport qualité-prix en échange ;
- les fournisseurs offrent des inputs à l'entreprise et recherchent des prix équitables et des acheteurs fiables en échange ;
- les autorités locales fournissent à l'entreprise des emplacements, une infrastructure locale et parfois un traitement fiscal favorable. En échange, elles s'attendent à ce que l'entreprise améliore et/ou ne nuise pas à la qualité de vie ;
- la population, en tant que contribuable, fournit une infrastructure nationale à l'entreprise et espèrent en retour que l'entreprise améliore et/ou ne nuise pas à la qualité de vie.

#### **1.4. La typologie de Clarkson (1995)**

La typologie de Clarkson (1995) résulte d'un problème fondamental qui s'explique par une absence de théorie pour définir clairement et de manière acceptable la performance sociale, la responsabilité sociale ou la réactivité sociale de l'entreprise. Cette insuffisance théorique pose problème lorsqu'il est question de fournir un modèle permettant d'analyser les données de l'entreprise relatives à ces importants concepts. C'est ainsi qu'il propose que la performance sociale d'une entreprise ne puisse être analysée et évaluée qu'en utilisant un cadre basé sur le management des relations entre l'organisation et ses parties prenantes. De ce fait, il distingue deux catégories de parties prenantes : les parties prenantes primaires et les parties prenantes secondaires.

Comme l'avait fait Goodpaster (1991), Clarkson (1995) quant à lui définit un groupe de parties prenantes primaires comme celui sans sa participation continue, l'entreprise ne peut pas survivre en tant qu'une entreprise en activité. Il souligne que les groupes de parties prenantes primaires sont généralement composés d'actionnaires et investisseurs, d'employés, des clients et fournisseurs, ainsi que le groupe qu'on appelle parties prenantes publiques : les gouvernements et les communautés qui fournissent des infrastructures et marchés, dont les lois et règlements doivent être obéis, et à qui des impôts et autres obligations peuvent leur être dus. De surcroît, il précise clairement qu'il y a une interdépendance entre l'entreprise et ses groupes de parties prenantes primaires. Ainsi, pour lui, si un groupe de parties prenantes, comme les clients ou les fournisseurs est insatisfait et boycotte l'entreprise totalement ou partiellement, celle-ci sera gravement endommagée ou incapable de continuer d'être active. Dans cette perspective l'entreprise ou la société peut être définie, selon lui, comme un système de parties prenantes primaires, un ensemble complexe de relations, entre et parmi les groupes d'intérêts avec différents droits, objectifs, attentes et responsabilités. Alors, il précise que la survie et le succès durable de l'entreprise dépendent de la capacité des dirigeants à créer suffisamment de la richesse, de la valeur, ou de satisfaire les besoins de chaque groupe de parties prenantes, de sorte que chaque groupe continue de faire partie du système de parties prenantes de l'entreprise. En outre, il considère que le manque d'implication d'un groupe de parties prenantes primaires entraînera l'échec de l'entreprise.

Tandis que pour les groupes de parties prenantes secondaires, Clarkson les définit comme ceux qui influencent ou affectent ou sont influencés ou affectés par l'entreprise, mais ils ne sont pas engagés dans des transactions avec l'entreprise et ne sont pas essentiels pour sa survie. Pour cet auteur, les médias et les groupes d'intérêts spéciaux sont identifiés dans cette catégorie. Pour Clarkson, Ils ont la capacité de mobiliser l'opinion publique en faveur ou non de la performance de l'entreprise. Il considère que la survie de l'entreprise n'est pas dépendante des groupes de parties prenantes secondaires. Cependant, de tels groupes peuvent causer des dommages importants à l'entreprise. En guise d'illustration, il cite Freeman (1984, p. 53) qui affirme en ces termes : « *certaines groupes peuvent avoir comme objectif simplement d'interférer avec le bon fonctionnement de notre entreprise. Par exemple certaines entreprises doivent considérer certains groupes terroristes comme des parties prenantes. Aussi désagréable que d'admettre que de tels groupes « illégitimes » ont un intérêt dans nos affaires, du point de vue du management stratégique, il faut le faire* ». Donc, il précise que les parties prenantes secondaires peuvent s'opposer aux politiques et programmes

adoptés par l'entreprise pour s'acquitter de ses responsabilités ou satisfaire uniquement les besoins et attentes de ses parties prenantes primaires.

Donc, nous pouvons constater que ces quatre typologies très citées dans la littérature sont unidimensionnelles. La typologie de Goodpaster (1991) repose sur la seule dimension normative<sup>5</sup> de la théorie des parties prenantes (Beach, 2009). Tandis que celles de Savage et al. (1991), Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) construisent leurs argumentaires sur la dimension instrumentale<sup>6</sup> (Beach, 2009).

Les typologies unidimensionnelles les plus fréquemment citées dans la littérature exposées, nous allons maintenant voir les typologies multidimensionnelles.

## **2. Les typologies multidimensionnelles**

Il existe essentiellement deux typologies multidimensionnelles dans la littérature en science de gestion (Beach, 2009). Il s'agit de celle de Donaldson et Preston (1995) et de Mitchell et al. (1997).

### **2.1. La typologie de Donaldson et Preston (1995)**

Donaldson et Preston notent que la notion de parties prenantes occupe une place importante dans la littérature en science de gestion. Ces auteurs signalent que cette notion a été avancée et justifiée dans la littérature en fonction de trois dimensions : descriptive/empirique, instrumentale et normative. Ce qui a entraîné des preuves et arguments différents et parfois contradictoires autour des concepts, modèle, gestion et théorie de parties prenantes. Cependant, précisent-ils, ces différences et leurs implications sont rarement discutées dans la littérature. C'est la raison pour laquelle ils ont publié en 1995 un article titré : « la théorie des parties prenantes de l'entreprise : concepts, preuves et implications ». À travers cet article, ils développent ainsi un système de classification des parties prenantes à l'aide de ces trois dimensions.

---

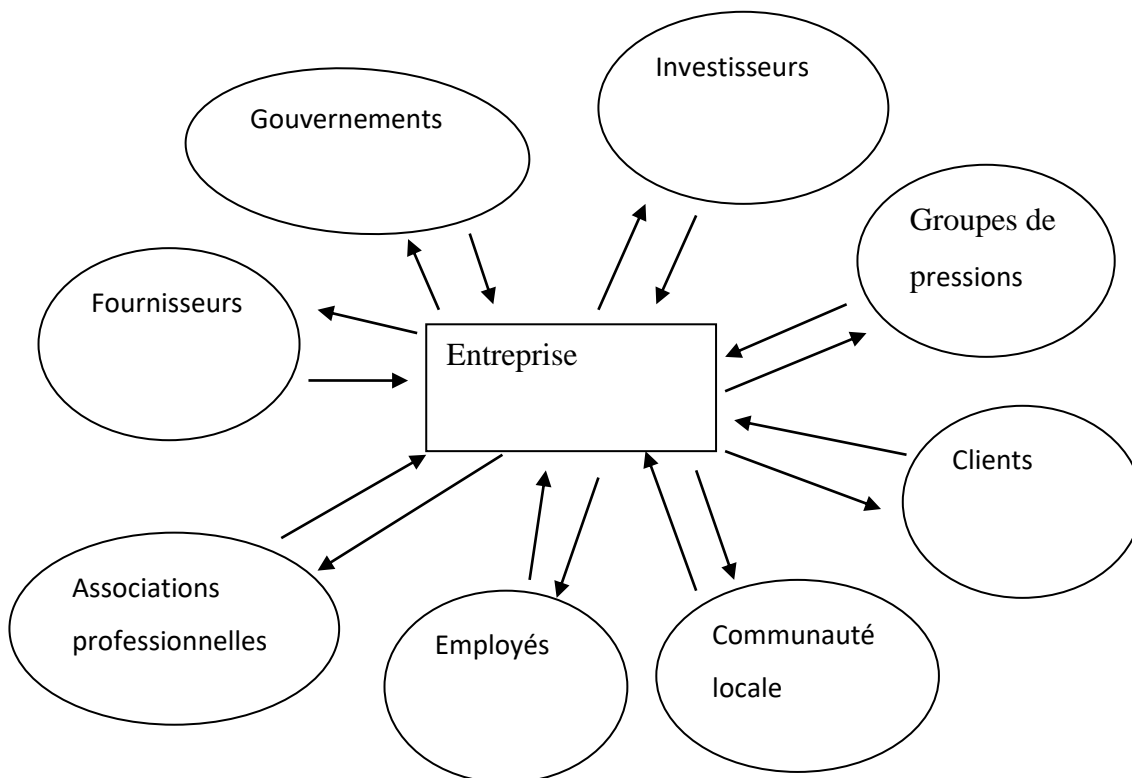
<sup>5</sup> Cette dimension normative, rappelons-le, représente la question de « qui sont parties prenantes ? » du principe de Freeman (1994).

<sup>6</sup> La dimension instrumentale La dimension instrumentale s'intéresse à la relation entre la gestion des parties prenantes et la performance de l'entreprise.



Pour établir leur système de classification, Donaldson et Preston posent alors comme hypothèses que la théorie des parties prenantes est descriptive, instrumentale, normative et managériale. Et, ils distinguent huit catégories de parties prenantes que sont : les gouvernements, les investisseurs, les groupes de pressions, les clients, la communauté locale, les employés, les associations professionnelles et les fournisseurs.

**Schéma 1. 4: Classification des parties (d'après Donaldson et Preston, 1995, p.69, source Mercier, 2001).**



## 2.2. La Typologie de Mitchell et al. (1997)

Partant, des définitions larges et étroites de la théorie des parties prenantes<sup>7</sup>, Mitchell et ses collègues développent une théorie de l'identification des parties prenantes en mobilisant la théorie de l'agence, la théorie comportementale, la théorie environnementale, la théorie

<sup>7</sup> Les définitions larges et les définitions étroites de la théorie des parties prenantes représentent respectivement la dimension normative et la dimension descriptives de la théorie des parties prenantes (Beach, 2009). Et par conséquent, les définitions larges et les définitions étroites concernent la question « de qui sont parties prenantes ? » et la question « à quoi les dirigeants font-ils attention ? » (Mitchell et al. (1997)).

institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des coûts de transactions de l'entreprise.

D'abord, ils notent, d'une part, que dans la littérature de la théorie des parties prenantes, il existe quelques définitions larges qui, en tentant de spécifier la réalité empirique, peuvent inclure n'importe qui. En effet, pratiquement n'importe qui peut affecter ou être affecté par les activités de l'entreprise. Ils affirment ainsi que ce qui est nécessaire c'est la théorie de l'identification des parties prenantes qui peut sûrement séparer les parties prenantes des non-parties prenantes. D'autre part, ils soulignent que certaines définitions au sens étroit qui, en essayant de spécifier la réalité pragmatique, suggèrent que les dirigeants ne peuvent pas satisfaire à toutes les réclamations réelles ou potentielles, et proposent une variété de priorités pour l'attention des dirigeants. Mitchell et ses pairs précisent encore que ce qui est nécessaire c'est la théorie de l'importance des parties prenantes qui repose sur les questions suivantes : « *qui attire l'attention des dirigeants ?* » et « *sur quoi attire-t-on cette attention ?* ». Ainsi, ils suggèrent une démarche qui aborde la question de l'importance des parties prenantes. C'est-à-dire, le degré auquel les dirigeants donnent la priorité aux revendications concurrentes des parties prenantes. Et par conséquent, la question de l'identification des parties prenantes, car les dynamiques inhérentes à chaque relation entraînent des considérations complexes qui ne sont pas facilement explicables par le cadre des parties prenantes dans sa forme actuelle (Mitchell et al. 1997).

Ensuite, ils stipulent que la théorie de l'agence, la théorie comportementale, la théorie environnementale, la théorie institutionnelle, la théorie de la dépendance des ressources et la théorie des coûts de transactions qui fondent ces définitions (larges et étroites) ne permettent pas d'identifier directement les parties prenantes selon leur degré d'importance. Par contre, ils trouvent que ces théories peuvent générer des attributs permettant d'identifier différentes catégories de parties prenantes. Ainsi, Mitchell et al. (1997) notent que les auteurs qui définissent la notion de parties prenantes au sens étroit s'appesantissent sur la légitimité des revendications (basée sur le contrat, le droit moral, l'intérêt moral, le droit de propriété, etc.). En revanche, ceux qui la définissent au sens large se basent sur le pouvoir des parties prenantes (ayant des revendications légitimes ou non) d'influencer le comportement de l'organisation. Donc, ils concluent que le pouvoir et la légitimité sont donc nécessairement les attributs de base du modèle d'identification complète des parties prenantes. Autrement dit, ils procèdent d'une part à l'analyse de la théorie de l'agence, de la dépendance des ressources et des coûts de transactions et montrent que le pouvoir joue un rôle déterminant par rapport à

l'importance des parties prenantes aux yeux des managers. D'autre part, ils mobilisent la théorie institutionnelle et celle de l'écologie de la population pour montrer que la légitimité est utile pour identifier les parties prenantes qui méritent l'attention des dirigeants de l'organisation. Alors, Ils concluent : « *en insistant sur la légitimité et en ignorant le pouvoir cela peut entraîner des lacunes majeures dans un système d'identification des parties prenantes, car certaines parties prenantes légitimes n'ont aucune influence sur l'organisation* » (Mitchell et al, 1997, p.864).

De plus, ils ajoutent un troisième attribut qui est l'urgence. En effet, ils jugent que celui-ci, même s'il n'est pas la principale caractéristique des théories de l'organisation, est implicite dans chacune d'elles. En effet, la théorie de l'agence traite cet attribut en termes de contribution au coût, de même que la théorie des coûts de transactions. La théorie comportementale (de Cyert et March, 1963 cités par Mitchell et al.) le considère comme l'insatisfaction des « aspirations ». La théorie institutionnelle, de la dépendance des ressources, de l'écologie des populations, le traite de pressions extérieures sur l'organisation.

Enfin, ils suggèrent que pour répondre à la question de « *qui et quoi compte vraiment ?* » l'on doit systématiquement évaluer les relations managers-parties prenantes, à la fois réelles et potentielles, en fonction de l'absence ou de la présence relative de tous ou certains de ces attributs que sont : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

Pour le concept de pouvoir, on distingue plusieurs définitions dérivant en partie de l'idée wébérienne selon laquelle le pouvoir est « *la probabilité qu'un acteur dans une relation sociale serait en mesure d'imposer sa propre volonté malgré la résistance* » (Weber, 1947 ; cité par Mitchell et al. 1997, p.865). Ainsi, Selon Robert Dhal (1957 cité par Mitchell et al., 1997, p.865) « *la relation de pouvoir se manifeste lorsqu'un acteur social A peut amener un autre acteur social B à faire quelque chose que ce dernier n'accomplirait pas autrement* ». Dans ce même ordre d'idée, Salancik et Pfeffer (1974 cités par Mitchell et al. 1997, p.865) stipulent qu' « *il est de la capacité de ceux qui détiennent le pouvoir d'obtenir les résultats escomptés* ». Même si le pouvoir est difficile à définir, il est quand même bien facile à reconnaître (Mitchell et al. 1997). En effet, à travers toutes ces définitions, on note la capacité du détenteur de pouvoir à imposer son souhait. Par ailleurs, Etzioni (1964) offre une catégorisation plus précise du pouvoir dans le contexte organisationnel, basée sur le type de ressource utilisé pour exercer un pouvoir. Il s'agit du « *pouvoir coercitif* » basé sur les ressources de physiques, de force, de violence, ou de contrainte, du « *pouvoir utilitariste* »

expliquée par les ressources matérielles ou financières et du « *pouvoir normatif* » fondé sur les ressources symboliques.

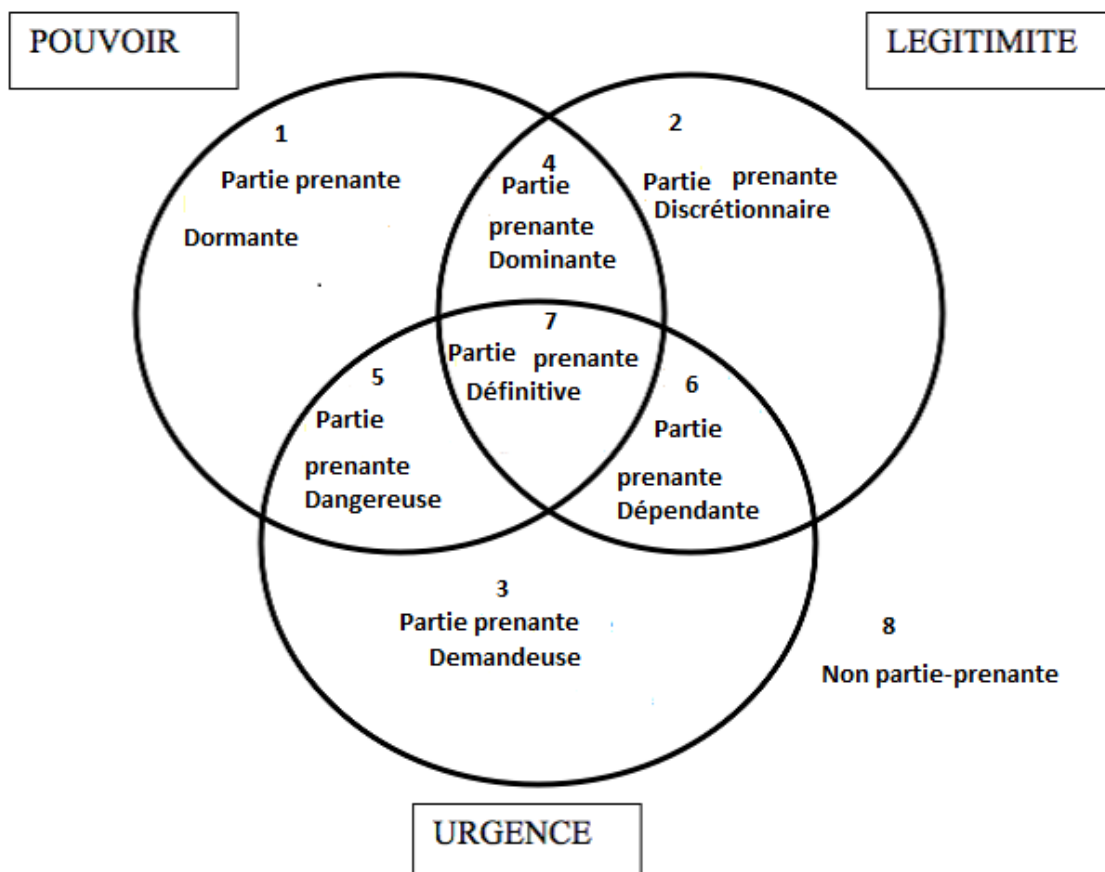
Pour la légitimité, Suchman (1995, cité par Mitchell et al. p.866), la définit comme étant « *une perception générale ou une hypothèse selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, appropriées ou opportunes dans un système socialement construit de normes, de valeurs de croyances et de définitions* ».

L'urgence est « *le degré auquel les revendications d'une partie prenante nécessitent une attention une attention immédiate* » (Mitchell et al. 1997, p.867). Selon ces auteurs deux critères sous-tendent ce concept d'urgence. Il s'agit de la contrainte au temps (« *time sensitive* ») exercée par les parties prenantes et de la situation critique ou hautement importante de la revendication ou de la relation des parties prenantes avec l'organisation aux yeux des managers.

La combinaison de ces trois attributs engendre huit(8) catégories d'entités comme l'illustre le schéma 1.5 ci-dessous. Selon ce modèle les entités ne possédant aucun attribut sont des non parties prenantes. Par conséquent elles n'ont aucune importance pour les dirigeants de l'organisation : c'est la classe 8. Pour être partie prenante il faut posséder au moins un attribut. Mitchell et ses collègues distinguent ainsi 7 catégories de parties prenantes réparties en trois classes en fonction de leur importance qui est positivement liée au nombre cumulatif des attributs qu'elles possèdent aux yeux des managers. La classe des parties prenantes de faible importance ou parties prenantes « *latentes* » (zone 1, 2 et 3 du schéma) regroupe les parties prenantes qui sont caractérisées par un seul attribut (pouvoir, légitimité ou urgence). Il s'agit des parties prenantes demandeuses (caractérisées par l'urgence), discrétionnaire (par la légitimité), ou dormante (par le pouvoir). Vu que le temps, les énergies et les ressources sont parfois limitées pour contrôler le comportement de ces parties prenantes, Mitchell et al. (1997) stipulent que les managers peuvent les négliger ou même ne pas aller loin pour les compter dans le jeu politique. En effet, pour eux, les parties prenantes dormantes n'ont pas de légitimité, encore moins une demande urgente pour imposer leur pouvoir à l'organisation. Donc leur pouvoir restera inutilisé. Les parties prenantes discrétionnaires caractérisées par leur légitimité n'ont pas de pouvoir ou de demande urgente envers l'entreprise. Idem pour les parties prenantes demandeuses (possédant le seul attribut urgence). Elles n'ont aucun pouvoir ni de relation légitime avec l'organisation. Donc, selon ces auteurs, l'insatisfaction de leur revendication ne pose aucun danger pour l'organisation. La deuxième classe est celle des

parties prenantes moyennement importantes ou « *parties prenantes en attente* ». Elle est constituée par les parties prenantes qui ont deux des attributs : les parties prenantes dangereuses, les parties prenantes dépendantes et les parties prenantes dominantes (zone 4, 5 et 6). Contrairement aux parties prenantes de faible importance qui anticipent une relation.

**Schéma 1. 5: Système de classification des parties prenantes de Mitchell et al. (1997), p.874.**



« *latente* », les parties prenantes « *en attente* » attendent quelque chose de l'organisation, les entraînant dans un rapport actif versus passif. Ce qui correspond à une réactivité accrue de celle-ci aux intérêts de ces dernières. Effectivement, les parties prenantes dominantes disposent du pouvoir et de la légitimité, donc leur influence dans l'entreprise est certaine. Selon Mitchell et ses pairs, elles peuvent à tout moment s'appuyer sur leur pouvoir et leur légitimité pour revendiquer quelque chose. Ainsi, selon eux, il doit exister un mécanisme formel tel que le conseil d'administration qui reconnaît leur relation avec l'organisation. Les parties prenantes dépendantes sont porteuses de légitimité et d'urgence. Elles sont dépendantes parce qu'elles peuvent s'appuyer sur d'autres parties prenantes qui ont du pouvoir pour la satisfaction de leur besoin. Les parties prenantes dangereuses sont

caractérisées par le pouvoir et l'urgence. Elles sont dangereuses, violentes et coercitives. En effet, l'utilisation d'un pouvoir illégitime, pour revendiquer une demande urgente, ne peut être que coercitif. Selon ces auteurs, il est nécessaire de les identifier pour atténuer le danger mais sans les reconnaître. Toutefois, les managers doivent tenir compte des intérêts des parties prenantes « en attente » sans en faire une priorité parce que toute partie prenante « en attente » peut devenir partie prenante définitive en acquérant l'attribut manquant. La troisième et dernière catégorie est celle des parties prenantes définitives ou les parties prenantes hautement importantes : Cette classe est composée de parties prenantes définies par tous les trois attributs (pouvoir, légitimité et urgence). Les managers doivent, en priorité, accorder une grande importance à ces parties prenantes et établir avec elles une relation privilégiée afin de satisfaire à leur besoin. En effet, une partie prenante ayant du pouvoir et de la légitimité est déjà un membre de la coalition dominante de l'organisation, donc si sa revendication est urgente les managers sont alors tenus de satisfaire à leur besoin.

En définitif, la typologie de Donaldson et Preston (1995) et celle de Mitchell et al. (1997) sont construites en fonction de ces trois dimensions de la théorie des parties prenantes. Cependant, celle de Donaldson et Preston (1995) est mise en doute par Jones et al. (2002) et Agle et al. (2008). Ces derniers révèlent que le système de classification de Donaldson et Preston (1995) est limité parce qu'il n'y a pas de différence fondamentale entre les approches normative, descriptive et instrumentale qu'ils ont utilisées comme étant les différentes classes des parties prenantes de l'organisation. En outre, Agle et al. (2008) soutiennent que le cadre développé par Donaldson et Preston est conceptuellement invraisemblable. Cela signifie pour Beach (2009) que cette typologie est inapplicable dans la pratique parce que les interactions avec les parties prenantes intègrent les éléments de ces trois approches. La typologie de Mitchell et al. (1997) échappe à de tels critiques en raison de son dynamisme et de sa flexibilité (Mbouna, 2010 et Wagner et al. 2012) qui se traduisent par son caractère multidimensionnel et ses éléments caractéristiques. La typologie de Mitchell et ses collègues demeure ainsi l'une des typologies les plus pertinentes de la littérature pour identifier et classer les parties prenantes (Agle et al. 1999 ; Friedman Michael et Mason, 2004 ; O'Higgins et Morgan Joseph, 2006 ; Agle et al. 2008, Beach, 2009, Mbouna, 2010, Wagner et al. 2012 ; etc.).

**Tableau 1. 1: Le récapitulatif des systèmes de classification des parties prenantes**

Typologies	Unidimensionnelles	multidimensionnelles	Éléments caractéristiques
La typologie de Goodpaster (1991)	oui		Fiduciaire, non-fiduciaire
Savage et al. (1991),	oui		Degré de menace et volonté de collaborer
Hill et Jones (1992)	oui		La revendication légitime
Clarckson (1995)	oui		Parties prenantes primaires et parties prenantes secondaires
Donaldson et Preston (1995)		oui	Normative, descriptive et instrumentale
Mitchell et al. (1997)		oui	Pouvoir, légitimité et urgence

La pertinence du modèle de Mitchell et al. (1997) ainsi élucidée, nous allons à présent aborder les tests empiriques et les propositions théoriques qui ont été faits sur ce modèle.

## **SECTION 2 : les études empiriques et les propositions effectuées sur le modèle de Mitchell et al. (1997)**

Mitchell et ses collaborateurs reconnaissent que malgré la justification théorique et logique sur le choix porté sur les attributs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence, d'autres peuvent

convenir à l'analyse des parties prenantes. En outre, ils sont conscients, disent-ils, qu'ils ont établi des hypothèses radicales qui méritent d'être revues et évaluées. Par exemple, ils supposent que le pouvoir et la légitimité sont des variables distinctes alors que certains auteurs pourraient considérer l'un de ces deux attributs comme un sous ensemble de l'autre. En outre, ils pensent qu'ils traitent chaque attribut comme « présent ou absent », une représentation binaire qu'ils jugent très simpliste. Et par conséquent, ils signalent que la typologie qu'ils ont développée doit faire l'objet d'une opérationnalisation empirique et d'une généralisation d'hypothèses vérifiables. Alors, ils font appel à une recherche empirique accentuée sur l'adéquation de leurs attributs (pouvoir, légitimité et urgence), l'existence possible de modèles d'interrelations entre ces variables identifiées (et éventuellement d'autres) qui révèlent plus subtiles, voire plus basiques et systématiques.

D'énormes travaux relatifs au modèle de Mitchell et al. (1997) peuvent être notés dans la littérature. Cependant, selon Neville et al. (2003), les relations entre chacun de ses attributs, et avec le degré d'importance des parties prenantes, ne sont pas pleinement exploitées. Pour Parent et Deephouse (2007), bien que largement cité, la recherche utilisant le cadre de Mitchell et al. (1997) comme outil d'analyse empirique est très limitée. Sur les quinze articles qu'ils ont identifiés seul un seul a tenté de tester les propositions fondamentales de Mitchell et al. (1997). Ils soulignent que la plupart des études considèrent le pouvoir, la légitimité et l'urgence comme données et décrivent les parties prenantes en fonction de ces attributs. Wagner et al. (2012) notent que la typologie présentée par Mitchell et al. (1997) a gagné en popularité parmi les théoriciens et les praticiens de la théorie des parties prenantes. Mais malgré cela, ils précisent que très peu d'études l'appliquent de façon empirique. Ils citent trois études qui testent ce modèle. Néanmoins, ils précisent que ces études révèlent des limites.

Dans cette section nous allons exposer les tests empiriques et les propositions de tests théoriques notés jusque-là pour souligner les convergences et les divergences.

## **1. Les études empiriques**

Nous comptons dix tests empiriques effectués sur le modèle de Mitchell et al. (1997). Il s'agit des travaux d'Agle et al. (1999), Friedman Michael et Mason (2004) Friedman Michael et Mason (2005), O'Higgins et Morgan Joseph (2006), Eesley et Lenox (2006), Knox et Gruar (2007), Parent et Deephouse (2007), Magness (2008) Wagner et al. (2012) et Miragaia et al.



(2014). Certains études posent le modèle de Mitchell et al. (1997) comme une référence absolue. D'autres l'ont mis en perspective en modifiant l'hypothèse principale de Mitchell avant d'effectuer leur test. Nous allons dans cette parties exposer la méthodologie, les hypothèses les résultats, ainsi que les limites et critiques de ces tests.

### **1.1. L'étude d'Agle et al. (1999).**

Les travaux d'Agle et al. (1999) représentent le premier test effectué sur la typologie de Mitchell et al. (1997). En utilisant des données<sup>8</sup> uniques fournies par quatre-vingt (80) dirigeants de grandes entreprises américaines, ces auteurs ont examiné les relations entre les attributs (pouvoir, légitimité et urgence) et le degré d'importance des parties prenantes, la valeur<sup>9</sup> des dirigeants et la performance de l'entreprise.

Le modèle de recherche repose sur la proposition principale de Mitchell et al. (1997) selon laquelle le degré d'importance des parties prenantes est positivement lié au nombre cumulatif des attributs des parties prenantes (pouvoir, légitimité et urgence perçus par les dirigeants comme présents chez les parties prenantes). Ces auteurs incluent les valeurs des dirigeants comme une variable modératrice de leur modèle et plusieurs variables de performance comme les résultats de celui-ci. En effet, ils se fondent sur le fait que Mitchell et al. (1997) soulignent que les caractéristiques du dirigeant sont susceptibles de modérer la relation attribut-degré d'importance ; et que le lien degré d'importance-performance est implicite dans la théorie de Mitchell et ses collègues (voir schéma 1. 6).

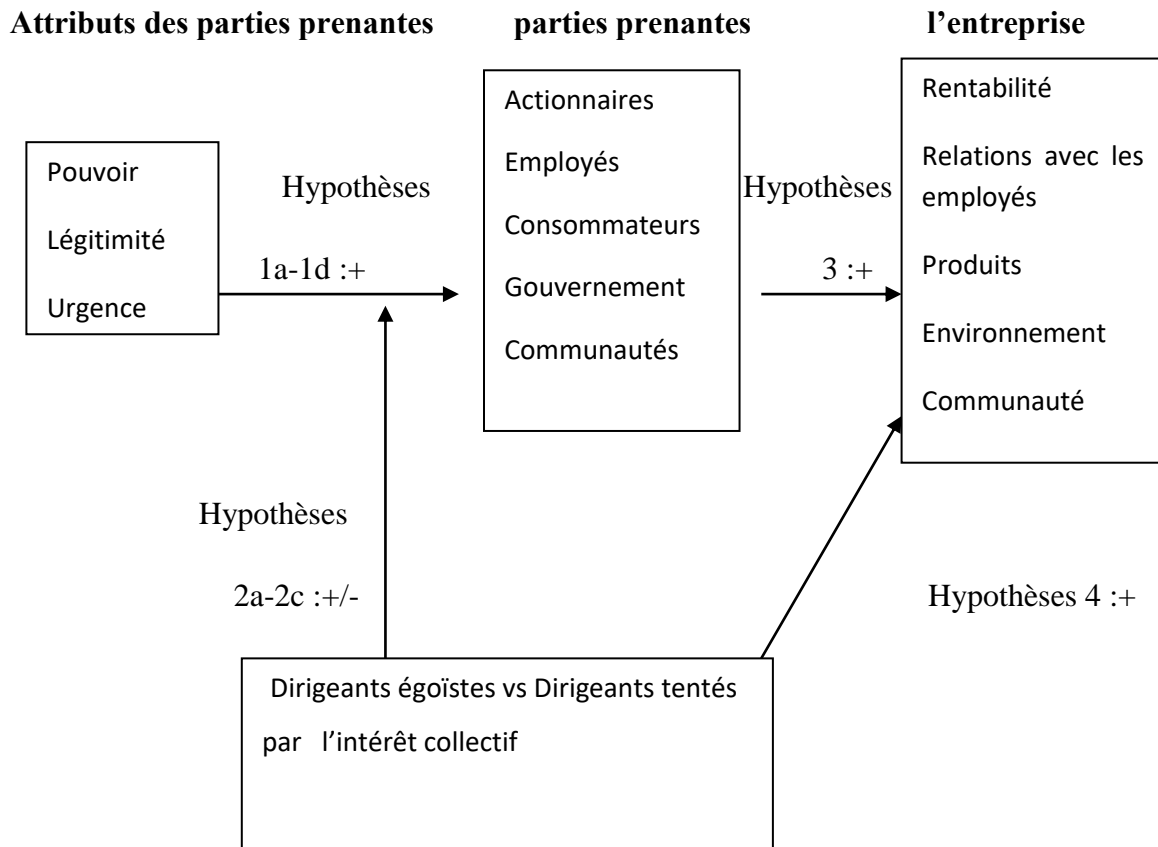
---

<sup>8</sup> Ces données sont obtenues par sondages et des échelles de Likert. Une échelle de Likert « *est une échelle d'attitude comprenant 4 à 7 degrés d'accord ou de désaccord relatif à une affirmation* » (Bathelot (Bertrand), l'encyclopédie illustrée du marketing, [en ligne] [www.definitions-marketing.com/page](http://www.definitions-marketing.com/page) consulté le 12/11/2015]).

<sup>9</sup> Par valeur des PDG ils en distinguent deux types : les PDG individualistes (égoïstes ou utilitaristes) préoccupés par la maximisation du profit de leur organisation et les PDG altruistes tentés par l'intérêt collectif.

**Schéma 1. 6: Modèle théorique d'Agle et al. (1999), p.508.**

**Les perceptions des PDG sur les Valeurs des PDG      Degré d'importance des parties prenantes      Performance de l'entreprise**



Ils formulent ainsi les hypothèses suivantes :

- l'attribut pouvoir des parties prenantes sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les clients, les gouvernements et les communautés
- l'attribut légitimité des parties prenantes sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les clients, le gouvernement et les communautés ;

- l'attribut urgence des parties prenantes sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les clients, les gouvernements et les communautés ;
- le nombre cumulatif des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les clients, les gouvernements et les communautés ;
- les valeurs des PDG auront une incidence sur leurs perceptions quant aux attributs de pouvoir, de la légitimité et de l'urgence, et par conséquent seront liées au degré d'importance des parties prenantes telles que les actionnaires, les employés, les clients, les gouvernements et les communautés ;
- d'autres valeurs des PDG affecteront leurs perceptions sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence, et par conséquent seront positivement liées au degré d'importance des parties prenantes non propriétaires telles que les employés, les clients, les gouvernements et les communautés ;
- ces autres valeurs des PDG affecteront leurs perceptions sur le pouvoir, la légitimité et l'urgence, et par conséquent seront négativement liées au degré d'importance des parties prenantes telles que les actionnaires ;
- le degré d'importance des parties prenantes tel que perçu par les PDG sera positivement lié à la performance de l'entreprise ;
- les valeurs des PDG seront liées à la performance de l'entreprise ;
- d'autres valeurs des PDG seront positivement liées aux variables de la performance sociale de l'entreprise (les relations avec les employés, sécurité du produit, gestion de l'environnement et les relations avec les communautés) ;
- ces autres valeurs seront négativement liées à la variable de la performance financière (la rentabilité) de l'entreprise ;

Ainsi, les résultats de leur test confirment les travaux de Mitchell et al. (1997). Ils constatent que les perceptions des PDG sur les attributs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence sont individuellement et cumulativement liées au degré d'importance des parties prenantes. Ils suggèrent que cela affecte la mesure dans laquelle les dirigeants donnent la

priorité aux parties prenantes concurrentes. Bien que le pouvoir, la légitimité et l'urgence soient tous corrélés au degré d'importance des parties prenantes, ils notent aussi que l'urgence est le meilleur indicateur du degré d'importance des parties prenantes. Selon Agle et al. (1999), Ceci confirme le témoignage anecdotique de Mitchell et al. (1997) suggérant que, bien que les actionnaires<sup>10</sup> soient des parties prenantes dominantes et soient donc au moins modérément importantes, c'est l'urgence qui attire vraiment l'attention des PDG.

En outre, ils trouvent une faible relation entre l'effet potentiellement modérateur des valeurs des PDG sur les liens attributs-degré d'importance et degré d'importance-performance. Donc, selon eux, ces résultats suggèrent que beaucoup plus de travaux seront nécessaires pour comprendre ces phénomènes.

Ces travaux d'Agle et al.(1999) ont été critiqués pour deux raisons :

- le choix binaire porté sur les attributs de pouvoir, de la légitimité et de l'urgence supposé peu pertinent<sup>11</sup>;
- la méthodologie de leur enquête est jugée très limitée<sup>12</sup>.

---

<sup>10</sup> Les actionnaires que Parent et Deephouse ont cités ici pour illustrés les propos de Mitchell et al. (1997) par rapport à l'attribut urgence comme un meilleur indicateur sont définitives. Autrement ces actionnaires sont des parties prenantes définitives et attirent l'attention des dirigeants en raison de leur possession de cet attribut de l'urgence.

<sup>11</sup>Neville et al. (2003) critiquent les études d'Agle (1999) sur le fait qu'ils traitent ces attributs comme des variables binaires. En outre, comme nous l'avons vu dans l'introduction de ce présent chapitre, cette limite a déjà été soulignée par Mitchell et al. (1997).

<sup>12</sup> Parent et Deephouse (2007) jugent que la méthodologie de l'enquête utilisée par Agle et al. (1997) est peu pertinent. En effet, pour eux, Agle et al. (1999) ont essayé de traiter leur problématique en interrogeant les PDG sur un court délai (leurs interactions avec les groupes de parties prenantes sur le dernier mois). En outre, ils notent que ces derniers ont déterminé à l'avance une liste de parties prenantes. Ils pensent que cela peut biaiser les résultats en incluant les parties prenantes peu importantes ou excluant les parties prenantes très importantes. De surcroît, ils critiquent Agle et ses collègues par le fait qu'ils ont procédé à l'usage d'échelles de Likert pour obtenir des réponses relatives à des questions fermées. En effet, des catégories de parties prenantes peuvent avoir dans ce cas des niveaux d'importance sensiblement égaux, comme c'est le cas dans les travaux d'Agle et al. (1999). Donc Pour Parent et Deephouse, ce sont les méthodes de classement qui incitent les répondants à hiérarchiser les parties prenantes, conformément à la définition de Mitchell et al. (1997). Enfin, ils stipulent que la « mono-méthode » et la « mono-source » de collection des données utilisées par Agle et al. (1999) sont susceptibles d'affecter les résultats.

Cependant, malgré les critiques, des auteurs comme Parent et Deephouse (2007) ont souligné l'importance de la prise en compte des caractéristiques des dirigeants pour mener de telles études. Cette importance est notée dans les travaux de Mitchell et al. (1997). C'est ce qui justifie d'ailleurs le choix fait sur les valeurs des PDG comme la variable modératrice du modèle d'Agle et al. (1999).

## **1.2. L'étude de Friedman Michael et Mason (2004)**

Friedman Michael et Mason (2004) ont analysé les prises de décisions des politiques de développement économique mettant l'accent sur les participants et leurs intérêts. Ils conçoivent ainsi un modèle basé sur les théories de Mitchell et al. (1997). Ce modèle s'accroît sur l'influence du degré d'importance des parties prenantes dans les décisions relatives au financement du gouvernement pour la construction des installations sportives les plus importantes.

Dans l'établissement de leur modèle, ils créent ainsi une carte de parties prenantes de l'environnement constitutif en fonction du degré auquel les parties prenantes possèdent des attributs de pouvoir de la légitimité et de l'urgence. Avec celles-ci, ils évaluent plusieurs facteurs circonstanciels pour démontrer l'utilité de l'analyse des parties prenantes. Une utilité qui se caractérise comme un moyen permettant aux décideurs de gérer stratégiquement les groupes constitutifs et d'expliquer les résultats des cas et la manière dont les politiques sont déterminées (Friedman Michael et Mason, 2004).

Ainsi, leurs résultats suggèrent que les décideurs devraient concentrer leurs ressources sur les parties prenantes définitives, mais le suivi de l'environnement est essentiel pour identifier les menaces et les opportunités potentielles.

Néanmoins, les travaux de Friedman Michael et Mason sont critiqués sur le fait qu'en évaluant l'urgence, ils ont testé seulement la criticité de la revendication dans la mesure où le rôle de la temporalité (l'immédiateté de la revendication des parties prenantes) n'était pas clair (Beach, 2009). En outre, Beach précise qu'en testant la configuration de l'importance des parties prenantes seulement cinq des sept catégories parties prenantes proposées par Mitchell et al. (1997) étaient présentes.

### **1.3. L'étude de Friedman Michael et Mason (2005)**

Cet article est similaire à celui de 2004. C'est une étude empirique qui consistait à examiner l'importance des parties prenantes dans le contexte du financement public d'un stade de foot. Leurs résultats confirment leurs études précédentes.

Cependant cet article a été critiqué. En effet, bien qu'il a montré qu'une partie prenante (le public) est passée de dormante (possédant l'attribut pouvoir uniquement) » à dangereuse (possédant les attributs de pouvoir et de l'urgence) en exigeant la tenue d'un référendum pour le développement du stade, comme le test précédent, l'urgence accentuée uniquement sur la criticité des revendications représente une limite pour Beach (2009).

### **1.4. L'étude d'O'Higgins et Morgan Joseph (2006)**

L'objectif de leurs études consistait à étudier le degré d'importance des parties prenantes et le niveau d'engagement des organisations politiques envers leurs parties prenantes. Ainsi, à partir de cinq grands partis politiques irlandais, ils ont invités les cadres et militants à identifier leurs parties prenantes les plus importantes en fonction du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence ; et à décrire le niveau d'engagement de leurs organisations envers leurs parties prenantes.

Leurs études reposent sur les propositions principales de Mitchell et al. (1997) que sont les caractéristiques binaires des attributs et la relation positive entre le nombre cumulative des parties prenantes et le degré d'importance des parties prenantes.

Ils trouvent que les parties prenantes considérées comme les plus importantes reçoivent un niveau d'engagement plus élevé des partis que les parties prenantes les moins importantes. Les résultats suggèrent que les niveaux d'engagement élevé des parties prenantes peuvent produire des résultats électoraux bénéfiques pour les partis politiques. En outre, O'Higgins et Morgan Joseph (2006) soutiennent l'importance de s'occuper des parties prenantes internes. Cependant, ils découvrent que les trois attributs de pouvoir, de la légitimité et de l'urgence ne semblent pas décrire complètement l'importance des parties prenantes au niveau de toutes les organisations politiques. En effet, l'adéquation ou la pertinence des attributs pour l'importance des parties prenantes est prouvée dans les organisations politiques traditionnelles orientées vers une approche pragmatique qui est celle de gagner. Alors qu'au niveau des organisations à orientation idéologiques, les parties prenantes les plus importantes sont celles qui correspondent à leur idéologie.

Selon Wagner et al. (2012), les études d'O'Higgins et Morgan Joseph (2006) présentent un certain nombre de limites liées à la supposition binaire des attributs. En effet, ils soutiennent que des parties prenantes ayant tous les trois attributs (théoriquement définitives) ont été jugées peu importantes. En outre, l'effet des caractéristiques des répondants (qui sont sensés donner leurs perceptions sur le degré d'importance des parties prenantes en fonction de ces trois attributs) a été ignorée. C'est plutôt les caractères idéologiques des organisations politiques qui ont été pris en compte. Cela constitue une limite si on se réfère aux propos de Parent et Deephouse (2007) qui soulignent que la meilleure compréhension du degré d'importance des parties prenante n'est possible qu'en mettant l'accent sur les caractéristiques des dirigeants, comme ont procédé Agle et al. (1997). En effet, selon ces derniers Mitchell et al. (1997) se sont souvent référés aux relations entre les parties prenantes et les dirigeants et non aux relations entre parties prenantes et organisations.

### **1.5. L'étude d'Eesley et Lenox (2006)**

Eesley et Lenox (2006) explorent les conditions dans lesquelles les entreprises répondent positivement à la demande des parties prenantes secondaires. A cette fin, à partir du modèle proposé par Mitchell et al. (1997), ils construisent et avancent un cadre de degré d'importance en termes d'actions des parties prenantes<sup>13</sup> en supposant que le pouvoir, la légitimité et l'urgence découlent d'un ensemble de trois éléments que sont : la nature de la partie prenante, sa demande et l'entreprise. Ils augmentent alors ce cadre en proposant que (1) le pouvoir de la partie prenante est modéré par le pouvoir de l'entreprise, (2) en plus de la légitimité de la partie prenante, la légitimité de sa demande est importante et (3) l'urgence de la demande est plus importante que l'urgence du groupe des parties prenantes. Pour tester ce cadre, ils collectent un ensemble de données uniques de plus de 600 actions de parties prenantes secondaires, toutes relatives à des questions environnementales au cours de la période 1971-2003.

Ils établissent ainsi les hypothèses suivantes :

- hypothèse 1 : plus les ressources des parties des parties prenantes sont importantes par rapport aux ressources de l'entreprise (pouvoir relatif), plus la probabilité que l'entreprise réponde à la demande des parties prenantes (et donc le degré d'importance) augmente.

---

<sup>13</sup> Et non pas en fonction des perceptions des dirigeants

- hypothèse 2 : Plus la légitimité du groupe des parties prenantes est grande (légitimité du groupe), plus la probabilité que l'entreprise réponde à la demande des parties prenantes est importante (degré d'importance).
- hypothèse 3 : plus la légitimité de la demande des parties prenantes est grande, plus l'entreprise répond (légitimité de la demande), plus grande est la probabilité que l'entreprise réponde à la demande des parties prenantes (degré d'importance)
- hypothèse 4 : plus l'urgence de la demande des parties prenantes est grande (urgence de la demande), plus la probabilité que l'entreprise réponde à la demande des parties prenantes est augmenté (degré d'importance).

Ainsi, Les résultats de leurs études montrent que les parties prenantes ayant un pouvoir supérieur par rapport à l'entreprise concernée en termes de ressources (hypothèse 1) et dont la demande est légitime aux yeux du grand public (hypothèse 3) sont plus susceptibles d'obtenir une réponse positive de l'entreprise. En revanche, ils ne trouvent pas de preuves convaincantes que les demandes les plus urgentes sont plus susceptibles d'obtenir une réponse positive (hypothèse 4). À propos de l'hypothèse 2, les résultats sont mitigés. En effet, ils présentent un certain nombre de modèles où ils trouvent un effet significatif et positif pour la légitimité du groupe confirmant l'hypothèse 2. Néanmoins, lorsqu'ils ont pris en considération certaines tactiques de la demande adoptée par les parties prenantes (comme par exemple le boycott et le procès), ils obtiennent un effet significatif et négatif de la légitimité du groupe sur le degré d'importance des parties prenantes infirmant ainsi l'hypothèse 2.

L'une des limites principales de ces études repose sur le fait que ces chercheurs ont ignoré la place des dirigeants dans l'attribution des attributs (cf. Michel et al. 1997 ; Agle et al.(1999) ; Parent et Deephouse, 2007 ; etc.). Ils reconnaissent d'ailleurs les difficultés liées aux mesurages de ces attributs. En outre, aucune information n'est fournie sur l'interrelation entre les attributs et le cumul des attributs. Par ailleurs ils sont conscients des limites liées au choix de leur échantillon<sup>14</sup>.

### **1.6. L'étude de Knox et Gruar (2007)**

Knox et Gruar (2007) jugent que les organisations à but non lucratif présentent des défis complexes à relever, notamment dans la gestion des relations avec les parties prenantes.

---

<sup>14</sup> Ils ont choisi uniquement d'inclure les demandes des parties prenantes concernant l'environnement naturel, dans un souci de faciliter le codage de leurs variables indépendantes (Eesley et Lenox, 2006).



Ainsi, ils pensent qu'il faut développer une stratégie efficace de marketing relationnel pour savoir quelles parties prenantes comptent réellement. Pour ce faire, ils s'appuient sur le modèle de Mitchell et al. (1997) et le cadre d'analyse des pratiques de marketing contemporain de Coviello et al. (2002) pour construire leur modèle. Ils utilisent ainsi une approche d'enquête « coopérative » auprès d'une organisation à but non lucratif leader au Royaume-Uni pour explorer les relations avec les parties prenantes, les pratiques de marketing dominantes, et pour souligner les différences de perceptions au sujet des stratégies de marketing de l'organisation.

Ainsi, ils constatent le modèle de Mitchell et al. (1997) s'est révélé utile car, il permet d'identifier les parties prenantes prioritaires de l'organisation de manière plus systématique. En outre, ils jugent que leur modèle semble avoir un bon rapport avec la pratique. En effet, ils trouvent un alignement entre les perceptions managériales de l'influence des parties prenantes et les prédictions théoriques de Mitchell et al. (1997). C'est-à-dire, leurs résultats ont classé les parties prenantes identifiées prioritaires, de manière appropriée, en trois catégories (définitive, discrétionnaire, dépendante). Cependant, leurs résultats révèlent que l'ordre de priorité ou d'importance des parties prenantes n'est pas lié au nombre cumulatif des attributs<sup>15</sup>. En effet, ils trouvent que les deux parties prenantes les plus prioritaires sont discrétionnaires. Des parties prenantes dépendantes ont été plus prioritaires que des parties prenantes définitives. Ils notent cependant que cela ne doit pas être surprenant. En effet, leurs travaux portent sur des organisations de charité où les bénéficiaires (parties prenantes discrétionnaires) doivent forcément être plus prioritaires que les autres parties prenantes mêmes définitives. En outre, ils ont trouvé deux catégories de parties prenantes qui n'ont pas été classées<sup>16</sup>, alors qu'elles ont été identifiées qualitativement prioritaires, bien qu'ils aient utilisé des méthodes de graduations pour éviter les problèmes liés à l'usage binaire des attributs.

Ils reconnaissent par ailleurs que la principale limite de leurs travaux se situe au niveau de leur échantillon qui n'est pas représentatif. En effet, celui-ci repose sur une seule organisation.

---

<sup>15</sup> Ils trouvent que les bénéficiaires (parties prenantes discrétionnaires) sont les plus prioritaires, suivis par les donateurs (discrétionnaires, en troisième position les acteurs d'influence (définitives)).

<sup>16</sup> Donc des non parties prenantes au sens de Mitchell et al. (1997).

### **1.7. L'étude de Parent et Deephouse (2007)**

En 2007, Parent et Deephouse ont effectué une étude de cas comparative de deux grandes organisations d'événement sportif basée sur 22 entretiens<sup>17</sup> avec des managers. L'objectif de leur article consiste à examiner la façon dont les dirigeants identifient et hiérarchisent les parties prenantes, en se basant sur la typologie de Mitchell et al. (1997) et de ses fondements pour, aussi, analyser l'adéquation des attributs<sup>18</sup>. En outre, comme Agle et al. (1997) ils supposent que les caractéristiques managériales pourraient jouer un rôle déterminant dans l'identification et la hiérarchisation des parties prenantes par les dirigeants : il s'agit dans cette supposition de découvrir les modèles d'interrelations entre les variables identifiées.

Alors, en distinguant les trois types de pouvoir proposés (utilitaire, normatif et coercitif) par Mitchell et al. (1997), comme Ryan et Schneider (2003), Parent et Deephouse ont montré que plus les parties prenantes possèdent différents types de pouvoir, plus son degré d'importance est élevé. Ensuite, ils ont constaté que le pouvoir utilitaire était plus important que le pouvoir coercitif et normatif. De surcroît, Parent et Deephouse (2007) trouvent que le pouvoir est l'attribut le plus déterminant suivi de l'urgence qui est plus décisif que la légitimité. En effet, ils constatent d'une part que le pouvoir était rarement absent, d'où ils pensent que le pouvoir est habituellement nécessaire pour qu'une partie prenante soit identifiée par les managers. D'autre part, ils trouvent aussi qu'un dirigeant a classé un groupe de parties prenantes définitives/dominantes plus important qu'un autre groupe de parties prenantes définitives/dépendantes.

À propos des caractéristiques managériales, contrairement à Agle et al. (1999) qui n'ont constaté aucun effet modérateur des valeurs des PDG sur la relation entre les attributs et le degré d'importance des parties prenantes, les travaux de Parent et Deephouse révèlent que le rôle du dirigeant et son niveau hiérarchique étaient importants à bien des égards. En effet, ils constatent d'abord que le niveau hiérarchique a modéré la relation entre les attributs et le degré d'importance des parties prenantes. Ensuite, ils ont prouvé que le niveau hiérarchique a un effet positif direct sur le nombre de parties prenantes identifiées. Ils notent que les dirigeants n'ont pas nécessairement identifié toutes les parties prenantes. Leur analyse

---

<sup>17</sup> En plus de ces entretiens, ces auteurs ont obtenu leurs données suite à des méthodes de classement qui consistent à inviter les dirigeants à classer les parties prenantes selon leur degré d'importance (salience ranking).

<sup>18</sup> Cela se justifie par la simple raison que pour Parent et Deephouse (2007) la typologie de Mitchell et al. (1997) fait l'objet de plusieurs citations, mais la recherche empirique accentuée sur l'adéquation des attributs (le pouvoir, la légitimité et l'urgence) qui décrivent les parties prenantes a été relativement très limitée.

qualitative révèle que les parties prenantes identifiées dépendaient de la position hiérarchique et du rôle du dirigeant. Ainsi leurs résultats indiquent que l'on peut obtenir un éventail très large de parties prenantes, mais incomplet en raison de la contrainte temporelle du dirigeant ou du chercheur. Car l'identification variait selon le temps, l'enjeu et le dirigeant. Ils suggèrent ainsi d'autres développements théoriques concernant les caractéristiques managériales dans cette théorie et la considération d'autres caractéristiques managériales dans l'étude empirique.

Leurs études nous renseignent également sur la nature dynamique des parties prenantes. Ils découvrent que les attributs de beaucoup de parties prenantes ont été perçus inchangés. Ils ont trouvé aussi que les parties prenantes se sont déplacées sur un ensemble limité de types, avec notamment, celui définitif, dominant et dormant, c'est-à-dire les types dont le pouvoir constitue un attribut. De plus, 85% des parties prenantes identifiées étaient définitives pendant un certain temps durant l'existence des comités d'organisation. En comparant leurs résultats à ceux de Harvey et Schaefer (2001), ils constatent aussi peu de cas d'urgence chez ces auteurs. Il existait seulement des types définitifs, dominants et discrétionnaires dans les travaux de Harvey et Schaefer (2001) qui examinaient systématiquement les attributs d'un large éventail de parties prenantes. En effet, ils ont trouvé trois parties prenantes définitives (le gouvernement, l'agence environnementale et les régulateurs industriels). Deux parties prenantes étaient dominantes (actionnaires et propriétaires). Les populations et les clients ont été très légitimes et possédaient indirectement du pouvoir (ils étaient classés discrétionnaires ou dominants, selon que l'on décidait que ce pouvoir était présent ou absent). Les employés ont été considérés comme légitimes mais avaient un pouvoir et une urgence incertains. En termes plus claires, Parent et Deephouse (2007) comme Harvey et Schaefer (2001) ont relativement observé parmi les parties prenantes non définitives peu de cas d'urgence. Donc, selon Parent et Deephouse (2007) c'est une explication que l'urgence tend à venir après le pouvoir ou la légitimité pour la plupart des parties prenantes primaires comme les clients et les propriétaires<sup>19</sup>. Peut-être que seuls les groupes militants<sup>20</sup> possèdent l'urgence seule (Parent et Deephouse, 2007). Ainsi, ils font plusieurs suggestions pour la recherche. L'une

---

<sup>19</sup> Parties prenantes primaires au sens de Clarkson (1995)

<sup>20</sup> Selon Coombs (Timothy W.) [« The Internet as Potential Equalizer : New Leverage for Confronting Social Irresponsibility », *Public Relations Review*, vol.24, n°3, 1998, pp.289-303], Les groupes militants (ou activiste groups) représentent les catégories de parties prenantes les moins puissantes et sont souvent faciles à ignorer par l'organisation.

consiste à examiner les conditions qui affectent la gamme des types de parties prenantes perçues par les dirigeants. L'autre s'agit de déterminer s'il y a des trajectoires typiques dans le temps pour les différents types de parties prenantes ; par exemple, les groupes militants peuvent passer de parties prenantes urgemment demandeuses à puissamment dangereuses et même légitimement définitives (Driscroll et Crombie, 2001 et Winn et Keller, 2001 cités par Parent et Deephouse, 2007). Ils affirment que les chercheurs pourraient choisir d'approfondir les recherches sur les types. Pour eux, cela permettrait aux dirigeants d'être proactifs.

Par ailleurs, Parent et Deephouse (2007) soulignent plusieurs limites concernant leurs travaux. D'abord, ils signalent que leurs travaux sont axés sur un type d'organisations particulier<sup>21</sup>. Néanmoins ces organisations ont des similitudes avec les autres dans la mesure le comité d'organisation gère une variété de parties prenantes et son succès dépend de la satisfaction de celles-ci. En outre, Il englobe plusieurs niveaux de hiérarchie. Ils pensent ainsi que leurs résultats sont analytiquement généralisables à la théorie des parties prenantes.

Ensuite, ils reconnaissent que le rôle du temps mérite plus de considération, car ils ont jugé que leur démarche a été très simpliste. Ils soulignent qu'ils n'ont pas mesuré le degré d'importance des parties prenantes à plusieurs points du temps. Une autre limite, précisent-ils, est aussi liée à l'évaluation de l'urgence.

Enfin malgré qu'ils ont utilisé les types de pouvoir énumérés par Mitchell et al. (1997), ils n'ont pas insisté sur l'effet de ces différents types de pouvoir sur le degré d'importance des parties prenantes.

### **1.8. L'étude de Magness (2008)**

Magness (2008) étudie le modèle de Mitchell et al. (1997) en examinant les réactions des dirigeants et des actionnaires suite à deux accidents environnementaux d'une industrie minière. Ainsi, il analyse la réponse des actionnaires en fonction de l'évolution du rendement des actions et des risques et celle des dirigeants par le changement de divulgation.

Ses résultats révèlent que les décideurs ont réagi à différents moments : les dirigeants ont répondu uniquement au premier accident et les actionnaires seulement au second. Il confirme

---

<sup>21</sup> Organisations d'évènement sportif ayant une durée de vie fixée à l'avance.

ainsi les propos de Mitchell et al. (1997) selon lesquels le degré d'importance des parties prenantes est impermanent et déterminé par la perception des décideurs.

Malgré la prise en compte des caractéristiques des décideurs, ces études peuvent être critiquées par l'usage binaire des attributs.

### **1.9. L'étude de Wagner et al. (2012)**

Wagner et ses collègues (2012) ont essayé de développer un nouveau modèle permettant de classifier les parties prenantes et un autre modèle pour expliquer les relations entre l'organisation et ses différentes parties prenantes. Le but consiste selon ces auteurs à surmonter les insuffisances constatées dans les tests effectués précédemment sur le modèle de Mitchell et al. (1997). Pour ce faire, ils ont choisi les organisations publiques : les universités publiques portugaises. En effet, la théorie des parties s'est révélée plus utile pour ces organisations selon Wagner et al. (2012), et aussi, parce que ces types d'organisations tels que les universités et les hôpitaux renferment un plus grand nombre de parties prenantes que les entreprises commerciales traditionnelles (Etzion, 1964 cité par Wagner, 2012). Considérant alors les parties prenantes des universités comme leur objet d'étude dans cette recherche, une étude exploratoire basée sur 15 entretiens a été effectuée pour identifier les parties prenantes de ces organisations. Cette approche exploratoire faite sur une seule université, a impliqué deux professeurs, deux membres du personnel, deux diplômés, deux chefs de départements, deux présidents de faculté, deux membres de l'équipe de direction, deux gestionnaires administratifs et un ancien de la haute direction. En outre, une étude de confirmation fondée sur 684 questionnaires répondus par le personnel de 11 universités publiques a été entreprise. Cette approche exploratoire impliquant une seule université publique, a été effectuée pour identifier les parties prenantes de ces organisations. La principale variable déployée pour ces études est le niveau d'influence respective des parties prenantes du point de vue de la gestion de l'organisation, c'est-à-dire leur niveau de pouvoir, de légitimité et de l'urgence.

Concernant les résultats, d'abord, cette approche exploratoire a permis à ces auteurs d'énumérer 21 acteurs, suite à une analyse de contenu des entretiens. Ensuite, dans la phase confirmatoire, ils ont effectué une analyse descriptive de fréquence pour les attributs de pouvoir, de la légitimité et de l'urgence pour la confirmation de ces 21 acteurs. À travers cette analyse, les auteurs ont distingué quatre sous attributs au niveau de chaque attribut : faible,

moyen, haut, très haut<sup>22</sup>. Wagner et ses collaborateurs justifient ce choix en ces propos : « *Mitchell et al. (1997) rapportent que les attributs du pouvoir de la légitimité et de l'urgence sont binaires (...). Cependant, en regardant les caractéristiques qui composent chaque attribut, il existe des doutes sérieux sur la question de savoir si elles peuvent être mesurées en termes binaire, par exemple en traitant de façon égale les parties prenantes qui détiennent beaucoup de pouvoir et celles avec moins de pouvoir en tant que deux parties prenantes ayant effectivement le pouvoir. Par exemple, dans les travaux de O'Higgins et Morgan Joseph (2006), une prétendue partie prenante qui présente les trois attributs (théoriquement définitive a été jugée sans importance (...). Lorsque les différentes parties prenantes sont perçues comme définitive, il existe peu de moyens de différencier et de les prioriser entre elles* » (Wagner et al. 2012, p.1866-1867). Ainsi, ils classifient ces 21 acteurs en quatre types conformément au modèle de degré d'importance de Mitchell et al. (1997). Ces quatre types engendrés par leurs résultats sont : les parties prenantes définitives, dominantes, discrétionnaires et les non-parties prenantes. Afin de vérifier ces résultats obtenus par le modèle de Mitchell et al. (1997), ils ont enfin mesuré la relation entre chaque partie prenante de l'université en fonction de trois attributs (influence, influencé, influence mutuelle et aucune influence mutuelle) et, ont trouvé six types. Il s'agit des parties prenantes régulatrices, contrôleuses, partenaires, passives, dépendantes et les non partie prenantes. Ainsi, ils ont élargi la vision traditionnelle des besoins et de la satisfaction concernant les relations entre l'organisation et ses parties prenantes. En effet, Ils ont constaté que les variables de degré d'importance, de l'influence mutuelle et de la participation sont importantes pour expliquer les relations de l'organisation avec ses parties prenantes.

Les études de Wagner et al. (2012) referment des limites qui peuvent biaiser les résultats pour tester le modèle de Mitchell et al. (1997). Plusieurs acteurs sont interrogés pour la détermination des attributs, alors que seule la perception des dirigeants compte. En outre, la différenciation des parties prenantes en fonction de l'intensité des attributs pour éviter de biaiser les résultats en raison de l'usage binaire des attributs est importante. Cependant leur méthode semble être insuffisante dans la mesure où des parties prenantes possédant un faible pouvoir, une faible légitimité et une faible urgence sont classées comme non- parties prenantes, alors qu'elles ont été citées par les acteurs interviewés lors de l'étude exploratoire.

---

<sup>22</sup> Par exemple : pouvoir faible, pouvoir moyen, pouvoir haut et pouvoir très haut pour l'attribut pouvoir ; légitimité faible, légitimité moyenne, légitimité haute et légitimité très haute pour l'attribut légitimité et urgence faible, urgence moyenne, urgence haute et urgence très haute pour l'attribut urgence.

### **1.10. L'étude de Miragaia et al. (2014)**

Miragaia et al. (2014) ont tenté d'identifier et de hiérarchiser les parties prenantes impliquées dans la prise de décisions d'une grande organisation sportive. Ainsi, ils ont effectué une analyse de régression linéaire multiple pour évaluer l'influence des attributs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence sur le degré d'importance des parties prenantes. Ils proposent auparavant un modèle conceptuel basé sur l'approche des attributs de Mitchell et al. (1997) et visant à relier les perceptions des décideurs internes et externes sur les attributs au degré d'importance des parties prenantes (voir schéma 1. 7)

Ils établissent ainsi les hypothèses suivantes :

-hypothèse 1a : Dans la perception des décideurs externes, le pouvoir de la partie prenante est positivement lié au degré d'importance des parties prenantes ;

-hypothèse 1b : Dans la perception des décideurs internes, le pouvoir de la partie prenante est positivement lié au degré d'importance des parties prenantes ;

-hypothèse 2a : Dans la perception des décideurs externes, la légitimité de la partie prenante est positivement liée au degré d'importance des parties prenantes ;

-hypothèse 2b : Dans la perception des décideurs internes, la légitimité de la partie prenante est positivement liée au degré d'importance des parties prenantes ;

-hypothèse 3a : Dans la perception des décideurs externes, l'urgence de la partie prenante est positivement liée au degré d'importance des parties prenantes ;

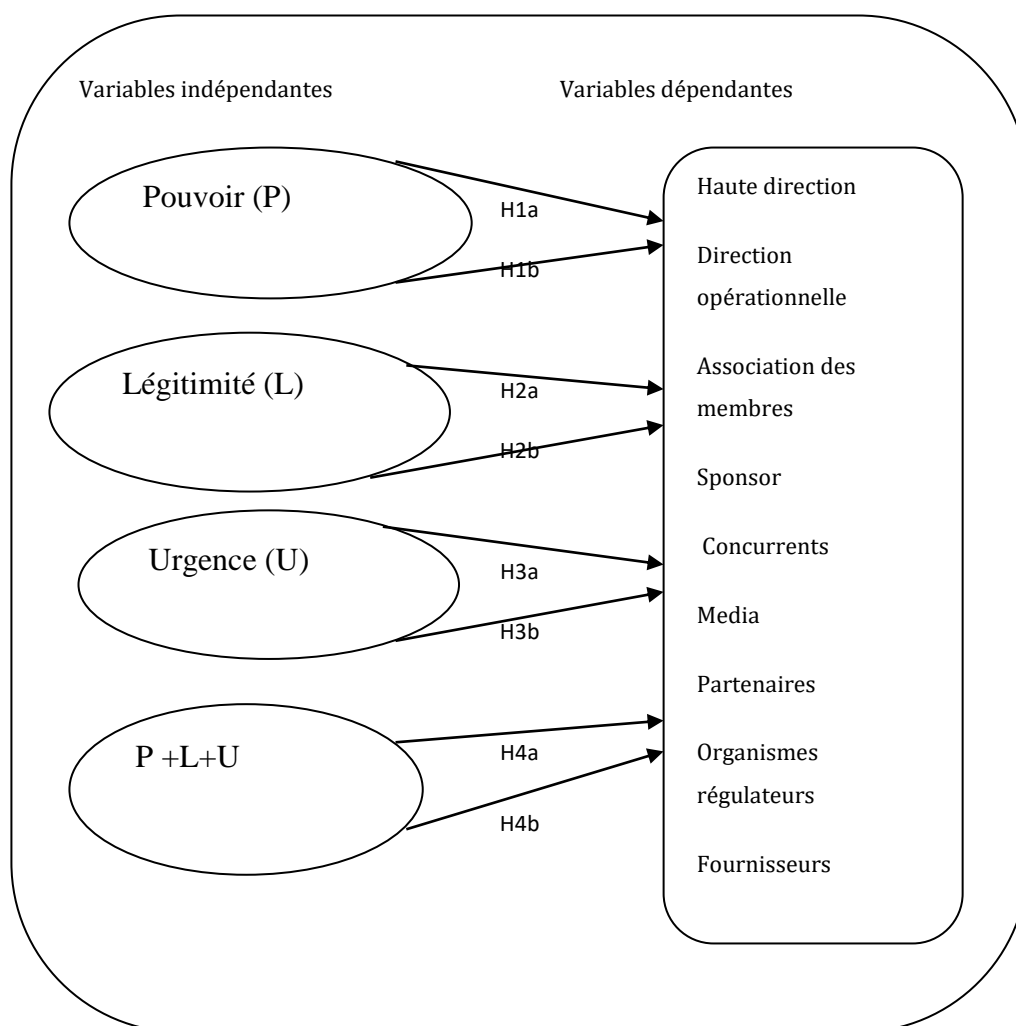
-hypothèse 3b : Dans la perception des décideurs internes, l'urgence de la partie prenante est positivement liée au degré d'importance des parties prenantes ;

-hypothèse 4a : Dans la perception des décideurs externes, les attributs cumulatifs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence se rapportent positivement au degré d'importance des parties prenantes.

Ces auteurs trouvent une convergence des perceptions des décideurs internes et externes concernant trois (3) parties prenantes : la haute direction, les sponsors et l'association des membres. Leurs études révèlent quatre (4) types de parties prenantes que sont : des parties

prenantes définitives, dangereuses, demandeuses et non parties prenantes. Ils constatent également une différenciation entre décideurs externes et décideurs internes notamment dans la classification des parties prenantes et dans l'évaluation des attributs. En outre, Leurs travaux suggèrent la réussite du management des organisations dépendra de l'identification correcte des parties prenantes et de l'évaluation de leur degré d'importance, afin de mettre en évidence qui devrait être prioritaire dans la prise de décision stratégique.

**Schéma 1. 7: Modèle théorique de Miragaia et al. (2014), p.850.**



D'après les critiques portés sur les études empiriques antérieurs nous pouvons en déduire que ces études sont limités car les attributs sont absolument binaires. Les caractéristiques des



décideurs et les interrelations entre les attributs devraient être approfondies pour rendre les résultats beaucoup plus riches.

En résumé les études empiriques effectuées abordent essentiellement le degré d'importance des parties prenantes, le rôle des attributs et l'environnement des dirigeants. Néanmoins, la plus critiques et limites de ces études concernent généralement, la méthode d'identification des parties prenantes, les échantillons et l'usage binaire des attributs et la définition des attributs.

**Tableau 1. 2: Le récapitulatif des tests empiriques effectués sur le modèle de Mitchell et al. (1997).**

Études	Le degré d'importance Des parties prenantes sont liées au nombre cumulatif des attributs aux yeux des dirigeants	L'attribut le plus déterminant sur l'importance des parties prenantes			L'environnement du dirigeant sur l'identification, la perception des attributs et le degré d'importance des parties prenantes	Méthodologie	critiques
		P	L	U			
Agle et al. (1999)	oui			oui	non	Utilisation de données uniques obtenues par sondage et d'échelles de likert avec 80 dirigeants	-utilisation binaire des attributs -parties prenantes identifiées à l'avance -utilisation d'échelles de likert sur des questions fermées
Friedman	oui					Analyse des	-ils définissent

Michael et Mason (2004)						prises de décisions des pouvoirs publics sur les politiques de développement économique	l'urgence en tenant compte uniquement de la criticité. La temporalité était ignorée.  -parties prenantes identifiées à l'avance
Friedman Michael et Mason (2005)	oui					Analyse du financement publique d'un stade de foot	-ils définissent l'urgence en tenant compte uniquement de la criticité. La temporalité était ignorée.  -parties prenantes identifiées à l'avance
O'Higgins et Joseph Morgan Joseph (2006)	Oui et non					Identifier les parties prenantes en fonction du pouvoir de la légitimité et de l'urgence ; et le niveau d'engagement des partis politiques envers leurs parties prenantes à partir des discours des cadres et des militants de ces partis politiques	-supposition binaire des attributs.  -prise en compte des caractéristiques des organisations (partis politiques) et en lieu et place de celles des répondants.

Eesley et Lenox (2006)		oui	Oui et non	Non		-utilisation de données uniques de 600 actions de parties prenantes secondaires au cours de la période 1979-2003	-ignorer la place de la perception des dirigeants sur les attributs  -un échantillon ne prenant compte que les parties prenantes secondaires  -utilisation binaire des attributs
Knox et Gruar (2007)	non					Enquête « coopérative » auprès d'une organisation à but non lucratif	études faite sur une seule organisation
Parent et Deephouse (2007)	oui	oui			oui	Études de cas sur deux organisations à partir de 22 entretiens avec leurs dirigeants	Etude faite sur un seul type d'organisations.
Magness (2008)	oui				oui	Analyser la réaction des dirigeants et des actionnaires à partir de deux accidents environnementaux d'une industrie	-usage binaire des attributs
Wagner et al. (2012)	non					-une étude qualitative basée sur 15 entretiens	méthode semble être insuffisante

						d'une université publique portugaise pour identifier les parties prenantes et une étude quantitative confirmatoire basée sur un questionnaire répondu par 684 personnes de 11 universités publiques portugaises	dans la mesure où des parties prenantes possédant un faible pouvoir, une faible légitimité et une faible urgence sont classées comme non- parties prenantes
Miragaia et al. (2014)	oui				oui	Une analyse de régression linéaire multiple pour évaluer l'influence des attributs du pouvoir, de la légitimité et de l'urgence sur le degré d'importance des parties prenantes	-attributs binaires.

Les contenus des tests empiriques analysés exposés, nous allons maintenant aborder les propositions de tests théoriques notées dans la littérature.

## **2. Les Propositions théoriques faites sur le modèle de Mitchell et al. (1997)**

Nous notons cinq propositions théoriques relatives au modèle de Mitchell et al. (1997) que sont : Neville et al. (2003), Driscoll et Starik (2004), Beach (2009), Neville et al. (2011) et Perrault (2015).

Même si ces travaux n'ont pas effectué d'études empiriques, leurs suggestions nous semblent utiles pour nos travaux. Nous allons alors présenter ces travaux dans cette partie.

### **2.1. Les propositions de Neville et al. (2003)**

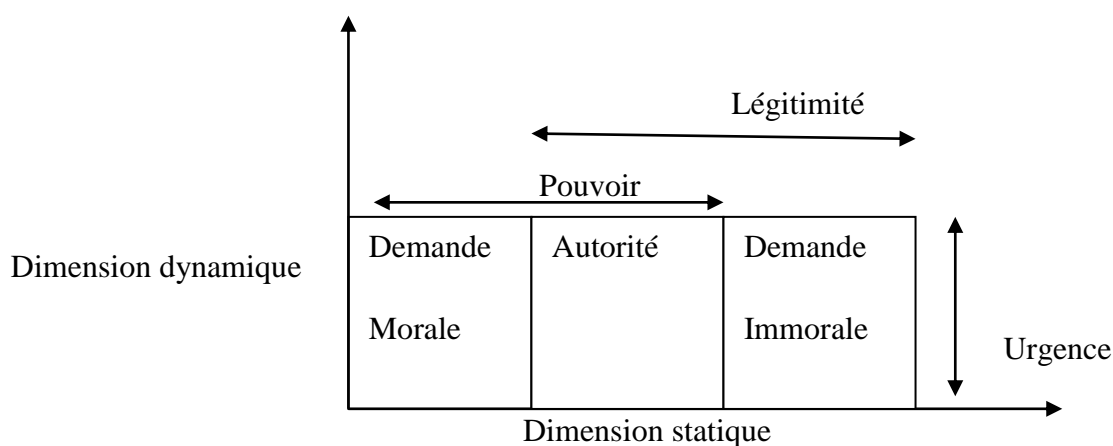
Neville et ses pairs sont convaincus que les travaux de Mitchell et al. (1997) sont une contribution substantielle à la compréhension et aux implications du concept de responsabilité sociale des organisations. Ils confirment ainsi les propos de Mitchell et ses collègues selon lesquels le degré auquel les managers accordent la priorité aux revendications des parties prenantes concurrentes peut être évalué par la possession d'un ou de plusieurs des trois attributs que sont : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. Néanmoins, Pour Neville et al. (2003) la théorie du degré d'importance des parties développée par Mitchell et al. (1997) est trop simpliste<sup>23</sup>. En outre, ils jugent que les relations entre chacun de ces attributs ne sont pas totalement examinées. Ils se proposent alors d'étendre le modèle de Mitchell et al. (1997). Pour ce faire, en reconfigurant le degré d'importance des parties prenantes, ils incluent une perspective dynamique, pour mettre en place un modèle vérifiable empiriquement. Plus précisément, ils font valoir que l'attribut dynamique de l'urgence modérera les attributs du pouvoir et de la légitimité, contribuant ainsi à donner une mesure plus précise du degré d'importance des parties prenantes. En effet, Mitchell et al. (1997) ont souligné que « lorsqu'elle est combinée avec au moins un des attributs, l'urgence modifiera la relation et augmentera le degré d'importance pour les dirigeants de l'entreprise » (Mitchell et al. 1997, p. 870) . C'est pour cette raison que Neville et al. (2003) signalent que l'urgence est dynamique. Ils la définissent comme un appel à une réponse immédiate de gestion qui, est fonction de la sensibilité au temps et de la criticité de la demande. En outre, Mitchell et al. (1997) notent que le pouvoir et la légitimité sont deux attributs statiques. Par conséquent Neville et al. (2003)

---

<sup>23</sup> Neville et al. (1997) pensent que les attributs ne sont pas binaires, mais continus.

placent le pouvoir et la légitimité sur l'axe de la dimension statique et, l'urgence sur celui de la dimension dynamique.

**Schéma 1. 8: Modèle théorique de Neville et al. (2003), p.1885.**



Cependant, ils précisent que mettre le pouvoir et la légitimité sur le même axe est problématique. En effet, pour le pouvoir, l'entreprise s'engage dans des « comportements de choix actifs » pour améliorer sa position envers l'environnement, alors que pour la légitimité, l'entreprise se conforme de manière passive envers l'environnement. Mais ces formes de comportement organisationnel opposées, c'est-à-dire la résistance active et la conformité passive, représentent réellement les deux extrémités du même continuum (Olivier, 1991 cité par Neville et al. 2003). D'où, Neville et al. (2003) affirment que mettre l'urgence sur l'axe dynamique et le pouvoir et la légitimité sur celui statique permet de construire une boîte qui représente plus clairement et plus précisément le degré d'importance total des parties prenantes. Ainsi, plus les trois attributs augmentent plus les zones de la boîte est grande, et donc plus grande est la demande ou la revendication dans la perception des dirigeants. De surcroît, ils soulignent que les degrés d'importance totaux des demandes des différentes parties prenantes peuvent être comparés pour les classer. Ils ajoutent que cela peut être utilisé pour expliquer comment les dirigeants donnent la priorité aux différentes revendications des parties prenantes. Par conséquent, ils ne soutiennent que cette reconfiguration du modèle de Mitchell et al. (1997) donne également l'opportunité de faire

une typologie des demandes des différentes parties prenantes. Ils retiennent alors trois types : une de demande morale, une autorité et une demande immorale. D'abord, à propos de l'autorité, ils la définissent comme une revendication ou une demande possédant le pouvoir et la légitimité. Ils fondent leurs arguments sur la définition de l'autorité par Mitchell et al. (1997) qui se traduit par l'utilisation socialement acceptable pour affecter l'organisation, c'est-à-dire l'utilisation légitime du pouvoir (Weber, 1974 cité par Neville et al. 2003). Ensuite la demande morale est considérée comme une demande légitime, sans pouvoir, socialement acceptable et le non satisfaction n'affectera pas l'organisation. Enfin la demande immorale est celle ayant du pouvoir, sans légitimité, socialement inacceptable et affectant l'organisation de façon immorale. Mais, pour Neville et al. (2003), étant donné que la partie prenante a le pouvoir d'affecter l'organisation si ses besoins ne sont pas satisfaits, alors il est dans l'intérêt de l'organisation de les satisfaire.

Par ailleurs, ils signalent qu'Agle et al. (1999) ont confirmé, grâce à des études empiriques, la proposition selon laquelle le nombre cumulatif d'attributs indiquera dans quelle mesure les gestionnaires donnent la priorité aux revendications concurrentes. Bien que ne contestant pas cette constatation, ils proposent que l'hypothèse selon laquelle les trois attributs qui influent individuellement sur la portée des parties prenantes et la méthode d'utilisation des échelles nominales pour mesurer les attributs sont trop simplistes et contraires aux explications théoriques de Mitchell et al. (1997). Conformément à la logique conceptuelle qu'ils ont développée précédemment, ils soutiennent que la nature dynamique de l'urgence aura une influence modératrice sur les relations entre les attributs statiques du pouvoir et de la légitimité et le degré d'importance totale des parties prenantes. Ils établissent alors les propositions suivantes :

-P1 : l'attribut des parties prenantes du pouvoir sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes.

-P2 : l'attribut des parties prenantes de la légitimité sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes.

- P3 : l'attribut des parties prenantes de l'urgence sera positivement lié au degré d'importance des parties prenantes.

-P4 : la relation positive entre le pouvoir des parties prenantes et le degré d'importance des parties prenantes sera plus forte si la légitimité de la revendication augmente.

-P5a : l'attribut urgence des parties prenantes modérera positivement la relation entre le pouvoir et le degré d'importance des parties prenantes.

-P5b : l'attribut urgence des parties prenantes modérera positivement le rapport de la légitimité et du degré d'importance des parties prenantes.

-P5c : l'attribut urgence des parties prenantes modérera positivement la relation synergique entre le pouvoir, la légitimité et le degré d'importance des parties prenantes.

Cette proposition de test théorique renferme des limites si on se réfère aux travaux de Neville et al. (2011) qui suggèrent que l'urgence n'est pas pertinente pour identifier les parties prenantes, c'est avant tout la légitimité morale de la revendication de la partie prenante qui s'applique au degré d'importance des parties prenantes.

## **2.2. Les propositions de Driscoll et Starik (2004)**

Driscoll et Starik soutiennent l'argument d'une théorie des parties prenantes reposant sur l'intégration de la relation entre l'organisation et son environnement naturel dans la prise de décision managériale. Pour ce faire, ils examinent la littérature sur le débat concernant « qui ou quoi doit compter » pour la théorie des parties prenantes. En particulier, ils mettent l'accent sur Mitchell et al. (1997). Ainsi, en prenant en compte l'environnement naturel, ils critiquent les hypothèses qui sous-tendent les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence des parties prenantes qui font partie intégrante du modèle de Mitchell et al. (1997). Par conséquent ils développent un quatrième attribut qu'est la proximité pour appuyer les travaux de Mitchell et ses collègues. Dans leur définition de la proximité ils tiennent compte des éléments suivants : proche et éloigné, court terme et long terme, le réel et le potentiel et définissent la proximité comme un attribut refermant le proche, le court terme et le réel. Ainsi, ils suggèrent que les parties prenantes de proximité (proches, de court et réelles) attirent plus l'attention des dirigeants. En effet, pour l'urgence, ils suggèrent qu'elle sera en partie motivée par la probabilité que le contenu de la réclamation se produise réellement. Ainsi, lorsqu'une réclamation est critique et sensible au temps et a une forte probabilité de se produire, les gestionnaires percevront la revendication avec une plus grande importance. Pour le pouvoir, dans cet effet de proximité, ils suggèrent que le pouvoir des parties prenantes peut



aussi s'expliquer<sup>24</sup> par la théorie des réseaux sociaux. En tant que réseau la densité augmente, les organisations sont soumises à une augmentation de l'attention de plusieurs parties prenantes. Concernant la légitimité, ils notent que le rôle de la proximité est déterminant dans la morale. Enfin, ils suggèrent que la notion de court terme est particulièrement importante pour le degré d'importance des parties prenantes aux yeux des dirigeants.

Par ailleurs, des auteurs comme Neville et al. (2011) reconnaissent que le rôle de la proximité est important sur le degré d'importance des parties prenantes, mais elle ne peut pas constituer un attribut car elle est incluse dans le pouvoir et la légitimité. Autrement dit, elle est une composante du pouvoir et de la légitimité.

### **2.3. Les propositions de Beach (2009)**

Dans l'article abordant la proposition du modèle théorique de sa thèse, Beach (2009) s'appuie sur la théorie des parties prenantes et la théorie de la gouvernance des réseaux. Le but consiste à comprendre en détails comment trois réseaux au sein de Roads Alliance au Queensland fournissant des résultats publics s'engagent avec les parties prenantes dans la mise en œuvre de projets d'infrastructures et de services. Plus explicitement, son article propose un modèle théorique de la participation et de l'engagement des parties prenantes. Ce modèle<sup>25</sup> associe et prolonge la théorie de l'identification et de l'importance des parties prenantes de Mitchell et al. (1997), l'échelle de la gestion et de l'engagement des parties prenantes de Friedman Andrew et Miles Samantha (2006) et le modèle d'engagement et du traitement moral des parties prenantes de Greenwood (2007).

Pour ce faire, en utilisant le modèle de Mitchell et al. (1997), Beach (2009) se propose de diviser l'urgence en deux attributs : la criticité et la temporalité. Elle obtient ainsi quatre attributs (pouvoir, légitimité, criticité et temporalité). En combinant ces attributs, elle distingue 16 types de parties prenantes. Pour justifier ce choix, elle se fonde sur la littérature relative aux différents tests effectués sur cet attribut. D'abord, elle note que l'urgence a été testée en la considérant comme un attribut unique, incluant la criticité et la temporalité (Agle et al., 1999). Ensuite, elle souligne que cet attribut d'urgence a fait l'objet d'un test sous

---

<sup>24</sup> Mitchell et al. (1997) ont expliqué le rôle du pouvoir des parties prenantes en se référant à la théorie de la dépendance des ressources.

<sup>25</sup> Compte tenu de notre thème de recherche, nous nous limitons uniquement sur l'analyse qu'elle a faite par rapport à la typologie de Mitchell et al. (1997) pour construire son modèle théorique.

l'angle de la seule composante qu'est la criticité (Friedman Michael et Mason, 2004, Friedman Michael et Mason, 2005). Enfin, elle précise que Parent et Deephouse (2007) ont considéré l'urgence comme un attribut comprenant la criticité ou la temporalité, mais ces composantes n'ont pas été testées individuellement. Concernant les limites de ces tests, elle souligne les études d'Agle et al. (1999) ne se situent que dans un contexte normatif, c'est-à-dire les valeurs des PDG et les résultats ont été spécifiquement liés à la théorie normative des parties prenantes. Pour les autres tests, elle note qu'ils ont sous évalués le nombre de types de parties prenantes distinguées par Mitchell et al. (1997) (Friedman Michael et Mason, 2004 ; Friedman Michael et Mason, 2005 ; Parent et Deephouse, 2007).

Donc, cette analyse de la typologie de Mitchell et al. (1997) est une réponse à l'invitation de Mitchell et al. (1997) qui consiste à effectuer une recombinaison théoriquement pertinente pour enrichir leur modèle. Cependant, Comme l'urgence, le pouvoir et la légitimité sont aussi des attributs composés de sous attributs. Donc, les études de Beach peuvent être limitées dans la mesure où la légitimité et le pouvoir devraient être décomposés en plusieurs attributs.

#### **2.4. Les propositions de Neville et al. (2011)**

Neville et al. (2011) signalent que les tentatives de développement du modèle de Mitchell et al. (1997) sont relativement très limitées. C'est la raison pour laquelle, ils ont publié en 2011, un article essayant de revisiter et de développer davantage ce modèle. Ainsi, à partir de la littérature, ils suggèrent d'abord que l'urgence n'est pas pertinente pour identifier les parties prenantes. Ensuite, ils stipulent que c'est avant tout la légitimité morale de la revendication ou de la demande de la partie prenante qui s'applique au degré d'importance des parties prenantes. Et enfin, ils notent que l'importance des parties prenantes varie en fonction de la variation du degré des attributs.

D'abord, en ce qui concerne l'urgence, Neville et al. se fondent sur les descriptions de Mitchell et al. (1997) relatives à aux parties prenantes ne possédant que l'attribut urgence (Parties prenantes demandeuses). Ils notent que Mitchell et al. (1997) ont décrit ces demandeuses comme ennuyeuses, gênantes et ne nécessitent pas ou de très peu d'attention de la direction. Alors, ils jugent que si la partie prenante « demandeuse » n'a pas le pouvoir d'affecter l'organisation ou s'il n'a pas une revendication légitime, alors les gestionnaires ne lui accordent pas le statut de partie prenante. Ils confirment leurs propos grâce aux résultats

empiriques de Parent et Deephouse (2007). Ces derniers ont constaté qu'aucun dirigeant n'a considéré les parties prenantes demandeuses comme importantes. Néanmoins, Neville et al. (2011) précisent que d'aucuns peuvent soutenir que malgré que ces demandeurs urgents n'ont ni pouvoir, ni légitimité, ils peuvent avoir un pouvoir ou une légitimité non réelle mais potentielle, et seront donc pris en considération par les dirigeants. Ils reconnaissent que ces parties prenantes demandeuses recherchent activement le pouvoir et /ou la légitimité (en soumettant leur cas à d'autres personnes du réseau de l'organisation) dans le cadre de cette prise en compte par les dirigeants. D'ailleurs, ils soulignent que Mitchell et al (1997) ont bien noté que leur typologie inclut les relations potentielles. Cependant, ils signalent que le potentiel d'accès au pouvoir ou à la légitimité est au même niveau que la possession réelle du pouvoir ou de la légitimité. Autrement dit, pour eux, une partie prenante demandeuse avec un potentiel d'accès au pouvoir est à considérer comme une partie prenante dangereuse (partie prenante ayant du pouvoir et de l'urgence comme attributs). Ils fondent leur justification sur la définition même du concept de pouvoir selon Parent et Deephouse (2007, p.2) : « la capacité (potentielle) des parties prenantes d'imposer leur volonté ». Ils soutiennent alors que l'urgence n'est donc pas un attribut suffisant pour identifier une partie prenante d'une organisation.

Ensuite, Pour la légitimité, Neville et al. (2011) constatent que son rôle dans le cadre du degré d'importance des parties prenantes est gênant. Pour eux, Parmi les trois attributs du degré d'importance des parties prenantes, le rôle de la légitimité a le plus besoin d'une réévaluation. Ils ajoutent que la légitimité a été qualifiée de vague, problématique, malléable et multi facette (Bannerjee, 2001; Driscoll et Starik, 2004; Hybels, 1995; Phillips, 2003; Suchman, 1995 cités par Neville et al., 2011). Ils suggèrent que ceci provient de l'adoption par Mitchell et al. (1997) de la définition composite de la légitimité au sens de Suchman (1995). Ainsi, ils identifient deux problèmes liés à l'utilisation par Mitchell et al. (1997) de cette définition composite de Suchman (1995). Premièrement, ils expliquent qu'il y a un manque de distinction entre la légitimité de la partie prenante et celle de sa revendication. Ils informent que Eesley et Lenox (2006), bien que soutenant cette distinction, ont montré empiriquement que la légitimité de la partie prenante et celle de sa demande sont pertinentes quant au concept de degré d'importance l'importance des parties prenantes. Pour développer leurs travaux, cependant, Neville et al. (2011) soutiennent que malgré la pertinence des deux, c'est la légitimité de la revendication qui devrait être exclusive pour l'évaluation de l'importance des parties prenantes par les dirigeants. Selon ces auteurs, le contenu de la

demande ou de la revendication (par exemple arrêter de polluer, augmenter les salaires, faire un don, etc.) est ce qui est en cours d'évaluation et c'est la demande à laquelle les dirigeants se réfèrent pour donner une réponse si elle est importante. En outre, ils suggèrent que la légitimité de la partie prenante est secondaire et améliore ou réduit éventuellement la légitimité de la demande. Comme Eesley et Lenox (2006), Ils ajoutent que les tactiques de revendication utilisées par les parties prenantes représentent les facteurs essentiels d'évaluation de cette légitimité (procès et boycott par exemple). Ils donnent l'exemple de certains observateurs pour qui, les tactiques de confrontation de Greenpeace réduisent leur légitimité, et par conséquent affecte négativement la légitimité de leurs revendications ou demandes. Cependant, ils soutiennent que si la revendication est moralement légitime, et que la partie prenante n'est pas légitime (en raison des moyens de communications violents ou conflictuels de sa revendication), la demande devrait être prise en considération par les dirigeants. En guise d'exemple, ils notent que minimiser la légitimité de la revendication de Greenpeace à cause de leurs tactiques de communication n'affecte pas la raison qui est derrière le changement climatique. De plus, ils pensent qu'une revendication moralement légitime devrait être traitée car c'est la meilleure chose à faire et parce que d'autres parties prenantes sont susceptibles de prendre la cause en main et faire pression sur l'organisation si cette revendication moralement légitime si elle est ignorée. Donc, ils soutiennent que ce n'est que la légitimité de la revendication qui est directement pertinente pour une théorie normative du degré d'importance des parties prenantes.

Deuxièmement, Neville et al. (2011) pensent que l'utilisation par Mitchell et al (1997) de la définition composite de la légitimité de Schuman(1995) pose un problème de clarté en raison des multiples facettes de la légitimité. En d'autres termes, Selon Neville et al. (2011), Mitchell et ses collaborateurs, pour construire leur modèle conceptuel, ont utilisé une définition à plusieurs facettes de légitimité là ils auraient dû souligner une seule facette particulière qu'est la légitimité morale. En effet, Schuman (1995) a essayé de mettre de l'ordre sur la recherche disparate de la légitimité organisationnelle, en présentant une définition composite comprenant trois formes de légitimité : morale, pragmatique et cognitive<sup>26</sup>. Ainsi, Neville et al. précisent que Mitchell et ses collègues n'ont pas apporté des éclaircissements concernant les contenus de cette définition pour clarifier cette notion de légitimité. Donc, Neville et al. (2011) trouvent que c'est une faiblesse qui cache les approches divergentes de la légitimité. En effet, pour eux, certains la voient comme étant socialement

---

<sup>26</sup> cf. la définition de la légitimité sur la typologie de Mitchell et al. (1997).

construite selon les critères éthiques et d'autres mettent l'accent sur son rôle instrumental en tant que ressource nécessaire de l'organisation (Scott, 2001 cité par Neville et al. (2011)). Ils suggèrent ainsi que le rôle de la légitimité dans la théorie de l'identification et de l'importance des parties prenantes devrait être limité à la notion de la légitimité morale de Suchman (1995) et devrait exclure les arguments pragmatiques et cognitifs. Ils jugent que la légitimité cognitive ne peut pas se référer à la façon dont une évaluation est faite, mais à l'étendue de la connaissance ou à la réflexion requise pour arriver à un jugement. En outre, ils précisent que la légitimité pragmatique n'est non plus importante dans ce cadre. Ils arguent que dans le contexte de l'importance des parties prenantes Les dirigeants accorderont une légitimité pragmatique à la revendication de la partie prenante, s'ils entretiennent des relations bénéfiques avec cette dernière ou si la revendication est favorable aux intérêts de l'organisation (Suchman, 1995). Ils expliquent par exemple que les revendications des employés seront considérées pragmatiquement légitimes si la nature des revendications est en quelque sorte bénéfique pour l'organisation, soit en termes d'accroissement de la participation des employés soit en termes d'apaisement par rapport aux employés qui pourraient être en mesure d'affecter l'organisation de manière préjudiciable si les revendications ne sont pas respectées. La légitimité pragmatique est donc liée à la dépendance de l'organisation à l'égard de la partie prenante. Ils stipulent que la légitimité pragmatique peut être vue en tant que ressource qui permet d'accéder à d'autres ressources. Et, ils pensent que cela rejoint l'attribut pouvoir de la partie prenante. Ce qui entraîne pour eux un double comptage de l'importance de la partie prenante. Ils suggèrent donc que la légitimité pragmatique soit exclue pour mesurer parfaitement l'importance d'une partie prenante, car l'attribut pouvoir l'aura déjà capturée. Une autre raison pour laquelle, ils suggèrent que la légitimité pragmatique soit exclue et remplacée par la légitimité morale s'explique par les arguments moraux présentés par les chercheurs pour définir les parties prenantes légitimes d'une organisation. Ils citent Mitchell et al. (1997) qui ont soutenu que ces chercheurs essayaient d'établir « un noyau normatif » de la théorie des parties prenantes.

Enfin, pour le degré de possession des attributs, ils soutiennent que la définition de l'importance des parties prenantes en d'accumulation d'attributs dichotomiques est inexacte et potentiellement dangereux. Ils soulignent que la typologie de Mitchell et al. (1997) considère chaque attribut comme « présent » ou « absent ». Donc, pour eux, cette typologie ne peut capturer le niveau ou les degrés variables des attributs. C'est la raison pour laquelle ils pensent que la théorie et la gestion de cette faiblesse résiduelle sont potentiellement

importantes. En effet, ils expliquent clairement que, toute chose étant égale par ailleurs, une augmentation ou une diminution du degré de possession de l'un des attributs affectera l'importance de la revendication de la partie prenante. En termes plus précis, selon eux, cette typologie ne fait pas de distinction entre les parties prenantes avec un très grand pouvoir et celles qui ont moins de pouvoir, elle classe les deux dans le même groupe. Alors qu'ils pensent qu'une partie prenante ayant beaucoup de pouvoir, qu'elle soit « latente » ou en « attente », peut être plus importante que celle définitive ayant une faible quantité de chacun de ces trois attributs. Par conséquent, ils signalent que l'analyse du degré d'importance des parties prenantes basée uniquement sur le comptage dichotomique de la possession des attributs peut entraîner une mauvaise réponse managériale de l'organisation.

Ils soulignent que bien que les représentations du pouvoir et de l'urgence comme des variables continues puissent être facilement acceptables, des études récentes suggèrent qu'il pourrait y avoir une certaine opposition à l'idée que la légitimité est continue. Ils citent ainsi Deephouse et Suchman (2008) qui ont soutenu que cette légitimité est dichotomique car elle dénote l'appartenance d'une population (c'est-à-dire les parties prenantes légitimes). Dans cet ordre d'idées, ils précisent que Zimmerman et Zeitz (2002) ont suggéré que les chercheurs ont traditionnellement traité le concept de légitimité comme dichotomique. Idem, signalent-ils, Deephouse et Carter (2005) ont cité un certain nombre d'études qui ont présenté la légitimité comme binaire ou dichotomique. Cependant, Neville et al. (2011) nous font savoir que ces derniers ont également identifié des études qui ont représenté la légitimité « fine » ou variable. Ils donnent l'exemple de Nasi et al. (1997) qui ont déclaré que la légitimité varie en degrés, allant de très hautement légitime à hautement illégitime. En outre, ils stipulent que Zimmerman et Zeitz (2002) ont quand bien même explicitement soutenu que la légitimité devrait être considérée comme une variable continue. Ces derniers prennent l'exemple d'un prestigieux membre du conseil d'administration qui augmente, où chaque nouveau prestigieux membre du conseil augmente le degré de légitimité de l'organisation. Ils ont également soutenu que, tout en continue, il existe un « seuil » au-delà duquel les organisations sont considérées comme légitimes et celles qui sont inférieures à ce seuil sont illégitimes. C'est ainsi que Neville et al. (2011) soutiennent que la légitimité cette perspective, en affirmant que la légitimité consiste en un seuil imbriqué dans un continuum : elle est à la fois dichotomique et variable.

## 2.5. Les propositions de Perrault (2017)

Comme, Mitchell et ses collègues, Perrault (2017) considère que l'objectif principal de la théorie des parties prenantes est de mettre en place un mécanisme permettant d'identifier et de prioriser les attentes des parties prenantes. Ainsi, en examinant la littérature sur l'identification et l'importance des parties prenantes, cet article trouve que le modèle de Mitchell et al. (1997) est pertinent, très bien développé et attrayant en raison de sa simplicité apparente.

Cependant, Perrault (2017) suppose que les travaux de Mitchell et al. (1997) présente un certain nombre d'inconvénients qui ont entraîné des divergences au niveau des études empiriques relatives à ce modèle.

D'abord, pour Perrault (2017) la question est de savoir si le pouvoir et la légitimité demeurent les attributs les plus utiles pour identifier et classer les parties prenantes selon leur degré d'importance. A propos du pouvoir, cela s'explique par le fait que pour cet article des études empiriques ont souligné que le pouvoir remplace tout autre attribut dans la perception des dirigeants. Cet auteur suppose que l'on ne sait pas quel type de pouvoir amène à considérer un acteur comme étant une partie prenante. Il stipule que les recherches existantes ont tendance à considérer le pouvoir dans acception économique, limitant ce modèle de parties prenantes à la commercialisation. De même, pour la légitimité, cet article constate que les parties prenantes identifiées dans la plupart des études empiriques sont considérées comme étant légitimes, même si, cette légitimité est expliquée par son pouvoir de perturber le fonctionnement de l'organisation. Autrement dit, Perrault (2017) considère qu'il y a conceptuellement peu de place pour envisager « *un acteur illégitime* » ; et qu'une confusion subsiste quant à une partie prenante possédant un seul attribut de légitimité ou la légitimité obtenue en raison du pouvoir d'affecter l'organisation. En outre, ce papier considère que la légitimité au sens de Suchman (1995) est comprise au sens étroit comme l'acceptation normative des parties prenantes dans la société, alors que la littérature récente suppose différents types de légitimité en fonction des caractéristiques et stratégies de l'organisation.

Ensuite, Perrault (2017) trouve qu'il est très peu probable que les dirigeants séparent, en réalité, leurs perceptions et l'effet des attributs des parties prenantes. Elise Perrault considère que les dirigeants ont plutôt tendance à voir les problèmes de l'entreprise ou leurs relations avec un groupe de parties prenantes de façon holiste, en termes de degré auquel ils doivent considérer les intérêts de l'ensemble des acteurs.

Enfin, Perrault (2017) stipule que le modèle de Mitchell et al. (1997) semble être inapproprié pour identifier les parties prenantes et hiérarchiser leurs revendications dans la mesure où les attributs ne sont pas stables (la relation entre la partie prenante et l'organisation étant dynamique). En effet, selon l'auteur, même si la typologie de Mitchell et al. (1997) aide à comprendre pourquoi les dirigeants peuvent accorder plus de priorité aux actionnaires qu'à une ONG (car les attributs possèdent des attributs supérieurs), la typologie de Mitchell et al. (1997) demeure moins utile pour trancher les cas où les dirigeants doivent faire le choix entre deux organismes communautaires par exemple.

Ainsi, Selon Perrault (2017) l'approche dite « names-and-faces » (approche de Noms-et-faces) de la l'identification et de la priorisation des parties prenantes doit satisfaire trois conditions :

-rendre compte de l'unicité des groupes et individus au sein de grandes catégories de parties prenantes de manière dynamique.

-reconnaitre la nature double des parties prenantes en tant qu'identité qui est à la fois sociale et économique conformément à leurs revendications vis-à-vis de l'entreprise.

-fournir des explications plausibles et des conseils intuitifs par rapport à la façon dont les dirigeants accordent la priorité aux parties prenantes.

Perrault (2017) considère ainsi que l'approche de l'identité sociale de McVea et Freeman (2005) et la théorie de Mitchell et al. (1997) satisfont les deux premières conditions. Alors, cet article suppose qu'un modèle cohérent basé sur un attribut simple renfermant ces trois conditions est nécessaire. Ainsi, Perrault considère que cet attribut n'est rien d'autre que le statut.

En effet, le statut est par nature un attribut de différenciation et d'ordre. Ainsi selon Perrault, il constitue un facteur utile pour comprendre le point de vue des dirigeants sur les parties prenantes en termes d'unicité.

Dans le processus de caractérisation de cet attribut, Perrault note premièrement que le statut est relationnel. L'auteur part sur les recherches récentes qui mettent de plus en plus l'accent sur les caractéristiques des parties prenantes en relation avec l'entreprise. Elle explique cette caractéristique relationnelle par le fait qu'un groupe de parties prenantes peut obtenir le statut en s'associant avec un autre groupe de parties prenantes ayant un statut supérieur. De même,



elle ajoute qu'un groupe de parties prenantes peut perdre son statut en s'associant avec un groupe de statut inférieur.

Elise Perrault émet ainsi la proposition suite :

P1 : les organisations chercheront à s'associer (se dissocier) avec les parties prenantes pouvant gagner (ou perdre) le statut d'association (avec un autre groupe de parties prenantes).

Deuxièmement, Elise Perrault considère que le statut s'explique aussi par le niveau social au sein d'un système social.

Elle établit ainsi la proposition suivante :

P2 : les organisations accordent plus d'attention (ou moins d'attention) aux parties prenantes possédant un statut élevé (ou bas) conféré par la société lorsque ces parties prenantes sont considérées comme étant susceptibles d'avoir un statut élevé (ou bas) au niveau de l'organisation.

Troisièmement Perrault (2017) suppose les organisations prêtent généralement attention aux parties prenantes ayant un statut élevé. Cependant, elle note qu'il existe une situation où les entreprises prêtent attention aux parties prenantes de faible statut. En effet selon Perrault (2017) cela s'explique par la simple raison que dans certains cas ces parties prenantes fournissent plus d'efforts quant aux exigences de l'organisation.

Elle décline ainsi des sous propositions suivantes :

P3a : les organisations accorderont plus d'attention aux parties prenantes qui sont perçus comme ayant un statut inférieur pour la société lorsque l'organisation perçoit qu'elle peut tirer profit des efforts de ces parties prenantes sans nuire à sa légitimité.

P3b : les organisations accorderont plus d'attention aux parties prenantes qui sont perçus comme ayant un statut inférieur pour la société lorsque l'organisation perçoit ces parties prenantes peuvent affecter les activités de l'entreprise.

Ainsi, il apparaît clairement que cet attribut de statut tel que définit par Elise Perrault est inclus dans le concept de pouvoir de Mitchell et al. (1997). Ainsi, nous considéreront le modèle de Mitchell et al. (1997) et que la pertinence de l'étudier demeure dans le contenu de ses attributs.

En définitif les propositions de tests théoriques portent essentiellement sur la reconfiguration des attributs résumé sur le tableau n1.3 ci-dessous

**Tableau 1. 3: Le récapitulatif des propositions théoriques faites sur le modèle de Mitchell et al. (1997).**

Études	Reconfiguration des attributs de Mitchell et al. (1997)
Neville et al. (2003)	L'urgence modère le pouvoir et la légitimité et donne plus de précision au degré d'importance des parties prenantes
Driscoll et Starik (2004)	Quatre attributs pour une mesure plus précise de l'importance des parties prenantes : le pouvoir, la légitimité, l'urgence et la proximité
Beach (2009)	Le pouvoir, la légitimité, la criticité de la revendication et la temporalité de la revendication
Neville et al. (2011)	Le pouvoir et la légitimité morale de la revendication
Perrault (2015)	Le statut

## **Conclusion du chapitre 1**

Nous avons d'abord souligné dans ce chapitre l'importance et la particularité de la typologie de Mitchell et al. (1997). Nous avons vu que, contrairement aux autres typologies de la littérature sur la théorie des parties prenantes, l'originalité de celle de Mitchell et ses collègues se justifie par son caractère dynamique et multidimensionnel et ses éléments caractéristiques permettant d'identifier et de classer les parties prenantes.

Mais le but essentiel de ce chapitre consistait à exposer les différentes études empiriques et les propositions théoriques faites sur le modèle de Mitchell et al. (1997).

Ainsi, nous avons constaté que ces différentes études empiriques et propositions théoriques révèlent des divergences et, sur plusieurs points. Ces points sont répartis en cinq thèmes que sont : le degré d'importance des parties prenantes qui est lié au nombre cumulatif des attributs, la prise en compte de l'environnement du dirigeant comme une variable modératrice, la méthodologie concernant la mesure des attributs, méthodologie concernant l'identification des parties prenantes, les attributs les plus pesants, la reconfiguration des attributs.

Nous comptons ainsi intégrer ces différents points dans nos travaux. Cependant, cela nécessite d'apporter des éclaircissements sur le territoire sénégalais et son secteur de la microfinance, mais aussi et sur le concept de gouvernance en microfinance. Cela nous permettra de nous positionner clairement par rapport aux divergences dont font l'objet ces différents thèmes.

## **CHAPITRE 2 : Le contexte institutionnel du Sénégal et de son secteur microfinancier**

### **Introduction du chapitre 2**

La typologie de Mitchell et al. (1997) est une théorie du Nord. Tester un tel modèle sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal, nous invite tout d'abord à décrire le contexte de notre recherche. Donc, nous consacrons ce deuxième chapitre à l'examen du territoire sénégalais et de son secteur microfinancier. En effet, le Sénégal est un territoire de tradition négro-africaine qui a connu des bouleversements profonds tels que les colonisations arabo-berbères (l'islam) et puis occidentale française (avec l'arrivée du christianisme). Chacune de ces civilisations véhicule des normes pouvant façonner la pensée et le comportement des acteurs qui vivent dans ce territoire. En termes claires, ce concept de territoire est défini par Pigé (2015, p.21) comme « *le lieu où se réalisent des interactions humaines, où la personne humaine dans son unité et dans sa spécificité se confronte à d'autres* ». Dans la même page, Il ajoute que « *le territoire est le lieu d'interaction de la personne humaine dans sa dimension sociale* ». De surcroît, il précise que « *le territoire est aussi un lieu marqué, défini, par les normes qui s'y appliquent. Le territoire s'inscrit dans une histoire et une géographie qui le déterminent* ». Il cite auparavant le concept de territoire selon la littérature française qui le définit comme « *un lieu de vie, de pensée et d'action dans lequel et grâce auquel un individu et un groupe se reconnaît, dote ce qui l'entoure de sens et se dote lui-même de sens, met en route un processus identificatoire et identitaire* » (Kourtessi-Philippakis et Treuil, 2011, p.7-8, cité par Pigé, 2015, p.21). Donc, considérer le concept de territoire pour tester un modèle comme celui de Mitchell et al. (1997), où la perception du dirigeant de l'organisation occupe une place centrale, s'avère important. Compte tenu de notre problématique, l'essentiel pour ce chapitre sera aussi d'analyser le cadre institutionnel du secteur de microfinance au Sénégal.

Ce chapitre est ainsi divisé en deux sections. La première étudie les différentes civilisations ou croyances idéologiques du pays pour souligner les possibles influences qu'elles peuvent

avoir sur l'individu en général et le dirigeant d'une organisation de microfinance sénégalaise en particulier. La seconde section s'articule autour du cadre institutionnel du secteur de la microfinance au Sénégal.

## **SECTION 1 : les normes liées au territoire Sénégalais**

L'objet de cette section consiste à étudier le territoire sénégalais sous l'angle de ses différentes civilisations. Ces civilisations renferment des normes qui peuvent influencer la pensée ou le comportement d'un sénégalais lambda. Or, la pensée ou la conception du dirigeant est centrale dans l'analyse de Mitchell et al. (1997) comme l'est la régulation du comportement dans la gouvernance d'une organisation. Donc, prendre en compte la notion de territoire sous cette optique serait d'une importance capitale pour étudier le modèle Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal.

Ainsi, cette présente section est scindée en trois parties. La première partie analyse la première civilisation qui est celle de tradition négro-africaine. Le but est de définir d'abord ce que l'on entend par tradition. Les méthodes utilisées par cette tradition pour forger la pensée et le comportement sont décrites. Enfin, une classification est faite sur les valeurs tirées de ses différentes méthodes. Ensuite, la deuxième partie étudie les valeurs arabo-musulmanes qui sont assimilables aux valeurs de la civilisation négro-africaine. Et la troisième partie met l'accent sur la civilisation occidentale qu'a connu le pays via la colonisation.

### **1. La place de l'individu dans la tradition négro-africaine**

Selon Mungala (1982, p.1), la tradition est un « *un ensemble d'idées, de doctrines, de mœurs, de pratiques, de connaissances, de techniques, d'habitudes et d'attitudes transmis de génération à génération aux membres d'une communauté humaine. Du fait du renouvellement perpétuel de ses membres, la communauté humaine se présente comme une réalité mouvante et dynamique. Ainsi, la tradition revêt à la fois un caractère normatif et fonctionnel. La normativité se fonde essentiellement sur le consentement à la fois collectif et individuel. Elle fait de la tradition une sorte de convention collective acceptée par la majorité des membres,*

*un cadre de référence qui permet à un peuple de se définir ou de se distinguer d'un autre* ». De cette définition, nous constatons l'importance de la prise en compte de cette notion de tradition dans le territoire sénégalais pour étudier le concept de gouvernance et de parties prenantes au sens de Mitchell et ses pairs. En effet, la tradition se passe de génération en génération ce qui fait toujours son implication dans l'orientation du comportement des sénégalais et l'influence des rapports qu'ils entretiennent quotidiennement avec les objets dont ils se servent. C'est dans ce cadre que Ndoye et Diouf (1982, p.1) définit la tradition « *comme un legs du passé, un patrimoine culturel, une transmission essentiellement immatérielle* ». De surcroît, c'est dans cette perspective de présence de ces facteurs traditionnels dans la conception et les actions des sénégalais que le professeur Sarr Felwine voulait souligner lors d'un entretien accordé au blog animé par l'agence française de développement. En voulant expliquer l'inscription du politique dans le culturel, ou le lien entre l'économie politique et l'économie sociale, il donne en ces propos l'exemple suivant : « *au marché de Sandaga, à Dakar, le marchandage signifie sur le plan symbolique que la discussion est plus importante que la transaction. Le prix peut changer en fonction du tour que prend la discussion-*« *Tu t'appelles Thiam, tu es mon esclave* », *peut-on entendre dire un commerçant. « D'où viens-tu ? Ah, j'ai de la famille là, moi aussi(...) On valide le lien* »<sup>27</sup>.

La tradition négro-africaine repose donc sur des traditions ou valeurs à transmettre à chaque individu et de génération à génération pour faciliter et consolider les relations.

Par ailleurs, il faut noter que la transmission de ces valeurs (idées, mœurs et pratiques) dans la tradition négro-africaine est fondée sur différentes méthodes utilisées chez l'individu, et depuis le bas âge, pour lui inculquer.

Par transmission nous entendons les principaux mécanismes établis afin d'assurer la viabilité des valeurs dans la tradition négro-africaine. Analyser les caractéristiques et les techniques de transmission des valeurs dans cette tradition nous invite à expliquer préalablement la notion de valeur et de communauté. En effet le but recherché est de faire le point sur les différentes valeurs et les différentes structures sociales pour mieux comprendre ce processus de transmission.

---

<sup>27</sup>Sarr(Felwine), Toute une terminologie à revoir, [en ligne] <http://www.ideas4development.org/> [page consultée le 11/10/ 2016]

### **1.1. La notion de communauté dans la tradition négro-africaine**

Les sociétés de la tradition négro-africaine y compris celle sénégalaise est caractérisée par le communautarisme. Celui-ci signifie que l'intérêt du groupe prime sur celui de l'individu. Donc l'existence de l'individu n'a de sens que dans le groupe. Grâce au groupe, il vit, agit et se réalise dans le groupe. L'acteur est ainsi intégré dans une structure sociale et littéralement pris en charge par le groupe. Par conséquent, cette société négro-africaine rejette le comportement individuel et égoïste pour lequel l'acteur est guidé par ses propres intérêts.

Cette volonté de vie commune se caractérise par une production et une gestion collectives des biens de la communauté, une vie commune, une répartition commune et une prise en charge des problèmes individuels par le groupe. Ainsi, toutes les forces doivent être mobilisées au service de l'intérêt collectif. Ce caractère holiste s'observe dans tous les domaines de la vie sociale.

La société négro-africaine est un ensemble hétérogène composée de différents groupes sociaux mais avec des traits similaires. Ainsi, on note un certain nombre de structures sociales communes à tous les groupes avec quelques différences près. On peut par exemple citer la famille, l'ethnie, le clan et la tribu.

-la famille en Afrique est très différente de celle occidentale. Selon Cissé (1982, p.2) « *la famille en Afrique est une famille comprenant non seulement toutes les personnes apparentées vivant sous le même toit, mais également tous les parents éloignés et les alliés. Dans certains cas fréquents au Sénégal, elle comprend jusqu'aux étrangers qu'une longue existence commune a assimilés au groupe de base* ». *C'est pourquoi la parenté est beaucoup plus sociale que biologique* ». Le terme en wolof signifie *mbock* qui veut dire partage. Outre, le lien consanguin, il existe d'autres facteurs sociaux comme le mariage, l'appartenance à une même confrérie et le voisinage qui permettent d'établir aussi des liens familiaux entre différentes personnes ou groupes de personnes.

Par ailleurs, la famille joue un rôle important dans la vie de l'acteur social dans la mesure où la place de celui-ci dans la société est déterminée par la communauté familiale qui l'a engendré.

-l'ethnie est une communauté d'individus unis par une langue et un système de valeurs établies. Autrement dit, ses membres sont liés par un certain nombre de caractères spécifiques de culture et de civilisations. Au Sénégal on distingue sept groupes ethniques : *Wolof, Peulh, Sérère, Diola, Manding, Toucouleur, Bassari*.

La différence majeure de ces structures sociales se constate au niveau de la langue. Par contre, il faut noter qu'au Sénégal, le fait d'être Wolof ne nous empêche pas de parler Diola, Sérère ou autre et vice versa. D'ailleurs, le Wolof constitue la langue nationale. Tout le monde le parle. Il constitue le moyen de communication pour deux personnes d'ethnie différentes.

On peut en outre observer des différences au niveau de leurs coutumes : des différences sur la conception de la famille consanguine et notamment sur le rôle du père ou de la mère ou de l'oncle maternel dans l'attribution des droits et devoirs individuels, l'excision ou clitoridectomie chez les toucouleurs etc.

Néanmoins ces différents groupes ethniques ont un dénominateur commun qui constitue la civilisation négro-africaine. Autrement dit, ils sont tous sous-tendus par « *des valeurs morales et religieuses, des impératifs économiques, une volonté d'unité politique : un devoir de solidarité collective, culte commun à l'ancêtre fondateur, obéissance aux mêmes interdits mais aussi et surtout unité économique du groupe social. Tous les membres sont engagés dans l'exercice d'un travail commun : les champs sont quelques fois collectifs, et lorsqu'il n'en est pas ainsi, leur produit est mis le plus souvent au service de la collectivité* » (Cissé, 1982, p.2).

-la tribu est un groupe social, politique et solidarité qui est basée sur un lien de parenté ethnique supposé ou réel.

-le clan est un groupe de personnes plus ou moins étendu formé sur des liens consanguin et donc descendant du même ancêtre.

La notion de communauté ainsi élucidée, nous allons à présent analyser le concept de valeur dans la tradition négro-africaine.



## 1.2. Le concept de valeur dans la tradition négro-africaine

D’abord, il faut noter que la valeur est universelle par essence. Néanmoins, elle apparaît différemment selon les peuples (Ndoye et Diouf, 1982). Les valeurs dans une société se définissent comme « *un ensemble de qualités susceptibles d’être désirées ou estimées chez un individu. (...). Peuvent être considérées comme valeurs les éléments sur lesquels une société s’est fondée pour se maintenir et se développer* » (Ndoye et Diouf, 1982, p.1). Les valeurs représentent tous les éléments de qualités possédés par un individu et qui permettent d’organiser ou d’harmoniser la vie collective. Elles ont un rôle de stabilisation et de régulation. Ces valeurs peuvent être individuelles ou collectives selon Ndoye et Diouf (1982).

**Tableau 2. 1: Récapitulatif des valeurs individuelles et collectives de la société africaine (à partir des travaux de Ndoye et Diouf, 1982).**

Valeurs individuelles	Valeurs collectives
-connaissance de soi et de son origine - sagesse (maturité de jugement, clairvoyance), dignité persévérance honneur, courage, franchis, endurance, circonspection, retenue, fidélité aux engagements et à la parole donnée, respectabilité, maîtrise de soi, tempérance	<b>En famille :</b> amour du prochain, respect de l’ancien, relation parentale, respect de la tradition,
-amour du prochain, altruisme, générosité, hospitalité, solidarité sociabilité, tolérance et ouverture.	<b>En société :</b> curiosité pour le passé, respect du savoir et du savoir ancien, notion de force (fidélité à la tradition), respect de la vie, solidarité, sociabilité, honorabilité, patriotisme, respect du bien commun, sens du devoir, respect et goût de la nature

Dans la tradition négro-africaine, plusieurs techniques sont utilisées pour inculquer ces valeurs à l’individu. Nous allons ainsi voir les caractéristiques et les techniques de telle transmission.

### 1.3. Les caractéristiques et les techniques de transmission des valeurs traditionnelles

La transmission des valeurs se caractérise par plusieurs facteurs. Mungala (1982) souligne neuf facteurs caractéristiques de la transmission des valeurs dans la tradition négro-africaine :

-elle est collective. Du fait que l'individu se définit en fonction du groupe ou de la collectivité, son éducation, depuis l'enfance, interpelle sa famille, son clan et son groupe ethnique. Cela s'explique par le fait que l'enfant est « *considéré comme un bien commun, il est soumis à l'action éducative de tous ; il peut être envoyé, conseillé, corrigé ou puni par n'importe quel adulte du village.*

*Il reçoit ainsi une multitude d'influences diverses, mais les résultats sont convergents du fait de la cohésion du groupe (principe de cohérence dans l'action éducative) » (Mungala, 1982, p.2) ;*

-elle est fonctionnelle : la transmission est faite de telle sorte qu'elle puisse permettre à l'enfant de faire face ultérieurement à toutes les épreuves de la vie ;

- elle est orale du fait de l'absence d'écriture ;

-la transmission est continue et progressive : la transmission des valeurs chez l'enfant se poursuit de façon graduelle. En d'autres termes, elle est faite en fonction des différents stades de développement de l'enfant, en commençant par les choses les plus simples aux plus complexes ;

- la transmission est mystique. Elle est fondée sur des croyances mystiques ou des visions animistes qui se caractérisent par une crainte de l'individu vis-à-vis de la nature (pour le respect par exemple des cours d'eau et des arbres sacrés considérés comme les protecteurs du clan), de la communauté humaine (pour l'entraide, le respect des anciens, la solidarité etc.) et du monde des invisibles ( pour le respect des morts qui font partie de la communauté et qui sont considérés comme les intermédiaires entre les vivants et les divinités) ;

- la transmission est homogène et uniforme. Cela signifie que les mêmes valeurs étaient inculquées à tous les enfants quelle que soit sa communauté. Il s'agissait de préparer l'enfant pour qu'il devienne un membre qui adhère aux normes sociales de sa communauté ;

- elle est complète et polyvalente : la transmission s'accroît sur toutes les dimensions de l'homme : morale, religieuse, physique, intellectuelle, philosophique etc. ;
- elle est intégrationniste : la transmission vise à former l'individu de telle sorte qu'il soit reconnu par sa communauté. Autrement dit, la transmission se propose d'inciter l'homme à vivre en harmonie avec son groupe (respect de la réglementation et participation aux différentes activités du collectif).

Ces caractéristiques de transmission s'effectuent sur la base des techniques comme : les proverbes, les devinettes, les légendes, les contes, les jeux, la peur et les rites d'initiation (Mungala, 1982).

Selon Mungala (1982) les proverbes dans la tradition négro-africaine ont un double rôle : un rôle à valeur didactique et juridique. Dans l'optique didactique, ils confèrent à l'individu une ligne de conduite telle que voulue par la société. Alors que dans celle juridique les anciens s'en servent pour trancher les palabres par exemple.

Les devinettes considérées comme un jeu et un exercice de l'esprit où l'enfant est acteur principal de son enseignement. En effet, il est le seul à trouver la bonne réponse à travers ce jeu.

Les légendes sont une technique consistant à transmettre à l'enfant des connaissances dans des domaines variés (généalogie, histoire, cosmogonie, géographie...). Il s'agit par exemple de l'arbre généalogique de la famille, les trajets suivis et les cours d'eau traversés par les ancêtres lors des migrations. L'objectif de ces légendes consiste à donner du sens de la bravoure, et du respect entre familles, clans et ethnie. C'est l'exemple de la légende sur les liens de cousinage au Sénégal qui se font en fonction des noms de famille ou des ethnies. Pour installer le respect, la paix et l'harmonie entre les différentes communautés. Ainsi, les personnes de nom Ndiaye se raillent de celles ayant un nom Diop ; l'ethnie Serre se considère comme le maître de l'ethnie Diola et Peulh et inversement. Ce lien de cousinage joue un rôle primordial dans les interactions entre les acteurs au Sénégal. Autrement dit, cette interdépendance imaginaire mais effective permet de limiter les conflits interethniques et entre individus.

Les contes très instructifs aussi, se font le soir à la veillée. Ils abordent plusieurs champs : la morale, l'honnêteté, la langue, le langage, etc. Ils forment l'enfant en lui montrant souvent que le bien fait n'est jamais perdu et que les mauvaises actions se paient cash.

Les jeux sont aussi une des techniques utilisées dans la tradition négro-africaine pour permettre à l'enfant d'avoir une bonne éducation morale et sociale via l'observance des règles du jeu.

La peur est une méthode qui se propose comme objectif de faire respecter les normes et coutumes de la tradition. Elle est faite sur la base des mythes et légendes.

Par exemple, toujours sur les liens de cousinage au Sénégal, on fait croire à l'enfant qui a comme nom de famille SARR, que s'il fait du mal à une personne ayant comme nom de famille THIAM, il verra les conséquences avant le coucher du soleil<sup>28</sup>.

En effet, « *L'individu a peur des conséquences naturelles ou surnaturelles qui pourraient lui arriver s'il transgresse les lois, les interdits, les tabous, etc. Les sanctions corporelles sont généralement légères, on se contente plutôt d'une volée de reproches et, pour obtenir la discipline chez l'enfant récalcitrant, on recourt à la peur en évoquant des personnages mystérieux et redoutables, des croque-mitaines, etc.* » (Mungala, 1982, p.3).

Les rites d'initiation est une technique utilisée lors du passage de l'adolescence à l'adulte. Le but est d'endurcir le corps de l'adolescence et d'aguerrir son caractère. C'est au niveau de cette étape que l'on complète l'éducation reçue antérieure par l'adolescent en lui permettant de pénétrer certains secrets de son clan ou de son ethnie, mais aussi de l'initier à la vie conjugale, au respect de la hiérarchie, à la morale, à la solidarité, à l'entraide etc. La case de l'homme en est un exemple. Elle est pratiquée par toutes les ethnies. Chez les Wolofs « *le jeune circoncis de 15 ans (Ndiouly) fait sa retraite avec ses camarades du même âge, dans un camp de brousse (Mbaar) où il doit s'entraîner à supporter la souffrance, les coups, l'humiliation. Il est placé sous l'autorité d'un responsable (Bootal), la direction d'un homme déjà circoncis (Selbé) armé de deux bâtons et soumis à la fantaisie du « benjamin » (Tokho). Une triple formation physique, intellectuelle et morale lui est dispensée, surtout au cours des veillées nocturnes (Kassak). On s'efforce alors de lui aiguïser l'esprit au moyen de devinettes, d'allusions, de contes. Les sanctions sont implacables, l'obéissance aveugle est exigée,*

---

<sup>28</sup> Cela est valable pour tous les autres noms de famille ayant une relation de cousinage.

*l'amour propre et l'orgueil sont combattus. Ainsi, on enseigne aux jeune le sens de la sociabilité et de fraternité humaines dans une société essentiellement communautaire »* (Cissé, 1982, p.3).

En définitif, dans la tradition négro-africaine, l'individu se définit à travers un groupe. Autrement dit, il est membre d'une communauté ou il est totalement intégré et pris en charge. Il vit en parfaite harmonie avec son groupe. Ceci s'explique par un certain nombre de valeurs qu'on lui a transmis depuis l'enfance. Cette transmission se caractérise par plusieurs facteurs spécifiques à la tradition négro-africaine. En outre cette transmission utilise plusieurs méthodes ou techniques afin d'assurer une bonne éducation à l'enfant.

Par ailleurs, la tradition est dynamique et capable de se mélanger avec de nouvelles civilisations. Comme c'est le cas aujourd'hui au Sénégal où l'on note l'influence des différentes civilisations dans la vie active du sénégalais. C'est pour cette raison que Mungala (1982, p.1) précise que *« la tradition ne se présente pas essentiellement comme une institution figée, conservatrice, rétrograde et insensible aux changements, mais comme un sous-système mouvant et dynamique faisant partie de la vie elle-même. Elle ne se confond donc pas avec le passé qu'elle transcende et ne s'oppose pas au modernisme. En somme, la tradition est une composante de l'histoire. Elle porte en elle, malgré certaines résistances au changement, les germes subtiles de la modification, de la transformation qui font que les peuples doivent à tout moment ajuster au temps leurs idées, leur manière d'être et de faire. Les traditions à sauver sont donc celles qui favorisent les progrès ou qui ont le pouvoir de corriger les excès des sociétés à des moments d'égarement, de dérive »*.

La tradition négro-africaine ainsi analysée sous l'angle de la place qu'elle accorde à l'individu, nous allons maintenant, de même, aborder la première civilisation étrangère dans le territoire sénégalais.

## **2. La civilisation arabo-musulmane : sa conception de l'individu dans la société**

L'islam a fait son entrée au Sénégal au début du XI<sup>ème</sup> siècle avec la colonisation par les almoravides arabo-berbères. Plusieurs voies ont permis cette pénétration de l'islam au Sénégal. Mais les plus notées par les historiens sont les relations commerciales entre arabes et

africains, la conquête religieuse armée et les universités islamiques en Afrique du Nord. Dans son cahier de terrain, l'historien français, Raymond Mauny précisait que : « *le XI<sup>ème</sup> a donc été, pour le Soudan occidental (le Mali et le Sénégal), une période d'intense islamisation. Au lieu de quelques minorités de musulmans vivant dans les villes, commerçants principalement, il y avait désormais des pays entiers passés à la nouvelle religion : outre la pression des almoravides fanatiques, dont la présence empêchait dans les pays du Sud toute velléité de retour à l'ancienne foi pour ceux qui auraient voulu rejeter l'Islam, on comptait en effet au nombre des musulmans les Toucouleurs, une bonne partie des Sarakolé, la dynastie de Mali et une partie des Mandingues.* » (cité par Diop, 1981, notes p.216). Cette religion s'est diffusée au Sénégal par la suite grâce aux confréries soufies dirigées par des marabouts autochtones (Tidjania, mouridisme, etc.) (Mendy, 2010).

Par ailleurs, il est important de noter que l'islam qu'on connaît au Sénégal est différente de celui pratiqué dans d'autres pays de la méditerranée ou du proche Orient. C'est un islam africanisé, reconstruit, qui ne s'oppose pas aux valeurs traditionnelles négro-africaines. Il est donc totalement dissout dans la société africaine. D'aucuns parlent même de l'islam noir. C'est le cas de Froelich (1962, p.11, cité par Gandolfi, 2003, p.262) qui stipule que « *l'islam noir est un islam repensé, repétri, négriifié* ». Ainsi, Cela prouve que l'influence de cette civilisation dans la façon d'agir et de penser des personnes n'a de sens que dans la prise en compte des réalités locales dans la mesure où les valeurs locales et les valeurs islamiques interfèrent. Néanmoins, l'islam présente beaucoup de valeurs similaires à celles négro-africaine.

## **2.1. Quelques exemples de valeurs islamiques identiques aux valeurs traditionnelles africaines**

Pour les valeurs individuelles et collectives nous avons par exemple :

- l'amour du prochain qui est une condition nécessaire à respecter par tout croyant. Selon l'islam, cette valeur mène au paradis, auquel aspire tout musulman. Ainsi, selon Abû Hurayra

rapporté par Al-timithî , le prophète a dit « *Vous n'entrerez au Paradis que lorsque vous aurez cru et vous ne croirez que lorsque vous vous aimerez les uns les autres* »<sup>29</sup> ;

-la patience, la persévérance et l'endurance sont des facteurs clés de la réussite pour l'islam mais aussi pour les wolofs l'ethnie dominante de la société sénégalaise. On peut donner comme exemple le proverbe populaire wolof « *kû mûgne moogne* » signifie en wolof patienter et moogne rire. Le verbe rire ici fait allusion à la satisfaction, encore mieux à la réussite. Et le coran, Dieu est avec les persévérants qui endurent avec patience ce qui leur est arrivée ;

-le respect des engagements et à la parole donné qui selon le coran constitue une qualité essentielle assurant la cohésion et l'harmonie au sein de la société humaine ;

-la solidarité : selon le coran, les musulmans quelles que soient leur statut social, leur race, ou leurs doctrines doivent veiller à l'entraide, l'entente et l'union entre eux. Ainsi, ils doivent travailler en commun et être solidaires dans un esprit d'amour et de fraternité, ceci dans l'intérêt de la communauté et de l'humanité (Sourate 9, verset 60) ;

- le dialogue pour la réconciliation de personnes en conflits. L'éthique du dialogue dans l'islam recommande même la parole mensongère pour réconcilier deux personnes en conflits (Sourate 17, verset 53). Dans cette même partie du coran, Ce concept de dialogue doit se tenir dans le langage le plus doux. Autrement dit, il doit se faire de manière apaisée, car selon le coran le diable est l'ennemi de l'homme et essaie toujours de planter les aiguillons de la haine entre eux. Et le seul dialogue sensé dans l'islam est celui qui a pour but d'ordonner une aumône, d'accomplir une action de bien ou de réconcilier des acteurs en conflits. Et ceux qui font cela auront une grande récompense (sourate 49 verset 10) ;

-la tolérance et le respect pour l'être humain. L'islam exige à tout musulman le respect et la tolérance envers tout individu qu'il soit musulman ou non, du moment que celui-ci ne lui porte pas atteinte même si tel est le cas, il doit faire attention d'être juste car c'est une religion qui accepte la diversité (sourate 50, verset 47).

Ainsi, l'islam et la tradition négro-africaine présentent beaucoup de valeurs similaires. Cependant, il existe des différences par rapport à certaines valeurs et pratiques et de leur domaine d'application.

---

<sup>29</sup> <https://www.bladi.info/threads/suffit-dire-salam.434173/>.

## 2.2. Les valeurs conflictuelles

Par les valeurs contradictoires entre l'islam et la tradition négro-africaine on peut souligner :

- l'égalité de tous les hommes quelle que soient leur appartenance ethnique ou leur statut social. En effet, l'ethnie wolof sénégalaise qui représente la moitié de la population sénégalaise est subdivisée en castes (groupe social fermé). On distingue les Géér, les ñeeño et les Jaam qui sont constitués de sous classes sociales ; et dans la tradition négro-africaine, chacune de ces catégories sociales avait un type d'activité qui lui était spécifique.

Les Géér représentant la classe noble ou classe supérieure est composée de trois sous catégories que sont les Garmi, les Diambour et les Badolo. Les Garmi représentent l'aristocratie. Les Diambour ne faisant partie de l'aristocratie, étaient généralement composés de familles riches qui sont soit des commerçants soit des propriétaires terriens. Les Badolo, la troisième catégorie de Géér, sont des hommes libres et le plus souvent des paysans vivant de l'agriculture. Les ñeeño qui regroupent les sous castes d'artisans telles que les teug (forgerons et bijoutiers), les laobés (artisans de bois ou sculpteurs) les woudés (les artisans de cuir ou cordonniers), les Rabb (tisserands), les Gueweul (griots) qui maîtrisent l'art de la parole et les différents instruments de musique et les Jaam (esclaves). Du fait de leur position hiérarchique inférieure, les ñeeño étaient traditionnellement méprisés ou marginalisés par les Géér. Et paradoxalement, si certaines catégories de ñeeño comme les laobés sont considérées comme des porte-bonheurs, d'autres comme les teug et les Rabb avaient une réputation de porte-malheur. Les Jaam ou esclaves qui se trouvaient au bas de l'échelle était divisés en trois catégories que sont : les Jaam Juddu (captifs de case ou esclaves domestiques), les esclaves de la cour ou jami buur parmi lesquels étaient recrutés les soldats guerriers et les jaami sayoor ou esclaves destinés à la vente et qui cultivaient et restaient sous l'autorité de la famille qu'ils servaient. Il existe toutes sortes de mythes et de légendes ayant entraînant la marginalisation de certaines catégories sociales. Avec L'arrivée de l'islam au Sénégal qui prêche l'égalité de tous les hommes a beaucoup contribué sur la lutte contre ces problèmes de caste. De surcroit la religion musulmane conçoit le travail comme une valeur fondamentale. Elle sanctifie le travail et réprovoe l'oisiveté. Ainsi, tout musulman est incité à la recherche des moyens de subsistance par les voies licite et légitimes. Le vrai musulman est celui qui participe au développement de sa société par le biais de son travail intellectuel ou manuel. De surcroit, selon l'islam le travail licite est un honneur qui ne diminue en rien la dignité de l'homme ou



le rabaisse à l'échelle sociale (sourate 67, verset 15). Par conséquent, ces deux valeurs ont permis à toute la population sénégalaise de s'adonner à certains types d'activités qui autrefois étaient propres à certaines catégories sociales. En outre, on assiste aussi à des mariages entre des personnes appartenant des castes différentes. Toutefois, ce problème de caste n'a pas complètement disparu au Sénégal. Certains mythes et légendes relatifs aux castes existent toujours dans l'esprit de certains Sénégalais. Un Géér qui fait de la musique ou qui se marie avec un griot ou un ñeeño devient un sujet de conversation dans son village ou son quartier.

En revanche, si certaines règles islamiques mal comprises par certains musulmans entraînent des problèmes de cohésion sociale dans bon nombre de pays africains, cela ne se pose pas au Sénégal. En effet comme nous venons de le développer plus haut, les liens de cousinage entre les ethnies et les noms de familles, malgré les problèmes de castes notés chez les wolofs, permet à toute la population sénégalaise de vivre en parfaite harmonie nonobstant les différences de religion.

En outre, la loi islamique interdit de donner ou de recevoir un taux de remboursement fixe ou prédéterminé sur une transaction financière. En effet, pour l'islam, la monnaie est un instrument d'échange qui permet de déterminer la valeur des biens et services dans une transaction et que les risques doivent être partagés par les deux parties. Cette loi assimile ainsi le taux d'intérêt à l'usure.

Cependant, la conception diffère selon les coutumes de différentes communautés et pays (lamicrofinance.org). Par exemple au Sénégal, le « Soul Bouki Souli Bouki » ou « Taylé » qui sont des pratiques traditionnelles englobant les systèmes de garantie et d'intérêts dans les échanges font que beaucoup de musulmans Sénégalais ferment les yeux sur ces interdictions en procédant au prêt par intérêt adopté par le secteur de la microfinance. Sous cet angle, les pratiques de la tradition négro africaines constituent un complément à la religion musulmane pour le secteur de la microfinance. Même si, cette pratique du taux d'intérêt dans le secteur de la microfinance empêche aux musulmans Sénégalais les plus radicaux de devenir membres, beaucoup d'autres musulmans ne sont guère contraints par cette prescription. En effet, pour ces derniers les profits tirés de ces prêts sont réinvestis dans la communauté et l'islam recommande d'aimer sa communauté. Cet amour de la communauté constitue une valeur fondamentale dans la tradition sénégalaise.

En définitif, même l'islam s'est africanisé suite à son contact avec l'Afrique, il existe des sénégalais qui accordent plus d'importance les valeurs religieuses qu'aux valeurs négro-africaine et vis-versa. D'où l'importance de prendre en compte cette civilisation étrangère susceptible de dicter la perception du dirigeant sur le modèle de Mitchell et al. (1997) et son influence par rapport à la gouvernance des organisations de microfinance.

Néanmoins, il importe de prendre en compte une troisième civilisation, celle occidentale via la colonisation dans une telle étude.

### **3. La place de l'individu dans la société selon la civilisation occidentale coloniale.**

Nous prenons en compte la civilisation occidentale. En effet, celle-ci, rappelons-le, représente la seconde civilisation étrangère à avoir pénétré le territoire sénégalais via la colonisation. En outre analyser la place de l'individu dans la société selon la civilisation occidentale nous amène à considérer trois idéologies : le libéralisme, le christianisme et le socialisme. En effet, jusqu'au XIX, l'occident a connu trois idéologies que sont : le libéralisme, le christianisme et le socialisme.

Par contre, dans le cadre de cette partie nous comptons développer uniquement cet aspect spirituel du colonisateur.

En effet, « *l'impérialisme spirituel, l'impérialisme religieux, tel est l'aspect premier de tout impérialisme colonial (...). C'est dans la religion qu'il nous faudra, écrit-il, chercher le génie des premiers conquérants* » (Maunier<sup>30</sup>, t II, p.37, cité par Kouassigan, 1996, p.253). Néanmoins, il est important de noter que les puissances coloniales ont atteint aussi les colonies aussi bien dans leur vie spirituelle que matérielle<sup>31</sup>.

---

<sup>30</sup> René Maunier a élaboré une sociologie coloniale en trois volumes dont la publication s'est échelonnée de 1932 à 1942

<sup>31</sup>C'est pour dire que, nous ne négligerons pas certains aspects tels que la langue française au cours de nos analyses ultérieures. Peu de littérature est consacrée à l'influence de la langue française sur les interactions entre les acteurs au Sénégal. Et, pourtant, la maîtrise de cette langue officielle au Sénégal constitue un véritable atout pour un sénégalais lambda. C'est une langue de promotion. Les administrations, les entreprises et bon nombres d'organisations accordent plus d'importance aux individus qui s'habillent à l'occidentale (costume, cravate) et manient bien la langue française. C'est une langue de séduction au Sénégal.

Le christianisme, à l'instar de la tradition négro-africaine et l'islam, prêche les mêmes valeurs.

Les textes chrétiens abondent de modèles ou de repères favorables à une cohésion et une solidarité entre les hommes. Cela peut être noté dans la bible où il est noté : « *De même en effet, que le corps est un, tout en ayant plusieurs membres, et que tous les membres du corps, en dépit de leur pluralité, ne forment qu'un seul corps, ainsi en est-il du Christ. Aussi bien est-ce en un seul Esprit que nous avons été baptisés en un seul corps, Juifs ou Grecs, esclaves ou hommes libres, et tous nous avons été abreuvés d'un seul Esprit. Aussi bien le corps n'est-il pas un seul membre, mais plusieurs. Si le pied disait: " Parce que je ne suis pas main, je ne suis pas du corps, " il n'en serait pas moins du corps pour cela. Et si l'oreille disait: " Parce que je ne suis pas œil, je ne suis pas du corps, " elle n'en serait pas moins du corps pour cela. Si tout le corps était œil, où serait l'ouïe? Si tout était oreille, où serait l'odorat ? Mais, de fait, Dieu a placé les membres, et chacun d'eux dans le corps, selon qu'il l'a voulu. Si tout le corps était un seul membre, où serait le corps ? Mais de fait, il y a plusieurs membres, et cependant un seul corps. L'œil ne peut donc pas dire à la main: " Je n'ai pas besoin de toi; " ni la tête à son tour dire aux pieds: " Je n'ai pas besoin de vous. " Bien plus, les membres du corps qui sont tenus pour plus faibles ne sont nécessaires ; et ceux que nous tenons pour les moins honorables du corps sont ceux-là même que nous entourons de plus d'honneur, et ce que nous avons d'indécent, on le traite avec le plus de décence ; ce que nous avons de décent n'en a pas besoin. Mais Dieu a disposé le corps de manière à donner davantage d'honneur à ce qui en manque, pour qu'il n'y ait point de division dans le corps, mais qu'au contraire les membres se témoignent une mutuelle sollicitude. Un membre souffre-t-il? Tous les membres souffrent avec lui. Un membre est-il à l'honneur ? Tous les membres se réjouissent avec lui. Or vous êtes, vous, le corps du Christ, et membres chacun pour sa part »<sup>32</sup>.*

Ainsi, il découle de ce texte que les hommes sont égaux et les relations qu'ils entretiennent entre eux exigent le respect de la dignité de la personne humaine. En outre, il y a tous les fondements de la solidarité contemporaine. Celle-ci qu'on donne à toutes les formes d'entraide actuelles en occident, remonte ainsi aux racines anciennes chrétiennes. Elle consiste à des formes de prises en charges des plus fragiles. De surcroît, on note aussi l'importance de la cohésion, c'est-à-dire de l'unité nécessaire de l'ensemble. Autrement dit, les éléments quelle que soit leur différence doivent concourir tous à la formation d'un même

---

<sup>32</sup>Première épître aux Corinthien s, 12. 12-27, Bible de Jérusalem, éditions du Cerf, pp. 1978-1979

ensemble. Ce respect de la dignité humaine se fonde donc sur une cohésion structurelle facilitée par une forte solidarité. Dès lors, pour assurer l'harmonie et la cohésion, il est nécessaire pour la pensée chrétienne de défendre les couches les plus vulnérables, parce que tous sont d'égale dignité et que la souffrance d'un seul fait souffrir la totalité.

En définitif, le sentiment d'amour du prochain, de la fraternité humaine, du don de soi et de la charité active sont ainsi autant de valeurs qui constituent le monde juste pour la tradition chrétienne. Pour celle-ci, Le fait de vivre en communauté permet aux hommes d'atteindre les objectifs dont les moyens de réalisations dépasseraient les capacités individuelles.

Le christianisme joue un rôle important dans le façonnage des mœurs et des comportements des chrétiens sénégalais. Au Sénégal, Au regard de ces développements, les trois types d'idéologies (la tradition négro-africaine, l'islam et le christianisme) présentent des valeurs identiques et parfois complémentaires. Les valeurs traditionnelles sénégalaises constituent le dénominateur commun entre musulmans, chrétiens et animistes permettant ainsi à toutes les populations de vivre en parfaite harmonie et faisant de ce pays celui dénommé de la « téranga » (hospitalité). Ces idéologies sont très déterminantes sur les comportements des sénégalais.

L'importance des civilisations sur la façon d'agir de penser et d'agir ainsi explicitée nous nous intéresserons maintenant sur le secteur de la microfinance au Sénégal.

## **SECTION 2 : Le secteur de la microfinance au Sénégal**

Les institutions internationales accordent à la microfinance une place importante dans les politiques et stratégies de lutte contre la pauvreté. Elle y apparaît comme le vecteur privilégié, selon Labie et al. (2010). D'ailleurs, les nations unies ont retenu l'année 2005 comme « année du microcrédit » (Labie, 2007). Elle connaît aujourd'hui un développement fulgurant (Labie, 2009).

Le secteur de la microfinance sénégalaise n'en est pas en reste. Selon Sarr Souleymane (2012, p.1) « *le secteur de la microfinance au Sénégal a connu une forte expansion ces 10 dernières années. Le nombre des clients a atteint au 31 décembre 2011, 1 624 319 dont 44% de femmes soit un taux de pénétration de la population totale de 13% contre 6% pour les banques* ».

Cette section se propose d'exposer le cadre institutionnel de la microfinance au Sénégal pour caractériser les organisations de microfinance au Sénégal. Mais, il sera question d'apporter d'abord des éclaircissements sur le concept de microfinance.

## **1. Le concept de microfinance**

Le concept de microfinance paraît récent, mes ses origines remontent loin dans le passé (Lelart, 2006 ; Ndiaye, 2011). Cela s'explique par le fait qu'aujourd'hui la microfinance a beaucoup évolué. Contrairement à ses débuts, son fonctionnement est régi par une législation. En outre, elle offre divers produits financiers et non financiers. Ainsi, il nous paraît nécessaire de rappeler ses origines, pour mieux définir la microfinance dans sa forme actuelle. Le but recherché consiste à éviter les amalgames existant autour des concepts de microfinance, microcrédit et tontine par exemple. Cette intuition découle de nos discussions avec beaucoup de gens qui ignorent le concept de microfinance. À chaque fois que nous leur parlons d'organisations de microfinance, ils orientent le débat vers les tontines ou ils utilisent le concept de microcrédit à la place de celui de la microfinance. En outre, faire la différence entre ces concepts nous permet de délimiter nos travaux qui portent sur les organisations de microfinance au Sénégal (une finance formelle) en excluant les tontines (qui sont du domaine de la finance informelle) (Lelart, 2006).

### **1.1. L'origine du concept de microfinance**

Depuis les travaux de Lelart (2006), le concept de microfinance provient des limites de la finance informelle. Celle-ci se caractérise par une absence de réglementation dans les transactions. Les parties (débiteurs et créanciers) se connaissent, se font mutuellement confiance et sont libres de faire ce que bon leur semble. Deux types de pratiques décrivent cette finance informelle : des pratiques individuelles et des pratiques collectives.

À propos des pratiques individuelles, il peut s'agir de prêts individuels, ou tout simplement, le fait de confier des biens à une personne responsable afin de les sécuriser.

Les pratiques collectives quant à elles représentent les tontines. Celles-ci se définissent par un groupement de personnes qui cotisent de façon journalière, hebdomadaire, mensuelle, voire annuelle pour ensuite remettre à tour de rôle à chacune d'elles le montant total.

## **1.2. Les avantages de la finance informelle**

Les avantages de la finance informelle s'expliquent par son efficacité, son adaptabilité et sa souplesse (Lelart, 2006).

D'abord, l'efficacité de la finance informelle se traduit par une absence de frais de gestion. Les transactions sont exemptes de couts. En outre, les problèmes d'asymétrie d'information ou d'aléa moral ne se posent pas dans la mesure où les acteurs se connaissent.

Ensuite, son adaptabilité tient du fait qu'il n'y a pas de dépôt de garantie pour les membres qui sont souvent des pauvres exclus du système bancaire classique, en raison de cette garantie. La finance informelle répond aux besoins des personnes, Lelart (2006). Au Sénégal, des membres de familles se regroupent sous forme de tontine (*Tourou famille*) pour raffermir les liens familiaux. C'est pour cela que Lelart (2006) considère que l'adaptabilité de la finance informelle s'explique par les habitudes et la façon d'agir des personnes.

Enfin, la souplesse de la finance informelle s'explique par sa capacité à innover. Soulignée par plusieurs auteurs (Lelart, 2006), cette souplesse est notoire au Sénégal. En effet, des tontines sont créées pour renforcer la foi des membres d'une communauté religieuse. C'est le cas des Dahira au Sénégal où les membres se rencontrent chaque fin de semaine chez le président appelé Djeuwrigne chez les mourides, pour amasser les cotisations qui permettront de financer le pèlerinage qu'ils effectueront chaque année à leur lieu saint. En outre, l'argent permet en outre d'aider les membres en difficultés. C'est le même cas que les tontines d'assurance organisées par les sénégalais de Besançon pour rapatrier un corps au Sénégal.

La finance informelle présente donc plusieurs avantages et est très adaptée au niveau des pays du sud comme le Sénégal. Cependant, elle renferme des limites qui nécessitent de trouver une alternative qui est la microfinance.

## **1.3. Les limites de la finance informelle comme conséquence de la naissance du concept de microfinance.**

Lelart (2006) considère que la finance informelle était plus accentuée sur l'épargne. Elle laissait peu de place au crédit. Cela se constate au Sénégal où l'argent circule moins vite au niveau des tontines ou des pratiques individuelles où la personne qui garde l'argent ne le prête pas à quelqu'un d'autre pour éviter tout risque. Donc, la finance informelle ne permettrait pas

de booster une économie. En outre, la plupart des crédits au niveau de la finance informelle sont usuraires. Ces prêts ne peuvent pas n'ont plus permettre un développement économique surtout dans le pays comme le Sénégal où ces types de prêts ont une connotation négative, comme partout ailleurs. Ces pratiques usuraires sont appelées « *soul bouki souli bouki* ». *Bouki* c'est l'hyène en *wolof*. Dans les contes et légendes sénégalais, cet animal est décrit comme étant égoïste, inintelligent et très gourmand. *Soul* veut dire enterrer et *souli* signifie déterrer. . Donc, littéralement cela veut dire « *enterrer l'hyène déterrer l'hyène* ».

Cette spécificité de la finance informelle qui se traduit par l'épargne a montré ses limites suite aux crises financières vécues notamment dans les pays du sud durant les années 80 (Lelart, 2006). Cela a ainsi entraîné l'apparition du concept de microfinance ou le crédit devient plus important. Doligez et al. (2012, p.15) l'expliquent en ces termes : « *A la suite de la crise bancaire qui a frappé toute la zone de l'Union Économique et Monétaire Ouest-Africain (UEMOA) durant la période 1980-1990, la Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) a engagé un vaste programme d'assainissement du secteur bancaire. Elle a également encouragé l'émergence d'un système de financement alternatif : la microfinance. Au Sénégal les premières expériences sont intervenues en 1986 avec le projet Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production (ACEP) dans le bassin arachidier* ».

Néanmoins, il faut signaler que ce crédit octroyé ne définit pas globalement le concept de microfinance, mais plutôt celui de microcrédit. Autrement dit, à ses débuts, il s'agissait dans le cadre de cette microfinance de prêter de petites sommes aux populations pauvres. C'est ainsi que Forestier (2005, p.3) rappelle que la microfinance désignait « *les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits (microcrédit) à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productives ou génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises* ». Suite à un développement rapide de la microfinance, incluant d'autres services, sa définition se trouve alors élargie. Tenant compte de cet élargissement, la FAO (2003, p.10) définit la microfinance comme une institution qui « *donne accès à des services financiers et non financiers à des personnes qui ont de faibles ressources et qui désirent obtenir de l'argent pour démarrer ou développer une activité rémunératrice* ». Dans cet ordre d'idée (Labie, 1999, p. 23) écrit qu' « *on appelle micro finance, l'octroi de services financiers (généralement du crédit et/ou de l'épargne), à des personnes développant une activité productive, le plus souvent de l'artisanat et du commerce, et n'ayant pas accès aux institutions financières commerciales en raison de leur profil socioéconomique* ». C'est dans ce cadre que les Nations Unies, durant l'année internationale

du microcrédit en 2005, définissait la microfinance dans son sens large « *comme la provision de services financiers à petite échelle, tels que l'épargne le crédit et autres services financiers de base, à des personnes pauvres et à faible revenu* ». Durant ce même sommet, le *consultative group to assist the poor* (CGAP) donnait une définition similaire de la microfinance comme « *l'offre de services financiers (microcrédit, micro assurance, etc.) aux populations pauvres, exclues du système bancaire, sans ressource ni droit de propriété. Les gens vivant dans la pauvreté, comme tous les autres, ont besoin d'une gamme diverse d'instruments financiers pour diriger leurs affaires, stabiliser leur consommation et se protéger contre des risques. Les services financiers dont les pauvres ont besoin incluent des prêts de fonds de roulement, le crédit à la consommation, l'épargne, l'assurance, et des services de transfert d'argent* » (cité par Sine, 2008, p.152).

Au Sénégal, elle est définie au sens large par la direction de la microfinance comme « *populations pauvres et à faibles revenus, qui ont peu ou n'ont pas accès aux services financiers bancaires, dans le but de satisfaire les besoins de leur ménage ou de leurs activités économiques et professionnelles. Les services financiers dont il s'agit ici sont principalement de deux types, épargne et crédit, auxquels s'ajoutent maintenant les assurances et les services de transfert* (MPMEEFMMF, 2004 p.5, cité par Sine, 2008).

En poursuivant sa définition de la microfinance, la direction de la microfinance sénégalaise précise aussi qu'une institution de microfinance est « *une entreprise financière qui doit, à terme, couvrir ses dépenses et dégager une marge sans appui extérieur pour être viable et continuer à offrir ses services. Par ailleurs, les clients des institutions de microfinance ont besoin des services financiers pour, entre autres, sécuriser leurs disponibilités et mener principalement des activités économiques* (MPMEEFMMF, 2004 p.5, cité par Sine, 2008).

Cependant, en dépit des volontés de précision, les définitions données à la microfinance restent vagues car étant globalisante compte tenu des spécificités de ce secteur (Sine, 2008).

C'est ainsi que Sine (2008, p.156) élabore une définition de la microfinance relevant de l'économie sociale en précisant que « *elle s'inscrit dans un système formel d'intermédiation financière et sociale dynamique qui offre une diversité de services financiers et non financiers au prorata des besoins et des opportunités du milieu. Ces services sont constitués du microcrédit, de l'épargne, du crédit, de la micro assurance et du transfert d'argent. En dehors de la formation, les services non financiers ou complémentaires au crédit sont*



*l'accompagnement et l'encouragement à des formes de mutualisation et de cautionnement entre les acteurs sociaux. Aussi sa population cible se situe en majorité dans l'économie populaire* ». Il se focalise sur les enjeux de trois appréciations ou visions, coexistant tant sur le plan théorique que pratique, sur lesquelles doit reposer le rôle de la microfinance.

La première vision concerne la finalité de la microfinance qui est à la fois sociale et financière. Dans la dimension sociale, la microfinance doit viser un plus grand nombre de personnes pauvres. Alors que dans celle financière, même si l'on admet la dimension sociale, s'accroît sur la viabilité financière et la pérennité de l'institution. La conséquence de cette dernière dimension est qu'elle peut être plutôt économique que sociale. Autrement dit cela peut inciter la microfinance à cibler les moins pauvres parmi les plus pauvres. D'où l'enjeu sur cette finalité se situe au niveau de l'équilibrage entre ces deux dimensions (sociale et financière).

La deuxième vision aborde les formes appropriées de la microfinance. Autrement dit, elle retrace les formes d'interventions des institutions de microfinance. Celles-ci expliquent la diversité des formes institutionnelles qui sont fonction des ressources mobilisées et de la finalité poursuivie. De ces modes d'intervention s'ajoute la question de l'implication des populations concernées. Cependant l'implication ou non des populations dépend de la forme institutionnelle que doit prendre chaque IMF.

La troisième vision est l'appui aux populations pauvres qui désigne l'accompagnement des populations dans leur besoin. Cela signifie qu'au-delà de leur fonction d'intermédiaire financier, la microfinance se propose de jouer le rôle d'intermédiation sociale. L'intermédiation sociale se définit comme un mécanisme « (...) dans lequel les investissements sont faits dans le développement en ressources en capital humain et institutionnel, dans le but d'améliorer l'autonomie des groupes marginaux en les préparant à s'engager dans l'intermédiation financière formelle » (Buss, 1999, p. 12, cités par Sine, 2008, p. 155). Ainsi cette intermédiation sociale peut se faire par exemple de manière interne à travers l'organisation des populations en associations ou groupements, le renforcement de la confiance, la formation dans le domaine financier et la gestion des compétences (Sine, 2008). Aussi, Les conditions de sa prise en charge peuvent être externes : dans ce cas l'institution de microfinance (IMF) fait appel à des ONG pour le renforcement des capacités de ses membres. Quoiqu'il en soit, Giroux (1997) note que la combinaison de compétences

sociales et financières est primordiale pour s'échapper des risques de dérives liés à la croissance.

Au regard de ces développements nous empruntons la définition de Sine (2008). En effet, contrairement aux définitions officielles (CGAP-gouvernement du Sénégal), celle-ci prend en compte toutes les spécificités de la microfinance.

En définitif, le concept de microfinance est différent de la finance informelle dans la mesure où c'est le crédit qui est privilégié. Au-delà du microcrédit, le concept de microfinance inclut donc l'épargne, les services d'assurance et de transfert d'argent, les produits financiers adaptés au besoin et à la réalité des exclus du système bancaire classique. Le microcrédit demeure donc un produit parmi d'autres offerts par la microfinance. Ainsi, la microfinance est plus large que le microcrédit. En outre, on parle d'institution de microfinance ; cela veut dire que les pratiques obéissent un cadre, une législation. Ce n'est plus des personnes qui se rencontrent pour interagir comme elles le souhaitent. Elle est également différente de la banque. En effet, selon Lelart (2006) les banques se ressemblent toutes du point de vue de leur statut, de leurs opérations, de l'origine de leurs ressources, alors que pour les organisations de microfinance c'est tout à fait le contraire. C'est ainsi que cet auteur note différents types de statuts au niveau de la microfinance fonctionnant différemment.

## **2. Le cadre institutionnel de la microfinance au Sénégal**

Au Sénégal, il existait déjà un dispositif réglementaire pour accompagner le secteur de la microfinance, bien avant celui de la sous-région. En réalité, grâce au soutien de l'ACDI (agence canadienne de développement international) et de la Banque mondiale, l'État du Sénégal a établi en 1990 le projet d'assistance technique aux opérations bancaires mutualistes du Sénégal (ATOBMS). Ce projet s'inscrivait dans cette perspective. Sa mission consistait à réfléchir sur un cadre juridique propre au secteur de la microfinance. Deux ans après, Le projet ATOBMS est arrivé à son terme et a été remplacé par la cellule d'assistance technique aux caisses populaires d'épargne et de crédit AT/CPEC. Celle-ci a été mise en place par arrêté N°13773/MEF, du 05/11/92 afin d'assurer la tutelle du ministère de l'économie et des finances sur les IMF. Le 23 février 1993 a été pris l'arrêté N°001702 pour fixer les

dispositions transitoires relatives à l'organisation, aux conditions d'agrément et de fonctionnement des structures mutualistes d'épargne et de crédit (SMEC).

Pour mettre en harmonie un cadre juridique et réglementaire du secteur de la microfinance, au sein des pays de l'UEMOA, cet arrêté a été abrogé. L'objectif consiste à mettre en place une loi commune à tous les pays membres.

### **2.1. La loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit) ou loi n° 95-03**

Elle a été la première loi réglementant les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC). Elle a été adoptée en 1993 par le conseil des ministres de l'UMOA. Sa transposition a été effective aux années suivantes dans les droits nationaux.

Au Sénégal la loi de transposition est la loi PARMEC n°95-03 du 05 janvier 1995. Elle a été décidée et adoptée le 23 décembre 1994 par l'Assemblée nationale son objectif consistait à : protéger les déposants, sécuriser les opérations et assurer l'autonomie financière des organisations de microfinance et intégrer la finance informelle dans le cadre légal. Elle a été complétée par la convention cadre du 04 juillet 1996 par le conseil des ministres de l'UEMOA, par le décret d'application n° 97-1106 adoptée le 11 novembre 1997 et par les instructions de 1 à 8 du 10 mars 1998 du gouverneur de la BCEAO portant sur les règles et les normes de gestion. Cette loi avait pour mission de favoriser l'émergence d'un système d'inter- médiation financière basé sur les liens communs sociaux, culturels, ou économique entre les membres d'une même institution ayant la forme juridique de coopérative d'épargne et de crédit.

Ainsi, selon ces dispositions, les organisations qui exerçaient des activités de collecte d'épargne et/ ou d'octroi de crédit devaient être régies par les principes de la mutualité ou de la coopération avec le Sénégal. La loi PARMEC (95-03) s'adressait aux institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC). Autrement dit, elle régentait l'environnement et les clauses générales qui régissent les IMCEC dans les conditions de leur création, activité, développement et disparition. L'obtention de l'agrément auprès du ministère des finances attribuait aux IMEC une personnalité morale et exigeait en revanche qu'elles communiquent l'ensemble des informations et se soumettent aux contrôles et règles

prudentielles des autorités. Par ailleurs, elle donnait le choix aux créateurs entre l'adoption d'un cadre légal (IMCEC) ou de groupements d'épargne et de crédit (GEC) ou de signataire de convention cadre (SCC). Les GEC qui sont ainsi exclus du champ d'application de la loi, peuvent bénéficier d'un régime de reconnaissance auprès du ministère des finances dans les conditions fixées par décret. Les SCC ont aussi un régime de reconnaissance dont les modalités sont fixées par le ministre des finances.

Cette loi, dans son article 2, définissait :

- une institution mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit (IMEC) *comme « un groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit »*. Ces institutions régies par les principes de la mutualité ou de la coopération, d'après l'article 11, sont tenues de respecter les règles d'action mutualiste et coopérative. Ainsi, selon cette disposition, l'adhésion des membres doit être libre et volontaire et le nombre de parts sociales est illimité. En outre, quel que soit le nombre de parts détenu par chaque membre, le fonctionnement régissant les institutions de base doit être démocratique selon le principe « une personne, une voix » et, sauf un cas dit de force majeure et dans les limites prévues par le règlement, le vote par procuration n'est pas autorisé. La rémunération des parts sociales est limitée. La constitution d'une réserve est obligatoire et les sommes mises en réserve ne doivent pas être partagées entre les membres mais plutôt investies dans l'éducation économique et sociale des membres. Les IMEC regroupent les institutions de base et les réseaux (unions, fédérations, confédérations).

-Une institution de base est «une institution principalement constituée de personnes physiques et obéissant aux règles d'action prévues à l'article 11 » ;

-Une union est « une institution résultant du groupement d'institutions de base ;

-une fédération est « une institution résultant du groupement d'unions, et exceptionnellement d'institutions de base en vertu de la présente loi » ;

-une confédération est « une institution résultant du regroupement de fédérations et, exceptionnellement, d'unions en vertu de la présente loi » ;

-un réseau est «un ensemble d'institutions affiliées à une même union, fédération ou confédération ». -le GEC, selon l'article 2, est un « regroupement de personnes, qui sans remplir les conditions exigées pour être reconnu comme institution de base effectue des activités d'épargne et/ou de crédit en s'inspirant des règles d'action prévues à l'article 11 » ;

-les SCC, selon l'article 6 alinéa 2, sont des « organisations de personnes, ayant pour objet la collecte d'épargne et/ou l'octroi de crédit, régie par les dispositions particulières convenues avec le ministre des finances. Selon l'article 7 « cette convention détermine les règles de fonctionnement et les modalités de leur contrôle. Elle est conclue pour une durée n'excédant pas 5 ans ».

Si la loi PARMEC a apporté un certain nombre de changements pour améliorer le secteur, elle a aussi fait l'objet de beaucoup de critiques entraînant sa suppression.

### **2.1.1. Les apports de la loi PARMEC**

L'innovation majeure réside dans la mise en place d'un mécanisme social qu'est la proximité pour stimuler la confiance entre les acteurs du secteur.

Dans les articles 19 et 20 de ladite loi, il est stipulé que « outre les fondateurs, peuvent être membres d'une institutions, toutes autres personnes qui partagent le lien commun et ce lien commun s'entend de l'identité de profession, d'employeur, du lieu de résidence, d'association ou d'objectif ».

Cette proximité est prise en compte même au stade de la constitution d'une structure de base. Elle est un ciment pour l'organisation. Le choix des membres est fondé sur les liens de proximité spatiale, relationnelle, ou culturelle. Les personnes n'ayant pas rempli toutes ces conditions, sont considérées comme des membres auxiliaires qui n'ont donc pas le droit de voter. De surcroît, selon Laville et Lavesque (2000, p.53) « en dehors des aménagements techniques, la proximité suppose des actions de la part des opérateurs qui garantissent la qualité, la professionnalisation du personnel et l'égalité d'accès au service ». Donc au-delà de la constitution, elle influe aussi sur le fonctionnement. En microfinance, cette proximité joue un rôle déterminant en termes d'accès au crédit des populations, de participation au processus de décisions et de cohésion sociale. En effet, elle renforce la confiance entre les membres

d'une même organisation de microfinance. Par exemple, pour Servet (1998), elle permet de faciliter et de promouvoir les opérations financières entre agents à capacité de financement et agents à besoin de financement dont les relations sont prédéfinies par l'appartenance d'ordre géographique, ethnique, culturelle et religieuse. En plus d'être un mécanisme de garantie, elle est aussi un mécanisme d'incitation au remboursement pour les SFD, grâce à la confiance mutuelle entre les membres (Labie, 1998). Ainsi, cette proximité est rattachée à la confiance qui fonctionne à ce niveau d'intermédiation du social et de la finance comme un substrat social et un principe financier. Par ailleurs, avec cet avantage de proximité et de confiance, la loi PARMEC incite les structures de base à s'allier et à « réseauter ». Le but de cette alliance consiste à assurer une protection commune à travers des systèmes de réseau. En effet, cela permet à une gestion plus efficace des liquidités. Par exemple, la loi exige que les caisses de base affiliées déposent leurs surplus au niveau de l'Union ou caisse centrale. Celle-ci gère les ressources pour tout le réseau. Ainsi, si une organisation de base affiliée dégage un excédent de ressources, celui est utilisé par une autre se trouvant dans la situation inverse. En outre, ce système de réseautage facilite l'accès aux financements externes. Car, certaines structures de base ne possédaient pas une comptabilité de qualité pour préserver leur crédibilité à l'esprit des bailleurs de fonds. Malgré ces avantages, la loi PARMEC a connu beaucoup de difficultés notamment au niveau de la structuration des SFD.

### **2.1.2. Les limites de la loi PARMEC**

Les principales limites de la loi demeurent au niveau de la diversité des régimes juridiques applicables aux SFD et du taux d'intérêt.

Pour les statuts juridiques, seules les IMCEC étaient agrémentées, tandis que les GEC et les SCC bénéficiaient respectivement d'une autorisation d'exercice par le biais d'une reconnaissance et d'une reconnaissance par le biais d'une convention signée avec le ministre. Ainsi, la loi privilégiait le modèle de microfinance fondé sur des institutions coopératives, excluant ainsi les organisations financières de types tontines ou tontiniers qui toutefois mobilisaient des flux financiers non négligeables (Mayoukou, 1994). Ce qui limitait la diversité des services financiers destinée aux pauvres. Pour les SCC, leurs relations avec le ministre ne sont pas liées par un contrat mais plutôt par un acte administratif que René Chapus (2001) qualifiait d'un acte unilatéral négocié. De surcroît, la durée de cette convention

qui, ne devait pas dépasser cinq(5) ans, constituait une contrainte pour les bailleurs de fonds en raison des risques de résiliation par le ministre et de son caractère limitatif.

Pour les GEC, la loi PAEMEC ne prévoyait pas les conditions à remplir pour l'obtention du titre de reconnaissance. C'est ainsi que l'État du Sénégal, pour pallier ce manquement, a édicté un décret PARMEC (article 37 et 48 du décret) pour déterminer la procédure de reconnaissance des GEC.

Cette reconnaissance était donc une dérogation accordée aux petites organisations de types mutualiste qui pouvaient s'insérer dans le cadre légal sans être assujetties aux dispositions imposées aux IMCEC. Or, il est important de noter que l'implication des autorités politiques dans les attributions des autorisations d'exercice pouvait faire l'objet de clientélisme politique, de népotisme et de corruption.

Il existe une autre limite de la loi PARMEC constatée notamment sur le taux d'intérêt. En effet, la loi habilitante en matière de fixation du taux d'intérêt soumet les SFD à un taux d'usure et à un taux d'intérêt annuel de 27 pour cent. Néanmoins la plupart des SFD de la zone UEMOA ne respectaient pas ce seuil (Acclassato, 2008, World Bank, 2004). Ce qui prouve selon World Bank (2004) que ce taux était quelque peu inadéquat. Celui-ci censé traduire la confrontation de l'offre et de la demande de service financier, ainsi que les coûts réels supportés par les SFD, sa limitation pourrait porter atteinte à l'équilibre financier de ces derniers. Ainsi, avec ce plafonnement du taux d'intérêt, World Bank (2004) soutient que « *si les règles de contrôle au taux d'intérêt devrait être strictement appliquées, cela pourrait rendre la viabilité du microcrédit impossible, ou tout au moins décourager l'offre de service aux clients plus pauvres* ». Dans cet ordre d'idée, Acclassato (2008) démontre que la fixation du taux d'intérêt dans le secteur de la microfinance constitue un handicap aussi bien pour les organisations que pour les petits opérateurs économiques et propose une concurrence qui pourrait dans la plupart des cas ramener les taux à un niveau raisonnable.

En définitif, même si ce cadre juridique a entraîné une évolution du secteur en terme de flux financiers, d'accès aux services financiers et de création d'emploi. Elle a connu un certain nombre de limites sur la structuration du secteur et le plafonnement du taux d'intérêt. En outre, le cadre institutionnel le complétant a connu des défaillances au niveau de la supervision, du contrôle et de l'agrément il s'agit : de la violation des dispositions législatives, statutaires et réglementaires ; de l'absence de rigueur dans l'étude des dossiers

d'autorisation d'exercice, la faible fiabilité des états financiers ; la faiblesse des recommandations formulées à l'issue des contrôles. Tout ceci a entraîné l'adoption d'une nouvelle loi pour remplacer celle de PARMEC.

## **2.2. La nouvelle loi : loi de 2008 ou loi n°2008-47**

Le cadre juridique a connu des changements successifs traduisant la volonté des autorités de mettre en place des dispositions juridiques appropriées et des organisations de microfinance adaptées. Autrement dit, cette volonté consiste à établir un cadre juridique et institutionnel basé sur une vision partagée de la microfinance et qui prend en compte :

- la nécessité d'offrir des services financiers efficaces et adaptés ;
- la mise en place de systèmes financiers décentralisés insérés dans le système financier global et au service des couches les plus vulnérables.

Comme mentionné ci-dessus, avec la précédente loi, le secteur a été marqué par un développement fulgurant, accompagné par des dysfonctionnements de nombreux SFD imputables au non-respect des dispositions, aux faiblesses dans l'étude d'autorisation d'exercice, à la défaillance du système d'information de gestion, etc.

Tous ces faits ont incité les autorités monétaires à modifier les dispositions juridiques qui régissent tous les SFD de la zone UMOA dans le dessein de surmonter les risques et de rendre le secteur plus stable. Ainsi, une loi a été adoptée le 06 avril 2007 par le conseil des ministres de l'UEMOA.

Au Sénégal la loi de transposition est la loi n°2008-47 du 03 septembre 2008 pour réglementation des SFD. Elle a été adoptée par l'Assemblée Nationale du Sénégal le 21 juillet 2008 puis le Sénat le 22 août 2008. Son décret d'application (décret 2008-1366) a été signé par le président de la république.

Ses principales innovations consistent à étendre la réglementation à l'ensemble des SFD, exercer un régime unique d'autorisation d'exercice (agrément conduisant à la suppression des Groupements d'Épargne et de Crédit (GEC) et les Structures sous Convention Cadre (SCC). De surcroît, elle permet à la BCEAO de participer à l'instruction des dossiers d'autorisation



d'exercice, d'intervenir avec la commission bancaire dans la surveillance des SFD ayant atteint un certain niveau d'activité ; oblige les SFD agréés d'adhérer à l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés (AP/SFD), renforce le dispositif prudentiel et les sanctions applicables, exige la certification des comptes pour les SFD d'une certaine taille financière et donne la possibilité de créer des SFD de type société anonyme.

Ce cadre réglementaire est complété par les textes de l'Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du Droit des Affaires (OHADA) pour les SFD ayant choisi la forme de société et les instructions de la BCEAO que sont :

L'OHADA est créée le 17 Octobre 1993 par le traité de Port Louis (île Maurice). Elle regroupe 17 pays dont les 8 pays de l'UEMOA. Elle a pour objectifs d'assurer une harmonisation juridique et judiciaire dans le domaine du droit des affaires en vue de garantir la sécurité juridique au niveau des pays membres pour encourager les investissements.

-l'instruction n°004-06-2010 qui est relative au retrait de la reconnaissance des GEC en activité dans les États membres de l'UEMOA ;

-l'instruction n°005-06-2010 précisant les éléments constitutifs du dossier de demande d'agrément des SFD dans les États membres de l'UEMOA ;

-l'instruction n°010-08-2010 relative aux règles prudentielles applicables aux SFD des États membres de l'UEMOA.

Ainsi, selon ces dispositions, l'agrément est unique pour tous les SFD quel que soit leur statut juridique. Donc dans la sous-section qui suit nous allons voir les types d'organisations du secteur en fonction de leur statut juridique et les règles qu'elles doivent respecter.

### **3. Organisations et fonctionnement du secteur de la microfinance sénégalaise selon la législation.**

Dans cette seconde partie de cette présente sous-section, nous examinons d'abord les organisations du secteur de la microfinance, en faisant le point sur leur définition et leur typologie selon la législation. Ensuite, nous abordons leurs instances de gouvernance retenues

par la législation. Enfin, nous énumérons les différents acteurs institutionnels qui interagissent avec ces IMF.

### **3.1. Les organisations de microfinance au Sénégal**

Au Sénégal et dans la zone UMOA, une organisation de microfinance porte le nom de système financier décentralisé (SFD) quel que soit son statut juridique.

La loi définit un système financier décentralisé « comme une institution dont l'objet principal est d'offrir des services financiers à des personnes qui n'ont généralement pas accès aux opérations des banques et établissements financiers tel que définis par la loi portant réglementation bancaire ». Il est agréé par le ministre des finances et la Banque centrale. La Banque centrale intervient en amont dans l'instruction des dossiers d'autorisation d'exercice. Après avis conforme de la Banque Centrale, l'agrément est prononcé par le ministre des finances.

Le champ d'application de la loi sur les IMCEC se trouve ainsi élargi aux autres formes existantes (association, société). Toutefois, la loi différencie les règles spécifiques aux IMCEC de celles des autres SFD, c'est-à-dire des organisations non constituées sous forme mutualiste ou coopérative. En outre, le cadre réglementaire offre trois types de statuts juridiques possibles.

Le statut juridique permet à l'organisation d'exister légalement en tant que personne morale. Il détermine l'ensemble des règles de fonctionnement de l'organisation. Dans la nouvelle loi réglementant les SFD, trois types de statuts juridiques sont possibles : les SFD sous forme de société coopérative ou mutualiste (ou IMCEC), d'association ou de société commerciale (SA ou SARL) (art. 15).

#### **3.1.1. Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC)**

Les IMCEC regroupent les institutions de base et les réseaux (unions, fédérations, confédérations). Les dispositions (relatives à la loi PARMEC) antérieures restent maintenues.

Cependant, un accent particulier est mis sur la disponibilité d'une convention d'affiliation régissant les relations entre les structures faîtières et les caisses de base affiliées. Autrement dit, l'article 97 relatif aux règles de fonctionnement des IMCEC stipule que « la décision du ministre relative à la fusion ou à la scission d'institutions requiert, avant la notification, dont les modalités sont précisées par décret, l'avis conforme de la Banque Centrale. Pour la définition des institutions de base et des réseaux, il faut se conférer à la section précédente sur la loi PARMEC. La nouvelle loi reprend les mêmes définitions.

Ainsi, selon l'article premier alinéa 10, un IMCEC est un « groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif et à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres et de leur consentir du crédit ». A l'opposé des clients des autres SFD, les clients des organisations de type IMCEC sont tous des membres ou sociétaires. L'adhésion des membres est libre et volontaire et son nombre est illimité. Tout membre doit détenir au moins une part sociale. Cependant, il existe un critère de sélection pour les membres. Celui-ci est basé sur des liens de proximité géographique, relationnelle ou culturelle. C'est ainsi qu'il est stipulé dans l'article 90 que « outre les fondateurs, peuvent être membres d'une mutuelle ou d'une coopérative, toutes autres personnes qui partagent un lien commun » et d'après l'article 91 « le lien commun s'entend de l'identité de la profession, d'employeur, du lieu de résidence, d'association, d'objectif ». En effet, cela renforce la confiance entre les membres et réduit les asymétries d'information et les aléas moraux. Les personnes qui ne satisfont pas ce critère sont considérées comme des membres auxiliaires qui n'ont pas le droit de vote. En effet, dans cette forme d'organisation, les membres organisés en Assemblée Générale(AG), prennent les décisions par vote sur une base démocratique selon le principe « une personne, une voix », sans tenir compte du nombre de parts détenues par chacun. Par ailleurs, pour exercer des activités de collecte de l'épargne et d'octroi du crédit, les IMCEC doivent être préalablement agréées et inscrites sur le registre des institutions tenu par le ministre. L'agrément est prononcé par le ministre après avis conforme du ministre par le ministre après avis conforme de la Banque Centrale. Donc, hormis l'intervention de la Banque Centrale dans l'agrément, les règles de la loi PARMEC concernant la définition, les activités et la gestion des IMCEC (institutions de base et réseaux) demeurent inchangées. Le plus grand changement est noté avec la suppression des GEC et des SCC et la création de deux autres types de SFD : les Associations et les Sociétés.

### 3.1.2. Les Associations

Dans son article premier, alinéa 2, la loi définit une association comme « un groupement de personnes qui répond à la définition donnée par la loi nationale<sup>7</sup> y afférente ». Ainsi, pour le cas du SFD, c'est une organisation sans but lucratif créée par plusieurs personnes en vue de fournir services financiers à ses membres. Elle peut rémunérer des employés et développer des activités commerciales pour atteindre sa mission même si elle n'a pas un objectif d'enrichissement. Donc les profits engendrés sont destinés aux activités de l'association. Il n'y a pas lieu de partager le bénéfice entre les fondateurs ou les membres.

La section III de l'article 816 de la loi 66-70 du 03 juillet 1966 portant code des obligations civiles et commerciales modifiée par la loi 68-08 du 26 mars 1968 définit une Association comme « un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes mettent en commun leur activité, et au besoin, certains biens, dans un but déterminé autre que le partage de bénéfice.

Elle doit exercer ses activités sur le territoire sénégalais quels que soient le lieu de son siège social, la nationalité de ses promoteurs ou de ses dirigeants. Elle peut effectuer des opérations de collecte de dépôts, de prêts ou d'engagement par signature (art. 4). Ainsi selon l'article 6, on peut distinguer deux catégories de SFD de type associatif: celui qui collecte des dépôts et accorde des prêts à leurs membres ou celui qui accorde des prêts sans exercer l'activité de collecte de dépôts. Les associations d'une catégorie ne peuvent exercer les activités d'une autre sans l'autorisation du ministre, accordée comme en matière d'agrément. Elles doivent, préalablement à l'exercice de leur activité, être agréées par le ministre après avis conforme de la Banque centrale. Autrement dit, les demandes d'agrément sont adressées au ministre et déposées auprès de la structure ministérielle (la direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisé). Celle-ci obtient tous les renseignements sur la qualité des promoteurs, sur l'honorabilité et l'expérience des personnes qui vont diriger, administrer ou gérer l'association. Elle dispose un délai de trois de mois pour l'instruire et le transmettre à la Banque centrale avec les observations et la proposition de suite à donner à cette demande. Cette dernière, dans un délai de deux mois, examine à son tour le dossier et communique son avis à la structure ministérielle (art 8).

Le retrait d'agrément est aussi prononcé par le ministre après avis conforme de la Banque centrale.

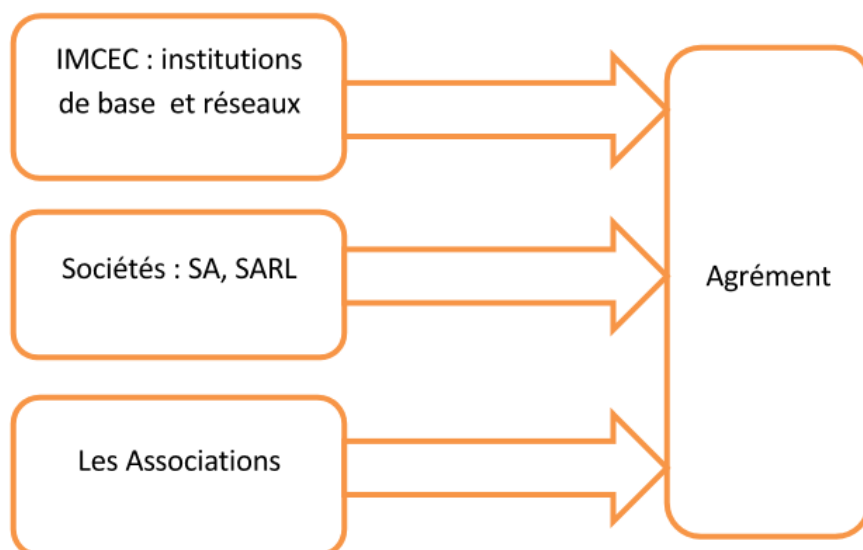
### **3.1.3. Les SFD de type société commerciale : SA, SARL, SCS**

Selon l'article premier, alinéa 18, une société « est un groupement de personnes qui répond à la définition donnée par l'acte uniforme de l'OHADA relatif au droit des sociétés commerciales et du groupement d'intérêt économique ». Ainsi, selon l'article 4 de cet acte uniforme de l'OHADA, « une société commerciale est créée par deux ou plusieurs personnes qui conviennent, par un contrat d'affecter à une activité des biens en numéraire ou en nature dans le but de partager le bénéfice ou de profiter de l'économie qui pourra en résulter. Les sociétés s'engagent à contribuer aux pertes dans les conditions prévues par le présent acte uniforme ». En outre, une société commerciale peut être exceptionnellement créée par une seule personne appelée « associé unique » (art.5). Le caractère commercial d'une société est fonction de sa forme ou de son objet ; selon l'article 6, sont commerciales à raison de leur forme et quel que soit leur objet, les sociétés en commandite simple (SCS), les sociétés à responsabilité limitée(SARL) et les sociétés anonymes(SA).

Contrairement aux associations et aux SFD de type mutualiste ou coopératif d'épargne et de crédit, les sociétés qui sont plutôt commerciales et créées dans l'intérêt commun des associés qui se partagent les bénéfices. Comme tous les SFD, ces sociétés sont agréementées par le ministre des finances après avis conforme de la Banque centrale. Elles sont autorisées à exercer des services financiers tels que le crédit et la collecte de dépôt. Selon l'article 122 de loi de 2008, leur capital social doit être intégralement libéré au moment de la délivrance de l'agrément. Cela vise en particulier à s'assurer qu'elles peuvent faire face à leurs engagements et ont suffisamment de liquidités pour assurer leurs clients de la disponibilité de l'épargne. En outre elles sont tenues de constituer une réserve générale dont les modalités de prélèvement sont déterminées par instruction de la Banque centrale (Art 124). D'après l'article 125 « ces systèmes financiers décentralisés constitués sous forme de société ne peuvent revêtir la forme d'une société unipersonnelle ».

Quelle que soit la nationalité de leurs actionnaires, ces sociétés doivent exercer leurs activités au Sénégal.

**Schéma 2. 1: La typologie des SFD selon la nouvelle loi (source: à partir des données de la microfinance.org).**



Ainsi, contrairement à l'ancienne loi, il existe un régime unique d'autorisation d'exercice quel que soit le statut juridique de l'organisation. En outre, pour une meilleure organisation et un bon fonctionnement du secteur de la microfinance des instances de gouvernance par rapport à la nature juridique de l'IMF sont mises.

### **3.2. La gouvernance des SFD de type mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit (ou IMCEC)**

Le système de gouvernance des IMCEC est organisé et partagé autour des instances telles que l'assemblée générale, le conseil d'administration, le conseil de surveillance, le comité de crédit et la direction exécutive.

#### **3.2.1. L'assemblée générale**

L'article 7 de la présente loi définit l'assemblée générale comme étant « l'instance suprême de l'institution. Elle constituée de l'ensemble des membres ou de leurs représentants, convoqués et réunis à cette fin conformément aux statuts. Elle ne peut pas délibérer sur une

question qui n'est pas inscrite à l'ordre du jour. Néanmoins, elle peut lorsqu'elle est réunie ordinairement révoquer un ou plusieurs membres des organes de l'institution ».

Selon l'article 8, elle « peut prévoir la tenue d'assemblées de secteur, dont elle définit les modalités de fonctionnement ».

Ses principales compétences sont énumérées par l'article 9 qui stipule que «*sans que la présente énumération soit limitative, l'assemblée générale a compétence pour :*

*-s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ;*

*-modifier les statuts et les règlements ;*

*-élire les membres des organes de l'institution et fixer leur pouvoir ;*

*-créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie ;*

*-approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ;*

*-adopter le projet de budget ;*

*-fixer, s'il y a lieu le taux de rémunération des parts sociales ;*

*-définir et adopter la politique de crédit et de collecte de l'épargne de l'institution ;*

*-créer toute structure qu'elle juge utile ;*

*-traiter de toutes autres questions relatives à l'administration et au bon fonctionnement de l'institution. »*

L'assemblée Générale peut confier certaines tâches à toute autre instance de l'organisation, excepté les dispositions relatives aux modifications des statuts, à l'élection des membres des instances, à l'approbation des comptes et à l'affectation des résultats. Elle a lieu une fois par an. Au plus tard dans les six-mois après la clôture de l'exercice financier de l'organisation pour adopter le rapport d'activité de l'exercice, examiner et approuver les comptes de l'exercice, donner quitus aux membres des instances de gestion, ou nommer un commissaire au compte au cas échéant. Toutefois, elle peut se réunir de manière extraordinaire à la demande de la majorité des élus d'un organe d'administration et de gestion (conseil d'administration et comité de crédit, d'un organe de contrôle (conseil de surveillance) ou des

membres de l'organisation. Ainsi, seuls les points soulignés dans l'avis de convocation feront l'objet des délibérations de cette assemblée extraordinaire (Art 10, 11, 12).

### **3.2.2. Le conseil d'administration (CA)**

Il représente l'organe dirigeant supérieur de l'institution. Autrement dit, il est l'organe central de gouvernance de l'organisation. Il est chargé du fonctionnement et de la bonne gestion de celle-ci. Ainsi, Il prend les décisions dans l'intérêt de l'entité, après que tous les éléments aient été pris en compte. Pour ce faire, il examine et approuve les plans et les performances de l'équipe de la direction qui, à la tête d'un personnel qualifié assure la gestion quotidienne de l'organisation. Il garantit ainsi le respect de la mission de l'institution. Les membres du CA sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres.

Selon l'article 14 de la nouvelle loi, ses principales missions consistent :

- à assurer le respect des prescriptions légales, règlementaires et statutaires ;
- à définir la politique de gestion des ressources de l'institution et à rendre compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale, dans les conditions fixées par les statuts et le règlement intérieur ;
- à veiller à ce que les taux d'intérêt applicables se situent dans la limite des plafonds fixés par la loi sur l'usure et ;
- d'une manière générale, à mettre en application les décisions de l'assemble générale.

Le conseil d'administration et le comité de crédit représentent l'organe d'administration et de gestion des IMCEC.

### **3.2.3. Le comité de crédit (CC)**

Il est chargé de gérer la distribution du crédit d'après les politiques et procédures associées. En d'autres termes, il analyse les demandes de crédit et décide de l'octroi ou du refus de celle-ci conformément aux dispositions. Les membres du CC sont élus par l'assemblée générale parmi ses membres. Néanmoins, ils peuvent être désignés par l'assemblée générale par les



élus du conseil d'administration. Le comité de crédit rend compte de sa gestion à l'instance qui a désigné ses membres (Art 15).

### **3.2.4. L'organe de contrôle : le conseil de surveillance (CS)**

Il est chargé de surveiller le fonctionnement des autres organes, le contrôle de la gestion et la régularité des opérations de l'organisation. Pour ce faire, il dispose d'une autonomie fonctionnelle et bénéficie d'un très large avantage quant au champ de ses interventions et à la communication des données des autres organes de l'organisation. Ainsi, d'après l'article 17 de la présente loi, le C S « est habilité à entreprendre toute vérification ou inspection, des comptes, des livres et opérations de l'institution. Il peut demander la constitution de toutes provisions nécessaires. Pour l'exercice de cette mission, il peut faire appel à toute personne ressource et a accès à tous renseignements ou pièces qu'il juge utile ». De surcroît, les rapports des vérifications internes et des contrôles externes sont communiqués au conseil de surveillance, qui a l'obligation de formuler des recommandations qu'il soumet, au moins une fois l'an, à l'assemblée générale. Les membres du conseil de surveillance sont également élus par l'assemblée générale parmi ses membres.

Toutefois, il faut noter que ne peuvent être membre d'un C S, les membres des organes d'administration et de gestion (conseil d'administration et comité de crédit), les salariés ou personnes recevant une rémunération de l'institution, de ses structures ou du réseau, les personnes ayant un lien de proche parenté avec toutes ces catégories de personnes. En outre, excepté le comité de crédit, aucune personne ne peut être membre d'une instance de gouvernance de plusieurs organisations de microfinance de même statut juridique. Les fonctions exercées par les élus sont exemptes de rémunération. Par contre, les frais engendrés par ces derniers, dans le cadre de leurs activités, sont remboursables dans les conditions fixés par l'assemblée générale. Ils sont, individuellement ou solidairement, quel que soit le cas, responsables financières des erreurs commises dans l'exercice de leur fonction. Tout élu peut démissionner de sa fonction, par un écrit adressé à son organe pour la recevabilité de sa démission. Il est suspendu ou destitué par l'assemblée générale en cas de violation des textes légaux, réglementaires ou statutaires. Le membre démis perd le droit d'exercer toute activité au sein de l'organisation.

### **3.2.5. La direction exécutive**

Piloté par un directeur ou gérant, elle est dotée de ressources humaines et financières nécessaires pour assurer la conduite des opérations de l'IMCEC en accord avec la stratégie générale définie par le conseil d'administration. Elle chargée d'appliquer les stratégies et politiques approuvées par le conseil d'administration, de mettre en place des techniques capables de discerner les risques encourus, d'établir une disposition organisationnelle précisant les rapports de responsabilité, d'autorité et de notification, d'assurer l'application complète des tâches confiées ; de déterminer les besoins en formation ou en formation pour le bon fonctionnement de l'organisation, de veiller à la conformité et à la performance du contrôle interne.

### **3.3. La gouvernance des SFD de type associatif et sociétal.**

Contrairement aux IMCEC, on distingue deux instances de gouvernance que sont le conseil d'administration et la direction ou le secrétariat général pour les associations et les sociétés.

#### **3.3.1. Le conseil d'administration**

Il joue le même rôle que pour le cas des IMCEC. la disposition est commune à tous les SFD. Ainsi selon l'instruction de la BCEAO relative à la mise en œuvre du contrôle dans les systèmes financiers décentralisés « le conseil d'administration est tenu de veiller à la mise en place et à la mise à jour des politiques et procédures écrites de contrôle favorisant une saine et prudente gestion des activités du SFD. Pour chacun des principaux risques quantifiables auquel est exposé le SFD, le conseil d'administration fixe des limites globales, dont le caractère adéquat est révisé périodiquement. Celles-ci sont déclinées en limites opérationnelles par la direction ou la gérance, qui s'assure en permanence de leur respect. De surcroit, le conseil d'administration veille à la séparation des tâches incompatibles notamment la manipulation des valeurs, l'enregistrement, l'autorisation des opérations, leur vérification et l'inspection. »

### **3.3.2. La direction ou le secrétariat**

Comme au niveau des IMCEC, en accord avec la politique générale définie par le conseil d'administration, la direction ou le secrétariat assure la conduite des opérations du SFD.

Ainsi, l'instruction de la BCEAO met en place une disposition commune aux SFD quel que soit leur statut juridique pour caractériser le rôle principal de la direction. Selon cette disposition « le directeur ou le gérant met en place un dispositif de contrôle interne couvrant toutes les structures du SFD et l'ensemble des risques auxquels l'institution de microfinance est exposée, s'assure en permanence de la cohérence et de l'efficacité du système de contrôle interne. Il est tenu également de sensibiliser l'ensemble du personnel sur l'importance et l'intérêt des contrôles, notamment à travers une formation adaptée et un enrichissement des tâches. ».

L'organisation et le fonctionnement de chacune de ces IMFs impliquent ainsi un certain nombre d'acteurs. Toutefois l'implication des acteurs peut différer en fonction du statut juridique du SFD.

## CONCLUSION DU CHAPITRE 2

L'objectif de ce chapitre consistait à analyser d'abord les différentes civilisations qu'a connues le territoire sénégalais. Ces civilisations dictent la perception et le comportement des individus vivant sur le territoire sénégalais. Il s'agit : de la civilisation négro-africaine, musulmane et coloniale.

La civilisation négro-africaine considère l'individu comme élément appartenant à un ensemble. Il est membre d'une communauté. Des valeurs lui sont transmises depuis l'enfance pour lui permettre de retrouver sa place dans le groupe. Cette transmission se caractérise par plusieurs facteurs spécifiques à la tradition négro-africaine. En outre cette transmission utilise plusieurs méthodes ou techniques afin d'assurer une bonne éducation à l'enfant. Cette civilisation se caractérise par son dynamisme qui fait qu'elle puisse se mélanger avec d'autres civilisations comme celle arabo-musulmane ou coloniale. Quoique que ces civilisations présentent beaucoup de valeurs similaires, l'on peut noter parfois des valeurs conflictuelles ou des pratiques totalement différentes

Il a été ensuite question de présenter le secteur de la microfinance au Sénégal. Pour ce faire, nous avons auparavant expliqué le concept de microfinance. Nous avons ainsi explicité ses spécificités qui le différencient de la finance informelle, du microcrédit et des banques classiques. Nous avons également abordé le cadre juridique du secteur de la microfinance au Sénégal. Nous avons constaté que celui-ci a connu des changements successifs montrant la volonté pour les autorités de mettre en place des dispositions juridiques appropriées et des organisations de microfinance adaptées. Cela a entraîné l'existence de trois types d'organisations (mutualiste, associatif et sociétal) impliquant plusieurs acteurs dans le fonctionnement de ces organisations de microfinance.

Ce chapitre nous sera utile pour justifier notre façon d'appliquer le modèle de Mitchell et al. (1997) qui a fait l'objet de plusieurs divergences sur plusieurs points comme nous l'avons vu au premier chapitre. Néanmoins, il est important d'aborder le concept de gouvernance en général et celui-ci de la microfinance en particulier pour mieux éclairer notre choix.

## **CHAPITRE 3: De la « corporate governance » à la gouvernance partenariale des institutions de microfinance**

### **Introduction du chapitre 3**

La « corporate governance » désigne à la fois la gouvernance ou le gouvernement des entreprises. Sans entrer dans les détails, cette confusion s'explique par l'évolution et les interprétations qu'a connues le concept d'origine.

Spécifique tout d'abord aux entreprises cotées en bourses, la gouvernance concerne désormais toutes les organisations. Ainsi, d'un usage récent dans le contexte du développement, le concept de gouvernance est devenu depuis le début des années 90, un concept souvent incontournable pour traiter des problèmes de développement économique et social. Fréquemment employée pour parler des entreprises et des États, la notion de gouvernance est aujourd'hui utilisée dans le domaine de la microfinance. La gouvernance, à l'exemple d'autres modèles ou concepts de l'entreprise utilisés dans le fonctionnement des structures de microfinance, demeure une sollicitude permettant aux institutions de microfinance d'atteindre les objectifs qui leur sont assignés.

Ainsi, elle fait l'objet d'une approche pluridisciplinaire. Comme le constate (Charreaux, 2004, p.1) « *Si le thème de la gouvernance des entreprises s'est principalement développé au sein de la littérature financière, une recherche bibliographique montrerait qu'il fait aujourd'hui l'objet d'une forte attention de la part des juristes et des économistes, mais également des politologues, des sociologues et des spécialistes des sciences de gestion* ». Cette grande variété de littératures entraîne une forte diversité des grilles théoriques, et rendant par conséquent ce concept de gouvernance ambigu (Charreaux, 2004).

Donc, l'objet de ce chapitre consiste à présenter les théories de la corporate governance et leur implication dans les organisations de microfinance. Pour ce faire, la première section de ce chapitre abordera les principaux courants de la gouvernance. On retracera auparavant l'origine et la définition de ce concept de gouvernance, on constatera que pour la gouvernance de la firme, il existe deux courants : un courant disciplinaire et un courant cognitif. En outre compte tenu de notre problématique, nous retiendrons le courant disciplinaire de

gouvernance pour mener nos réflexions. La deuxième section de ce chapitre s'attardera sur la pertinence de la gouvernance partenariale qui est l'une des composantes de la gouvernance disciplinaire.

La troisième et dernière section de ce chapitre 3 présentera le modèle général et les propositions heuristiques de la recherche.

## **SECTION 1 : la corporate governance : théories et principaux courants**

Nous analysons la notion de gouvernance d'entreprise dans cette section. Pour cela, nous faisons d'abord un bref résumé de ses origines et définitions. Ensuite nous soulignons ses théories et différents courants.

### **1. Origines de la gouvernance d'entreprise**

Le terme gouvernance est originaire du verbe grec « kubernân » qui signifie piloter un navire ou un char ; et a été utilisé pour la première fois, dans un sens métaphorique, par Platon pour désigner l'acte de gouverner les hommes (Hufty, 2007). Selon ce dernier, ce vocable donne naissance au verbe latin gubernare, qui avait le même sens qu'en grec et qui à son tour, a engendré des dérivés dans plusieurs langues. En français (gouverner, gouvernement, gouvernance), en anglais (govern, government, governance), en Espagnol (gobernar, gobierno, gobernanza), etc. Il soutient aussi qu'au XIII<sup>ème</sup> siècle, au français du bas moyen âge, le concept de gouvernance a été utilisé comme synonyme du mot gouvernement (i.e. « art ou manière de gouverner). En 1478, il est utilisé pour désigner certains territoires du nord de la France d'avant la révolution (Baillages de l'Artois et de la Flandre). Ensuite, Il tombe en désuétude. Le concept resurgit dans le champ économique américain notamment dans le monde de l'entreprise, avec les travaux de Berle et Means en 1932, puis de Ronald Coase (1937) et d'Olivier Williamson (1975, 1985).

Ainsi, historiquement, Le concept de « corporate governance » est apparu avec les travaux de Berle et Means. En effet, Devant le constat de la séparation du pouvoir et de la propriété de l'entreprise, ces deux auteurs ont publié en 1932 un ouvrage intitulé *The Modern Corporation and Private Property*. Dans ce livre, ils soulignent que cette séparation peut inciter les dirigeants à favoriser leurs intérêts personnels au détriment des actionnaires de

l'entreprise. Nous y reviendrons plus en détails quand nous analyserons les approches de la gouvernance d'entreprise. Tandis que Ronald Coase et Williamson aborde la corporate governance sous l'angle de la théorie des couts de transactions que nous développerons plus tard.

## 2. Définitions de la gouvernance d'entreprise

La gouvernance d'entreprise est polysémique et multicontextuel. Ainsi, Selon Bouvier (2007), elle représente une « *expression passe-partout pour certains, ou porteuse d'une véritable idéologie libérale pour d'autres, véritable mot fétiche, mot mythique* ». Elle est, en se référant à la formule d'Edgar Morin (1977), un concept « multiplex » et « unitas ». « Multiplex » dans la mesure où elle nous propose de multiples approches de sa définitions, mais « unitas » car son objectif étant la régulation des rapports dans le management.

Les définitions sont multiples et variées. D'abord on remarque qu'il existe des définitions qui s'accroissent sur la direction et le contrôle. Par exemple, pour Hyafil (1997), « *la gouvernance d'entreprise recouvre l'ensemble des dispositions qui permettent de s'assurer que les objectifs poursuivis par les dirigeants sont légitimes et que les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs sont adaptés* ». En outre, le rapport de Cadbury(1992) en Angleterre repris par celui de Vienot II (1999) en France définit la corporate governance comme « *le système par lequel les sociétés sont dirigées et contrôlées* ». Ces approches rappellent la vision primitive de la gouvernance d'entreprise centrée sur le caractère disciplinaire des acteurs. Ensuite d'autres définitions centrent la régulation au cœur de la gouvernance d'entreprise. Ainsi on peut souligner celle de Hatchuel (2000) selon laquelle la gouvernance est un ensemble de « *processus et instruments qui permettent de mettre en société, de produire de la convergence parmi des acteurs dispersés et aux intérêts potentiellement divergents dans le but d'atteindre des objectifs collectifs* ». De cette définition, il apparaît clairement que la gouvernance n'est pas seulement un moyen de diriger et de contrôler, mais elle est également un instrument régulateur, autrement dit un moyen d'établir l'équilibre contractuel entre actionnaires et dirigeants. Cet instrument d'équilibre se retrouve aussi chez Charreaux (1996) qui définit le gouvernement d'entreprise comme « *l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, « qui gouvernent » leur conduite et délimitent leur espace discrétionnaire* ». En effet, en théorie de la gouvernance, l'asymétrie d'information et/ou l'aléa moral existant dans le contrat liant les dirigeants et les actionnaires peut entraîner un détournement du pouvoir du dirigeant à des fins d'ordre personnel autres que celles qui

sont assignées à l'entreprise. D'où les mécanismes de gouvernance demeurent un instrument essentiel à l'équilibrage des rapports. De surcroît, si la définition de Hatchuel (2001) met l'accent sur la régulation des rapports entre dirigeants et actionnaires et veille à ce que les intérêts des uns ne portent atteinte à ceux des autres, celle de Charreaux s'accroît non seulement sur la régulation mais aussi sur l'effet d'incitation des dirigeants. Enfin, pour cette dernière catégorie de définitions la gouvernance d'entreprise doit servir la volonté des actionnaires. C'est en ce sens que Schleifer et Vishny (1997) définissent la gouvernance comme l'ensemble des « *moyens par lesquels les fournisseurs de capitaux de l'entreprise peuvent s'assurer de la rentabilité de leurs investissements* ». L'objectif est donc la maximisation de la richesse actionnariale. Ainsi, nous soulignons dans cette définition l'assertion de Charreaux à travers laquelle les dirigeants sont ciblés car étant en position de force (« *strong managers* ») par rapport à des actionnaires en position de faiblesse (« *weak owners* ») pour emprunter la formule de Mark Roe (1994).

Bien que les définitions de la gouvernance étant multiples et variées, leur unique objectif est de réguler les rapports entre actionnaires et dirigeants. La régulation sous-entend l'équilibrage du jeu des pouvoirs entre les actionnaires détenteurs du pouvoir financier et les gestionnaires ou dirigeants détenant celui opérationnel. Ainsi, dans les définitions ci-dessous, cet équilibre des pouvoirs n'est possible que si les deux éléments essentiels de la gouvernance que sont gérer l'entreprise (le rôle des dirigeants) et contrôler les dirigeants (le rôle des actionnaires) se retrouvent dans chacun des acteurs.

Dans la littérature de la gouvernance d'entreprise, cette réflexion sur la régulation a engendré différents modèles de gouvernance, compte tenu de l'acteur ou des acteurs mis en avant (actionnaires ou salariés, fournisseurs, clients, etc.). Autrement dit, les théories de la gouvernance s'accroissent sur le pouvoir actionnarial ou sur celui des autres acteurs à savoir les parties prenantes (salariés, clients, fournisseurs, etc.).

C'est pour cette raison qu'on distingue des modèles shareholder et stakeholder qui constituent le courant disciplinaire de la gouvernance. Celui-ci domine l'ensemble des études et réflexions sur le concept de gouvernance. Néanmoins on observe dans la littérature l'émergence d'un deuxième courant cognitif de la gouvernance.

Les origines et définitions de la gouvernance présentées, nous allons maintenant analyser ces deux courants de la gouvernance.



### 3. Fondements de la gouvernance d'entreprise

On note dans la littérature deux théories fondatrices du concept de gouvernance d'entreprise. Il s'agit de la théorie de l'agence et de la théorie des coûts de transactions.

#### 3.1. La théorie de l'agence

La théorie de l'agence est introduite en gouvernance sur la base de la théorie des droits de propriété.

Du point de vue juridique, les droits de propriété d'un actif se distinguent par trois caractéristiques: le droit d'utilisation de cet actif (usus), le droit d'en tirer profit (fructus) et le droit de le céder définitivement à un tiers (abusus). Du point de vue économique, la littérature définit les droits de propriété en mettant l'accent sur deux attributs: le droit au rendement résiduel détenu par le propriétaire et le droit au contrôle résiduel par le dirigeant. Ainsi, la théorie de l'agence se propose de réduire les coûts liés à la gouvernance de l'entreprise. Pour cette théorie des coûts d'agence peuvent exister dès lors qu'il y a séparation entre la propriété et le contrôle de l'entreprise (Berle et Means, 1932) ou entre la gestion de l'organisation et la perception des revenus résiduels qui découle de cette gestion (Pigé, 2008). En effet, dès lors que certains droits de propriétés ont été transmis à une tierce personne, les dirigeants peuvent se comporter de manière opportuniste du fait de l'incertitude et de l'asymétrie d'information. C'est pour cette raison qu'Alchian et Demsetz (1972) stipulent que pour que les ressources d'une organisation soient gérées de manière efficiente, l'agent qui perçoit les revenus résiduels doit assurer le contrôle. Dans ce même ordre d'idée, Jensen et Meckling (1976) suppose que la théorie positive de l'agence doit permettre l'alignement de l'intérêt du dirigeant sur celui des actionnaires. Acceptant ainsi les facteurs de contingent liés à la dissociation des fonctions de direction, des propriétés et de contrôle, la théorie de l'agence s'accroît sur les mécanismes et institutions à mettre en place pour réduire les coûts engendrés par cette dissociation (G. Charreaux, 1987 cité par Cartier et al. 2012).

Cependant, selon Fama (1980) l'entreprise est une « équipe » composée de plusieurs membres ayant des intérêts parfois divergents, mais conscients que leur survie dépend de celle de l'équipe (entreprise) qui est en concurrence avec d'autres équipes. Cette façon de concevoir l'entreprise a entraîné en 1992 l'élargissement de ce cadre traditionnel de la théorie de l'agence par Hill et Jones. Il s'agit de *la théorie de l'agence généralisée*. Selon Charreaux (1996), ces derniers incluent les phénomènes de pouvoir qui sont au cœur des théories

organisationnelles comme celles de la dépendance des ressources et de l'enracinement des dirigeants.

Il précise par ailleurs, que ces deux théories ne sont pas des mécanismes de gouvernance. En effet, pour la théorie de la dépendance des ressources, le conseil d'administration n'est pas un mécanisme disciplinaire, mais un moyen d'accéder à certaines ressources. Aussi, pour la théorie de l'enracinement du dirigeant, le conseil d'administration ou les prises de contrôle ne s'analysent pas comme des mécanismes de contrôle, mais comme un levier d'enracinement à disposition des dirigeants des sociétés acquiritrices. Autrement dit, elle porte son attention sur les moyens dont disposent les dirigeants selon Charreaux.

Ainsi, Charreaux (1996) cite six aspects sur lesquels porte la théorie de l'agence généralisée de Hill et Jones (1992). Il s'agit de :

- toutes les parties prenantes sont explicitement prises en compte ; sont supposées être parties prenantes, tous les acteurs(ou groupe d'acteurs) ayant une « *créance légitime sur la firme* ». Celle-ci s'explique par la relation d'échange concernant par exemple les ressources apportées ou les produits et services consommés par les différentes parties prenantes. Ainsi, le rôle des dirigeants consiste à prendre des décisions stratégiques, conformément aux attentes de l'ensemble des parties prenantes. Ils sont ainsi considérés par Charreaux (1996) comme les agents de toutes les parties prenantes impliquées ;
- les mécanismes de marché sont supposés imparfaitement efficaces ; cette efficacité limitée s'explique par des facteurs tels que le comportement actif des dirigeants (les stratégies d'enracinement) et des parties prenantes de manière à façonner l'environnement à leur avantage, les barrières à l'entrée et à la sortie, l'inertie organisationnelle (qui peut être due à la rationalité limitée et aux coalitions). De tels facteurs retardent le processus d'ajustement, occasionnant ainsi le maintien des rentes et quasi-rentes (Charreaux, 1996). Cependant, à long terme, la sélection des formes organisationnelles (les systèmes de gouvernance par exemple) est supposée se produire, conduisant à la suppression des plus inefficaces. Cette efficacité relative des mécanismes de marché explique donc l'existence de différentiels de pouvoir existant entre les principaux et les agents. En effet, Les agents possèdent une influence sur les mécanismes de gouvernance qui assurent la gestion des contrats implicites et explicites ;
- Du fait du fonctionnement imparfait des marchés, l'attention est porte sur *les processus de marché permettant de corriger les situations de déséquilibre*, et non pas sur les conditions d'équilibre. En effet, les mécanismes évoluent et se substituent aux anciens mécanismes inefficaces ;

- la notion de *coût d'agence* est élargie ; Charreaux (1996) stipule que Hill et Jones lui substitue celle de *coûts contractuels* qui correspondent aux réductions d'utilité supportées par les différentes parties prenantes en raison des ressources consommées pour le fonctionnement des mécanismes disciplinaire par exemple ;
- supposant l'étroitesse de la notion de « *structure de gouvernance* » qui concerne uniquement les mécanismes d'alignement ex-ante des intérêts sous l'optique de la théorie de l'agence traditionnelle, Hill et Jones lui substitue la notion de « *structure institutionnelle* » qui, au-delà du mécanisme disciplinaire habituel, se propose de garantir l'accomplissement des contrats implicites liant les dirigeants et les différentes parties prenantes. Donc, cette notion de « *structure institutionnelle* » s'inscrit aussi dans celle de mécanisme de gouvernance ayant pour objectif d'éviter le comportement opportuniste des dirigeants ;
- les situations de déséquilibre qui découlent par exemple des innovations introduites par les différentes parties prenantes. En effet, ces situations entraînent des différentiels de pouvoir (situation asymétrique) qui sont souvent plus avantageux pour les dirigeants du fait de leur position centrale. Ils neutralisent alors les mécanismes de gouvernance et renforcent leur pouvoir discrétionnaire. Ce qui diminue l'aptitude pour les parties prenantes à faire respecter les contrats. Et, cela menace la survie de la firme si les coûts engendrés par cette stratégie ne peuvent pas être couverts par une plus grande efficacité productive. En retour, cet accroissement du pouvoir des dirigeants poussent les parties prenantes à faire évoluer les mécanismes de gouvernance afin de rétablir l'équilibre.

### **3.2. La théorie des coûts de transactions**

Complémentaire à la théorie de l'agence, la théorie des coûts de transactions intervient dans le champ de la gouvernance afin de comprendre en quoi et comment les organisations peuvent gérer leurs transactions à coût inférieur à celui du marché. Ainsi, Ebondo et Pigé (2002) jugent que dès la parution de l'article de R. Coase (1937), la différence entre l'entreprise et le marché se révèle fondée sur le concept de coûts de transactions. Ils soulignent aussi que cette différence s'explique par l'aptitude pour l'entreprise à effectuer des transactions en interne à un coût moindre que le marché. En effet, selon Pigé (2008), les coûts de transactions diffèrent parce que dans l'entreprise il existe un agent qui assure la coordination hiérarchique des transactions, tandis que sur le marché les parties trouvent un accord via des négociations. Ainsi, l'accord dans l'entreprise peut être imposé à des conditions différentes de celles du marché par l'autorité hiérarchique. C'est ainsi qu'il souligne que si les transactions se

déroulent progressivement dans le temps, les partenaires ayant négocié sur un marché doivent avoir conçu des mécanismes de résolutions des conflits pouvant exister au cours de ces transactions, tandis que dans l'entreprise les conflits sont tranchés par l'autorité hiérarchique.

Formulée pour la première fois par Ronald Coase, cette idée de coûts de transactions a émergé grâce aux contributions de Williamson. En distinguant trois dimensions des transactions que sont la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence des transactions, Williamson stipule que l'entreprise est plus efficace que le marché dans la mesure où elle dispose de procédures de contrôle interne lui permettant de réduire les coûts liés à ces trois dimensions des transactions (Ebondo et Pigé, 2002).

Les théories de la gouvernance exposées, nous abordons maintenant les différents courants de la gouvernance.

#### **4. Les courants de la gouvernance de la firme : de la gouvernance centrée sur les actionnaires à la gouvernance fondée sur la connaissance**

L'enjeu de cette partie n'est pas d'analyser les principales théories de la gouvernance, mais d'en tirer les éléments substantiels pouvant étayer notre réflexion.

##### **4.1. L'approche actionnariale**

Cette théorie a pris de l'ampleur suite à l'article de Jensen et Meckling (1976) qui a repris les travaux de Berle et Means (1932) sur les droits de propriété. Elle représente l'approche financière de la gouvernance. En effet, reposant sur la théorie des droits de propriété et par conséquent sur celle de l'agence, son objectif consiste à maximiser la valeur actionnariale. Pour ce faire, l'approche actionnariale veut que l'intérêt de l'actionnaire soit pris en compte et que le dirigeant soit contrôlé afin qu'il ne se comporte pas de manière opportuniste. L'objectif visé est donc l'alignement de l'intérêt du dirigeant sur celui de l'actionnaire qui porte plus de risque. Ainsi, en 1994, Jensen et Meckling ont publié un ouvrage intitulé « *The nature of man* » pour montrer que la maximisation de la valeur actionnariale repose sur la discipline du dirigeant. Ils proposent ainsi le modèle REMM (Resourceful, Evaluative, Maximizing,

Model). Celui-ci postule que les individus sont préoccupés par les sources d'utilité et de désutilité et sont évaluateurs, insatiables, maximisateurs, créatifs et savent s'adapter. Alors, l'objectif de la gouvernance réside dans la mise en place de mécanismes maximisant la valeur actionnariale et par conséquent disciplinant le dirigeant afin de protéger les actionnaires. Autrement dit, ces mécanismes doivent permettre de réduire l'espace discrétionnaire des dirigeants et satisfaire les intérêts des actionnaires qui sont les seuls à être exposés au risque. Néanmoins, cette approche transportée de la firme managériale anglo-saxonne comporte de nombreuses limites. Ainsi, selon Charreaux (2004), les limites de celle-ci s'expliquent surtout par son inadaptabilité aux structures et fonctionnement des systèmes non anglo-saxons et son faible réalisme se traduisant par le rôle mineur des actionnaires dans le financement des entreprises.

#### **4.2. L'approche partenariale**

Cette approche s'appesantit sur la thèse d'Alchian et Demsetz (1976) selon laquelle la firme est une coordination efficiente de production en équipe. C'est la mise en commun de ces moyens de production en équipe qui est à l'origine de la rente organisationnelle. La valeur ainsi créée résulte des efforts de l'ensemble des parties prenantes. C'est donc une valeur partenariale. Vu que l'actionnaire n'est pas le seul créancier résiduel, l'approche partenariale se démarque de celle actionnariale du point de vue de la répartition de la valeur créée. En effet, la théorie partenariale suppose la prise en compte des intérêts de toutes les parties prenantes dans la répartition de cette rente. L'« endogénéisation » des intérêts des parties prenantes (en tant que créanciers résiduels) dans le processus de répartition de la rente constitue un véritable mécanisme incitatif de création de valeur pour la firme. C'est ainsi que Charreaux (2004) stipule que « les apporteurs de facteurs de productions, autres que les actionnaires, ne seront incités à contribuer à la création de valeur que s'ils perçoivent également une partie de la rente, accédant ainsi au statut de créancier résiduel ».

Néanmoins, l'approche actionnariale et l'approche partenariale résident dans la discipline du dirigeant. Autrement dit, La répartition de la valeur nécessite la discipline du dirigeant. C'est dans ce cadre que Pigé (2008, p41) définit la gouvernance comme « *l'ensemble des mécanismes qui contribuent à aligner la réalité du fonctionnement d'une organisation sur les objectifs qui lui sont assignés* ». En effet, Pigé (2010, p 88) souligne que pour appréhender la gouvernance d'une organisation centrée sur ses parties prenantes, l'on doit mettre en place des

mécanismes favorisant la cohésion et la cohérence de celle-ci dans le respect des droits et des attentes des parties prenantes. Et, cela nécessite la discipline du dirigeant pour lui.

Par ailleurs, il faut noter que la portée de l'approche partenariale et de celle actionnariale sont très limitées de par leur caractère statique, même si la première possède une meilleure valeur explicative que la seconde. En effet, ce caractère statique s'explique par le fait que la firme est supposée être un « nœud d'investissements » pour l'approche partenariale et un « nœud de contrats » pour celle actionnariale. Ainsi, elles sont fixées sans tenir compte des difficultés qui pourront découler du contrat, dont le contrôle du dirigeant reste le seul moyen pour les éviter. Autrement dit, elles ne tiennent pas compte des notions d'innovation et d'apprentissage selon Zoukova (2006).

### 4.3. L'approche cognitive

L'approche cognitive repose sur l'hypothèse d'une rationalité procédurale. La rationalité se mesure en fonction des processus qui régissent les décisions. Contrairement à l'approche disciplinaire où la rationalité est calculatoire et s'évalue par les conséquences des décisions (Charreaux, 2004). Ainsi, dans l'optique cognitive, la création de valeur ne se repose plus sur une vision contractuelle selon laquelle la résolution des conflits d'intérêts nécessite le contrôle du dirigeant, mais sur une vision liée à l'apprentissage et à l'innovation. Autrement dit, le processus de création de valeur emprunte la voie de la production fondée sur les compétences. Ainsi, à travers cette approche, la firme est considérée comme une entité capable d'apprendre et de fournir de la connaissance. Dans cet ordre d'idée, Teece et al. (1994) Cités par Charreaux (2004) stipulent que la création de valeur est prioritairement fonction de l'identité et des compétences de la firme qui est conçue comme un ensemble cohérent. Cette dernière notion laisse entendre que la firme, en tant que lieu d'apprentissage organisationnel, doit constituer une collection d'activités liées entre elles Avenel et al. (2007). cette collection d'activité renvoie à l'intégration, de manière cohérente, de nouvelles connaissances dans la base de connaissance existante afin d'assurer la pérennité de la firme (Nesta et Saviotti (2005) et Breschi et al. (2003)). C'est ainsi que Zoukova (2006) définit la firme comme « *un répertoire de connaissances capable de percevoir les nouvelles opportunités, créatrices de valeur de façon durable* ».

Par ailleurs, il existe plusieurs arguments cognitifs différents et parfois imbriqués les uns aux autres ; ce qui a conduit Charreaux (2004) à en distinguer trois principaux courants :

-le courant comportemental baptisé par Simon (1947), repris par March et Simon (1958) puis Cyert et March (1963). Selon ces auteurs, la firme est une coalition politique et une institution cognitive qui s'adaptent par le biais de l'apprentissage organisationnel. Selon Charreaux, l'apprentissage organisationnel pose une hypothèse basée sur l'interdépendance entre les acteurs pour construire la connaissance à l'intérieur de la firme. De surcroît, il juge que cette connaissance a une nature collective où l'apprentissage organisationnel « *est un processus social institutionnalisé d'interprétation, d'essai, de feedback et d'évaluation* ».

-le courant évolutionniste, exposé par Nelson et Winter (1982), selon lequel la firme est « un répertoire de connaissance productive », « une entité qui regroupe des activités cohérentes », ou un menu résultant « des connaissances acquises par l'apprentissage et stockées dans les routines organisationnelles ».

- le courant stratégique issu de la théorie qui repose sur les ressources et compétences. Issu de la théorie de la croissance de la firme de Penrose (1959), il suppose que la firme regroupe « *un ensemble de ressources et entité d'accumulation de connaissance guidée par la vision des dirigeants, fonction de l'expérience qu'ils ont acquise* ». Ce courant note ainsi que l'origine de la croissance durable se situe dans la capacité d'apprendre et dans la spécificité du stock de connaissances accumulées.

Au regard de notre réflexion nous utiliserons l'approche disciplinaire de la gouvernance. Ce choix est dicté par notre thème de recherche, par les réalités civilisationnelles et les spécificités de la microfinance.

## **SECTION 2 : la pertinence de la gouvernance partenariale dans le secteur de la microfinance.**

Le but de cette section est de montrer l'importance de la prise en compte des parties prenantes dans la gouvernance des institutions de microfinance. Ainsi, nous allons d'abord le prouver à partir du point de la définition de la notion d'organisation, des théories de la corporate governance en tenant compte des spécificités de la microfinance.

## **1. La définition de la notion d'organisation : une implication de la gouvernance partenariale en microfinance.**

Trois principales définitions correspondant parfaitement à la description ou à la définition des institutions de microfinance montrent l'importance de gouverner ces dernières avec ses différentes parties prenantes. Il s'agit de la définition d'une organisation comme un nœud de contrats pour les économistes, une action collective pour les sociologues et une institution établie dans l'intention de la voir durer pour les juristes.

### **1.1. Une organisation comme un nœud de contrats pour les économistes**

La théorie du nœud de contrats conçoit la firme comme un ensemble de contrats fondée sur une relation d'agence entre le principal et l'agent. Comme le soulignent Jensen et Meckling ces deux théories sont fortement liées puisque le problème des coûts d'agence et de contrôle existe pour l'ensemble de ces contrats. L'organisation ( l'entreprise) est représentée comme une disposition de contrats individuels à travers laquelle le processus contractuel domine ainsi les affaires internes de l'entreprise, les contrats étant étendus au-delà de ceux liés à la fonction de la production (concernant les contrats avec les employés) pour englober en même les contrats basé sur la relation entre l'entreprise et son environnement (clients, fournisseurs, créancier,...) mais aussi la répartition des revenus générés par les biens et/ou services produits. D'après cette théorie, l'organisation n'est pas une entité qu'on peut posséder. «Elle est tout simplement une fiction légal comprenant un jeu de relations contractuelles établissant des droits et des obligations». (Alchain et Demsetz (1979)

Pour Alchain et Demsetz le contrôle d'une organisation ne diffère pas d'un marché de contrats entre deux personnes. La différence ne réside donc pas dans la nature du contrat mais dans l'existence d'un acteur qui rassemble sous une même autorité tous les contrats et toutes les transactions (Pigé, 2008).

Déjà formulé par Alchain et Demsetz à propos de la fonction de production, Jensen et Meckling l'élargissent au-delà de celle-ci:« *les relations contractuelles constituent l'essence même de l'organisation (entreprise) et sont étendues au-delà de des contrats visant les employés pour inclure tous ceux établis entre l'entreprise et son environnement, etc. (...)*



*l'entreprise est simplement une fiction légale qui sert de lieu géométrique à un ensemble de liens contractuel».*

Comme le souligne Pigé, le corollaire de cette théorie met en exergue la nature du droit de propriété qui est exercée dans l'entreprise. Les théoriciens des droits de propriété confirment la proposition de Berles et Means (1932) selon laquelle l'émergence des sociétés anonymes entraîne la baisse de l'efficacité économique. La théorie s'est appesantie à l'effet d'atténuation des droits de propriétés pour démontrer la préférence d'un mode d'organisation à un autre. Ainsi, le désintéressement sur la valeur des droits de propriété dans les organisations à but non lucratif apparaît comme un avantage dans la mesure où il permet à une plus grande participation des différentes parties prenantes à leur gouvernance (Pigé, 2008).

Donc, cette définition de l'organisation comme un nœud de contrats exige un modèle de gouvernance centrée sur les parties prenantes. Celui-ci est d'autant plus pertinent que si la propriété est diffuse, s'il y a désintéressement sur la valeur de la propriété et par conséquent s'il y a absence de partage de bénéfice. D'où l'importance de la gouvernance partenariale dans le secteur de la microfinance et notamment dans les institutions de type mutualiste ou associatif ou l'on note toutes ces caractéristiques (caractère nébuleux des droits de propriété, absence de partage bénéfice, etc.). Néanmoins, cette définition semble partiellement écarter les institutions de microfinance de type sociétal où la propriété être loin d'être nébuleuse et où il y a partage de bénéfice, même si elle est liée avec divers acteurs par un ensemble de contrats.

Nous allons maintenant voir ce qu'il en est pour la définition de l'organisation en tant qu'action collective selon les sociologues.

## **1.2. Une organisation comme une action collective pour les sociologues**

Par organisation, on entend signifier «une institution, ou un lieu où se crée une action collective et où se confrontent des points de vue et des attentes diverses» (Pigé, 2008, pp.22). Cette définition décrit parfaitement les organisations de microfinance. En effet, celles-ci représentent des institutions résultant d'un groupe d'acteurs et où se confrontent des points de vue en raison des divergences d'intérêt. Par exemple, dans les institutions de microfinance certains acteurs sont plus attirés par la mission financière que par la mission sociale, alors que c'est le contraire pour d'autres acteurs.

Le professeur Benoît Pigé poursuit la définition de l'organisation sous l'angle de la sociologie en écrivant que «l'organisation est un construit social car elle résulte de l'action conjuguée de quelques personnes ayant décidé de mettre des ressources en commun afin d'accomplir un résultat collectif: l'intérêt social» (Pigé, 2008, page 22). Ce sens donné à la notion d'organisation se rapproche davantage aux institutions de microfinance. En effet, Une organisation est un groupe d'acteurs constitué pour mener une action collective afin d'atteindre un objectif commun. Celui-ci se transcrit dans l'intérêt social de chaque organisation. Il traduit ainsi la spécificité de chaque organisation. C'est donc un critère qui permet par exemple, de différencier les organisations à but non lucratif de celles à but lucratif. En microfinance, cet objectif est de réduire la pauvreté en octroyant du crédit à la couche la plus défavorisée.

En tant que construit social, l'organisation est unique en raison des personnes qui la constituent. Ce sont ces dernières qui assurent sa pérennité. L'organisation est vouée à disparaître ou à se transformer si elle ne permet plus de répondre aux objectifs communs des acteurs. Ainsi, une organisation de microfinance ne peut exister que si les différents acteurs sont pris en compte. En effet, cela permet de distinguer les défis, les problèmes et les questions qui apparaissent dans les opérations financières et, in fine, atteindre les objectifs qui lui sont assignés. Il revient à la gouvernance de garantir la cohérence et la pérennité de cette structure d'action collective en intégrant les différentes parties prenantes quel que soit leur rôle.

Cette définition de l'organisation comme donc une structure de l'action collective sous-entend qu'elle est aussi un élément contractuel dans un jeu institutionnel dont l'incertitude demeure l'élément fondateur (Pigé, 2008).

### **1.3. Organisation : un élément contractuel dans un jeu institutionnel**

L'organisation est une entreprise collective se basant sur l'intégration des comportements des acteurs. Cette intégration est faisable si et seulement si il existe des règles du jeu, c'est-à-dire des construits d'actions collective.

L'organisation n'a pas seulement pour but d'atteindre un objectif commun. Elle tient compte aussi de l'intérêt immédiat de chaque acteur. Ainsi, par l'intermédiaire du cadre juridique règlementaire, la société construit l'organisation. Les acteurs sont libres de

contracter mais il faut que cela repose sur un cadre juridique et règlementaire (Pigé 2008; Crozier et Friedberg, 1997).

-l'incertitude comme fondateur de l'organisation

L'incapacité à prévoir l'évolution de l'environnement et l'interaction entre les acteurs sont les deux principales sources de l'incertitude au sein d'une organisation. La deuxième source d'incertitude, c'est-à-dire l'interaction entre les acteurs, s'explique par le fait que ces derniers disposent d'une liberté ontologique que l'incertitude demeure (Pigé 2008). Chaque acteur, quel que soit la zone où il se trouve, dispose ainsi d'une liberté qui rend son comportement incertain et imprévisible pour les autres acteurs. Par conséquent, l'organisation en tant que construit social doit impérativement incorporer non seulement la zone d'incertitude relative à l'environnement, mais aussi celle liée à l'interaction des acteurs qui justifie l'existence de l'organisation.

Donc, selon Pigé (2008), cette incertitude justifie la nécessaire réinsertion de la dimension éthique dans la gouvernance des organisations. En effet, les individus disposent d'une autonomie ontologique, de plus l'organisation est une structure d'action collective et la morale ou l'éthique en tant que l'ensemble des règles de conduite et des valeurs qui définissent la norme d'une société joue un rôle essentiel sur certains comportements pour prendre en compte l'intérêt collectif de celle-ci. Donc, la gouvernance partenariale en microfinance apparaît clairement nécessaire dans le secteur de la microfinance. En effet, les organisations sont des construits sociaux, car ayant un objectif commun (financier et social). Elles s'inscrivent dans un cadre juridique règlementaire. Et, leurs environnements ainsi que les acteurs qui y interagissent sont sources d'incertitude.

Nous allons à présent analyser la définition de l'organisation selon les juristes.

-une organisation come une institution établie dans l'intention de la voir durer.

*«Une organisation est aussi une institution, c'est-à-dire quelque chose qui est établi, fondé d'une manière permanente, dans l'intention de la voir durer (...). En tant qu'institution, une organisation est régie par un cadre juridique qui non seulement définit ses droits et ses devoirs vis-à-vis des tiers, mais également délimite l'espace dans lequel les contractants pourront s'inscrire et les conditions qu'ils devront respecter»* (Pigé, 2008, p.20). Cette définition rejoint celle des sociologues qui considère l'organisation comme un construit social dans un cadre institutionnel. En se référant de cette définition on voit clairement l'importance de la gouvernance partenariale en microfinance. En effet, une organisation en tant qu'une institution créée dans l'intention de la voir durer, est régie par un cadre juridique qui définit ses droits et devoirs vis-à-vis des tiers. Dans le chapitre précédent nous avons vu que ces

organisations se trouvent redevables à un ensemble d'acteurs en raison de ses droits et devoirs vis-à-vis des tiers.

En résumé la définition de la notion d'organisation selon les économistes, les sociologues et les juristes transférée sous l'angle de la microfinance justifie l'importance d'impliquer les parties prenantes dans la gouvernance. D'abord, pour les économistes, il s'agit de concevoir l'organisation comme un nœud de contrats, mais aussi comme une entité que l'on ne peut pas posséder (désintéressement sur la valeur des droits de propriété) afin de prendre en compte les intérêts de toutes les parties prenantes. Ensuite, pour les sociologues, l'organisation est un construit social qui ne peut exister que si les différents acteurs sont pris en compte. Enfin, pour les juristes, elle est une institution régie par un cadre juridique et réglementaire qui définit ses droits et devoirs vis-à-vis des tiers.

Nous allons appuyer maintenant cette importance de la gouvernance partenariale en microfinance en nous fondant sur les théories de la corporate governance développée dans la section précédente.

## **2. Les théories ou fondements de la corporate governance :**

### **Une implication de la gouvernance partenariale en microfinance.**

Il s'agit de prouver dans cette partie que les théories fondatrices de la corporate governance encouragent une gouvernance partenariale en microfinance. Ces théories comme nous les avons explicités dans la première section de ce chapitre concernent d'une part la théorie de l'agence (traditionnelle) et celle de l'agence généralisée, et la théorie des coûts de transactions d'autre part.

## **2.1. La théorie de l'agence : un justificatif indirect de la gouvernance partenariale des institutions de microfinance**

Comme nous l'avons définie précédemment, la gouvernance actionnariale repose sur la théorie de l'agence. Par contre, cette dernière repose sur la théorie des droits de propriété. Et, selon les adeptes des droits de propriétés, ceux-ci ne sont efficaces que s'ils désignent l'apanage absolu et sont librement négociables comme dans la firme capitaliste traditionnelle où l'unique propriétaire demeure en même temps gestionnaire (Alchian (1969) et Demsetz (1967)).

Donc, cette théorie d'agence ne peut concerner que les organisations (telles que les entreprises managériales, les institutions de microfinance et les entreprises publiques) où la propriété et la gestion sont dissociées. En effet, cette dissociation peut inciter les dirigeants à se comporter de manière opportuniste en raison des situations d'incertitude et d'asymétrie d'information. Or, dans le secteur de la microfinance où les droits de propriété sont nébuleux (et les propriétaires ne sont pas les bénéficiaires des réserves accumulées) la gouvernance actionnariale demeure alors inadaptée. D'où la nécessité d'impliquer toutes les parties prenantes pour mieux contrôler le comportement des dirigeants.

Par ailleurs, La théorie de l'agence généralisée qui est un élargissement de celle traditionnelle illustre cette importance de la participation des parties prenantes dans la gouvernance. En raison des ressources consommées ou apportées par les différentes parties prenantes, cette théorie les considère comme des acteurs ayant une créance légitimes et devant tous être explicitement pris en compte.

En microfinance, plusieurs acteurs apportent ou consomment des produits et service pour la survie des organisations. Alors, sont tenus d'être les agents de toutes les parties prenantes. Autrement dit, ils doivent décider conformément aux attentes de toutes les parties prenantes.

## **2.2. La théorie des coûts de transactions : une implication de la gouvernance partenariale en microfinance**

La théorie des coûts de transaction sous l'angle du secteur de la microfinance permet de constater que :

- L'organisation de type mutuel ou coopératif (appelée IMCEC au Sénégal) est plus efficiente que l'entreprise capitaliste et le marché en matière de réduction des coûts liés aux transactions. En effet, dans une telle organisation, les clients sont aussi des membres. Ils ont un objectif commun : celui du bien-être de la communauté. Donc il n'y a pas de divergence d'intérêt. Ils sont de la communauté et disposent des informations relatives à celle-ci. Impliqués ainsi dans les transactions de l'organisation, ils permettent de réduire les problèmes d'asymétrie d'information. Par contre une certaine dilution des incitations peut entraîner des comportements opportunistes ou des comportements dits de passager clandestin (Cartier et al. 2012). En effet, cela se constate dans certains IMCEC de ces types où certains élus sont absentéistes aux réunions et n'accomplissent pas correctement leurs missions.

- pour l'organisation de type associatif, les promoteurs coopèrent avec les notables des quartiers ou des villages pour mener leurs actions. De surcroît, une partie des bénéfices sont distribués à la communauté, d'où la motivation des clients de s'impliquer dans la bonne marche de l'organisation, et par conséquent dans la réduction des problèmes d'asymétrie d'information et des comportements opportunistes.

- Par contre pour l'organisation de type sociétal, similaire à l'entreprise capitaliste, devient moins efficiente que les IMCEC et les associations. Les IMCEC et les associations apportent plus de soutien à la communauté des clients que les organisations sociétales. Ainsi, les IMCEC et les associations disposent plus de mécanismes incitatifs que les sociétés.

Donc, on constate bien que l'implication d'une plus grande variété de parties prenantes peut aider à la résolution des coûts liés aux transactions.

En définitive, les théories de la gouvernance d'entreprise transférées dans le secteur de la microfinance, exigent elles aussi une gouvernance centrée sur l'ensemble des parties prenantes.

Outre la définition de la notion d'organisation et les théories de la corporate governance, la gouvernance partenariale trouve sa pertinence dans les spécificités même des institutions de microfinance.

### **2.3. Les spécificités de la microfinance : une implication nécessaire des parties prenantes dans la gouvernance**

La gouvernance des organisations de microfinance au sens de CERISE se définit comme « l'ensemble des mécanismes par lesquels les acteurs et actrices (élu(e)s, salarié(e)s, autres) définissent et poursuivent la mission de l'organisation (notamment le public cible, les services et la couverture géographique et assurent la pérennité, en s'adaptant à l'environnement, en prévenant et surmontant les crises ».

Cette gouvernance regroupe l'ensemble des questions relatives à la pérennité des IMF (pérennité financière et adaptation aux cadres juridiques existantes), mais aussi à une vision stratégique claire et une organisation transparente, efficace et acceptée par tous les acteurs. De surcroît, cette définition inscrit ainsi la gouvernance dans son sens partenarial en raison de ses missions qui sont à la fois sociale et financière, mais aussi institutionnelle. C'est la raison pour laquelle certains auteurs comme Lapenu (2002) juge à ce propos que la gouvernance doit répondre aux missions de la microfinance. C'est la raison pour laquelle Biwolé Fouda et Messomo Ellé (2013) distinguent trois modes de gouvernance que sont:

- la gouvernance financière ; elle se propose d'assurer la survie de l'institution de microfinance. Son rôle est d'assurer la bonne santé financière de l'organisation, afin qu'elle puisse continuer à assumer durablement sa mission sociale. La gouvernance doit concerner plusieurs parties prenantes (les membres, les notables, les créanciers, etc..) autres que les actionnaires. La gouvernance financière renvoie, à la création de valeur et doit impliquer toutes parties prenantes pouvant être utiles à l'organisation. En effet, l'organisation est une coordination efficace de production en équipe. C'est la mise en commun de ces moyens de production en équipe qui est à l'origine de la rente organisationnelle. La valeur ainsi créée résulte des efforts de l'ensemble des parties prenantes (Alchian et Demsetz, 1976 ; Charreaux, 2004 ; Pigé, 2008).

- la gouvernance sociale ; elle s'explique par la mission sociale des institutions de microfinance. En effet, dans cet objectif social, la microfinance est censé octroyer du crédit aux exclus du système bancaire classique, mais aussi offrir des services sociaux aux couches les plus vulnérables. D'où selon Biwolé Fouda et Messomo Ellé (2013), la gouvernance sociale interpelle implicitement diverses parties prenantes. C'est le processus de répartition du surplus qui consiste à prendre en compte les intérêts des parties prenantes comme les salariés autres que les clients et les propriétaires dans la répartition de cette rente,

« *l'endogénéisation* » des intérêts des parties prenantes (en tant que créanciers résiduels) dans le processus de répartition de la rente constitue un véritable mécanisme incitatif de création de valeur pour ces organisations (Charreaux, 2004).

-la gouvernance institutionnelle ; elle a pour rôle de contribuer à la professionnalisation et à la formalisation de la microfinance qui est devenue une industrie en émergence. Cette professionnalisation et formalisation passent par la séparation des mécanismes de pouvoir et de transparence, la législation des institutions et le respect de la réglementation. Le but est d'inciter l'organisation à offrir de services de qualité à ses clients. Pour ce faire, dans le cadre de la formalisation, elle doit être enregistrée auprès des autorités monétaires et financières et respecter la réglementation. Pour la professionnalisation, elle doit se développer sur les plans stratégique, financier, structurel et réglementaire. Donc cette professionnalisation vise aussi la pérennité de l'IMF afin qu'elle puisse satisfaire aux attentes des différentes parties prenantes.

Compte tenu de son objectif, cette gouvernance institutionnelle est claire dans le cadre du contrôle. C'est donc un mode de gouvernance qui se propose de discipliner le dirigeant pour la réalisation des objectifs.

Donc, les différents modes de gouvernance recensés dans la littérature sur la gouvernance de la microfinance soulignent l'importance de la gouvernance partenariale dans ce secteur. Ceux-ci s'accroissent sur les spécificités même de la microfinance. Celles-ci concernent d'une part le double objectif des IMF qui sont à la fois *sociale* et *financière*, et la *discipline* du dirigeant pour l'atteinte de ces objectifs.

### **SECTION 3 : Construction d'un Modèle conceptuel et des propositions heuristiques**

Cette troisième section se propose d'établir un modèle et des hypothèses théoriques prenant en compte de ces divers points de la littérature pour répondre à notre interrogation principale : le modèle de Mitchell et al. (1997) est-il applicable à la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal ?

La synthèse de notre partie théorique s'organise donc en deux sous-sections. La première section revient sur les points retenus suite à la revue de la littérature sur le modèle de Mitchell et al. (1997) (chapitre 1), sur le territoire sénégalais et son secteur microfinancier



(chapitre 2) et sur la gouvernance des organisations de microfinance. Dans la seconde sous-section, nous finissons cette synthèse par la formulation de propositions heuristiques et d'un modèle conceptuel associé à ce travail.

## **1. Retour sur les principaux éléments de la littérature**

### **1.1. Dans le chapitre 1**

Cinq principaux thèmes ont été soulignés dans la littérature sur les tests et les propositions de test de la typologie de Mitchell (1997). Rappelons-le, il s'agit: du degré d'importance des parties prenantes qui est lié au nombre cumulatif des attributs, de la prise en compte de l'environnement du dirigeant comme une variable modératrice, de la méthodologie concernant la mesure des attributs et l'identification des parties prenantes, les attributs les plus pesants sur le degré d'importance des parties prenantes au sens de Mitchell et (1997) et de la reconfiguration des attributs. Le débat portant sur la mesure des attributs et l'identification des parties prenantes concerne la méthodologie utilisée par les auteurs pour étudier le modèle de Mitchell et al. (1997). Ainsi, nous comptons apporter une contribution méthodologique par rapport à ce thème. Les autres thèmes Sont inclus dans la relation dirigeants-attributs-gouvernance.

### **1.2. Dans le chapitre 2**

Le chapitre 2 nous a permis de saisir d'abord le cadre institutionnel du territoire étudié (le Sénégal) où se confrontent des règles formelles et informelles qui peuvent avoir des influences sur la perception et le comportement des individus, en particulier le dirigeant. C'est donc un ensemble d'arguments permettant de justifier l'importance de la prise en compte des caractéristiques du dirigeant. De surcroît, l'importance de ce chapitre réside dans le fait qu'il permettra de reconnaître facilement les critères ou les spécificités du territoire sénégalais qui expliqueront un point de vue enraciné dans les valeurs traditionnelles sénégalaises notamment dans le processus de détermination du point de vue du dirigeant. Ensuite, la caractérisation du concept de microfinance nous a permis de distinguer deux objectifs des organisations de microfinance : un objectif social et un objectif financier. Ces objectifs nous permis de déterminer les dimensions de la gouvernance. Enfin, nous avons distingué trois types

d'organisations de microfinance : les mutuelles, les associations et les sociétés. Nous tiendrons compte de ces différents types d'organisation dans la composition de notre échantillon.

## **1.2. Dans le chapitre 3**

Ce chapitre 3 nous a permis de retenir trois dimensions de la gouvernance : disciplinaire, sociale et financière. La dimension disciplinaire fait allusion au contrôle. Appliquer le modèle de Mitchell et al. ((1997) sous cet angle de la gouvernance consiste à vérifier si les parties prenantes les plus importantes (qui cumulent plus d'attributs) sont les plus efficaces aux yeux des dirigeants. La dimension sociale de la gouvernance concerne le processus de répartition du surplus. Autrement dit, il sera question de voir si la répartition du surplus concerne les parties prenantes les plus importantes au sens de Mitchell et al. (1997). La dimension financière de la gouvernance aborde l'implication des parties prenantes au sens de Mitchell et al. (1997) dans le processus de création de valeur.

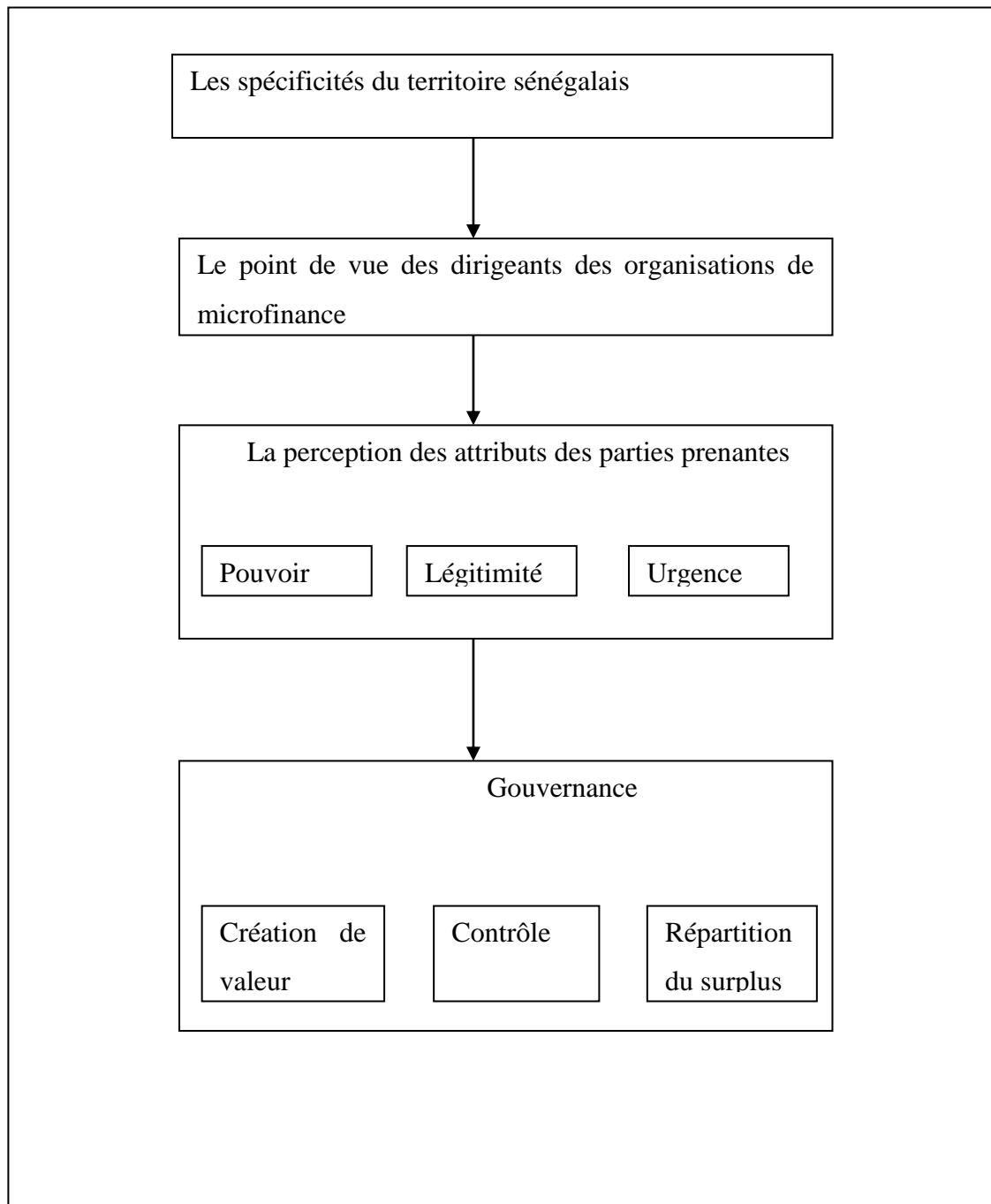
Les différents éléments essentiels retenus suite à la l'analyse de la littérature ainsi rappelés, nous allons maintenant établir notre modèle de recherche et nos propositions heuristiques dans la seconde section de ce chapitre.

## **2. Modèle conceptuel et propositions heuristiques**

### **2.1. Le modèle conceptuel**

La revue de la littérature que nous avons effectuée dans la première partie de la thèse est synthétisée par le schéma 3.1 qui suit.

### Schéma 3. 1: Le modèle conceptuel de notre recherche.



#### 2.2. Les propositions heuristiques de notre recherche

Trois propositions principales ordonnent nos analyses empiriques. **La proposition P1** aborde la relation entre les spécificités du territoire sénégalais et le point de vue des dirigeants. **La proposition P2** repose sur la relation entre le point de vue des dirigeants

(caractérisation obtenue suite à la proposition 1) et la perception des attributs de Mitchell et al. (1997). **La proposition P3** est une continuité de la proposition 2. Elle fait le lien entre le point de vue des dirigeants sur les attributs de Mitchell et al. (1997) et les parties prenantes impliquées dans la gouvernance.

#### -La proposition P1

L'objectif visé est d'analyser l'effet des spécificités du territoire sur le point de vue des dirigeants. Autrement dit, l'idée est de vérifier si la perception managériale des dirigeants est influencée par les réalités spécifiques à ce pays.

L'analyse de la littérature sur le Sénégal montre l'existence d'un ensemble de coutumes, de normes, de morales, de traditions et de valeurs qui conditionnent l'existence de l'individu dans la société. En d'autres termes, les actions et la pensée des individus sénégalais reposent sur ces facteurs culturels. C'est ce qui fait dire au professeur Amadou Lamine Dia que l'homme africain (particulièrement sénégalais) « *Les Africains ont le plus souvent un désir de « considération » et une volonté de s'extérioriser plus vifs que les Européens. Par exemple, c'est le désir de paraître et la volonté de se rehausser aux yeux de son groupe d'appartenance qui incitent bon nombre de dirigeants à fléchir devant les nombreuses sollicitations* » (1991, P.32). C'est ce qui nous a conduit à analyser la place de ces spécificités (normes) sénégalaises sur le point de vue des dirigeants. Ainsi, nous formulons la proposition P1 qui suit :

***P1 : Les spécifiques du territoire sénégalais conditionnent le point de vue des dirigeants.***

#### -La proposition P2

Le but est de vérifier si la perception des attributs de Mitchell et al. (1997) par les dirigeants sera influencée par ces spécificités. Autrement dit, nous cherchons à voir si le point de vue ou les caractéristiques des dirigeants (fondées sur les spécificités du territoire) influent sur la perception des attributs de Mitchell et al. (1997).

En donnant des pistes de réflexions sur leur modèle, Mitchell et ses collègues, eux-mêmes, ont souligné que les caractéristiques du dirigeant sont susceptibles d'être une variable modératrice de la relation entre les attributs et le degré d'importance des parties prenantes, même s'ils ne l'ont pas intégré dans leur typologie. Les résultats des tests abordant cet élément sont mitigés. Agle et al. (1999) trouvent un faible effet potentiellement modérateur

des valeurs des PDG sur les liens attributs-degré d'importance et degré d'importance-performance. Alors que Parent et Deephouse (2007) découvrent que le niveau hiérarchique des dirigeants a modéré la relation entre les attributs et le degré d'importance des parties prenantes et qu'il y a eu un effet positif direct sur le nombre de parties prenantes identifiées. C'est-à-dire que les parties prenantes identifiées dépendaient de la position hiérarchique et du rôle du dirigeant.

Dans le cadre de ces caractéristiques du dirigeant, que nous appelons point de vue du dirigeant dans le cadre de ce présent travail, nous avons choisi les spécificités du territoire sénégalais comme variable explicative de ce point de vue. Ce choix est expliqué par notre problématique et la revue de la littérature. Pour rappel, nous voulons appréhender un modèle occidental, celui de Mitchell et al. (1997) où le dirigeant occupe la place centre concernant la perception des variables ou attributs de ce modèle, dans un contexte particulier où les normes culturelles, religieuses et traditionnelles restent très déterminantes dans la façon de penser et d'agir des individus.

D'où la proposition heuristique **P2** suivante :

***P2 : Le point de vue des dirigeants (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception des attributs de Mitchell et al. (1997).***

Compte tenu des trois attributs proposés par Mitchell et al. (1997), cette proposition se décline en trois sous-propositions suivantes :

***P2.1 : Le point de vue des dirigeants (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception de l'attribut pouvoir des parties prenantes.***

***P2.2 : Le point de vue des dirigeants (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception de l'attribut légitimité des parties prenantes.***

***P2.3 : Le point de vue des dirigeants (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception de l'attribut urgence des parties prenantes.***

### -La proposition P3

À travers cette proposition nous essayons d'examiner si le point de vue des dirigeants par rapport aux attributs proposés par Mitchell et al. (1997) fonderont l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et si cette implication est liée au nombre cumulatif de ces attributs perçus. Dans la proposition 2 nous avons posé l'hypothèse selon laquelle la perception des attributs est fonction des spécificités du territoire sénégalais. Donc supposer que ces attributs perçus fondent l'implication des parties prenantes revient à dire que ces spécificités influent dans la relation attributs et implication dans la gouvernance, que les attributs de Mitchell et al. (1997) sont capables d'expliquer l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et que cette implication s'apprécie en fonction du nombre de ces attributs cumulés. Ce qui nous conduit à établir la proposition P3 suivante :

***P3 : Ces attributs perçus expliquent l'implication des parties prenantes dans la gouvernance (contrôle, création de valeur et répartition du surplus) et cette implication est liée au nombre cumulatif des de ces attributs***

Donc cette proposition peut être déclinée en trois propositions **P3.1, P3.2 et P3.3.**

**La proposition P3.1** tante de vérifier si les attributs qui expliquent l'implication des parties prenantes coïncident avec les attributs proposés par Mitchell et al. (1997). Elle est formulée comme suit :

***P3.1 : Les attributs de Mitchell et al. (1997) sont capables d'expliquer l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance.***

**La proposition P3.2** cherche à analyser l'hypothèse principale de Mitchell et al. (1997). Qui repose sur le fait que le degré d'importance d'une partie prenante soit lié au nombre cumulatif des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Si la plupart des tests effectués sur ce thème confirment cette hypothèse, nous notons dans la littérature des travaux l'infirmité ou trouvant des résultats mitigés par rapport à celle-ci. Par exemple, O'Higgins et Morgan Joseph (2006) trouvent que le cumul des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence explique l'importance des parties prenantes au niveau des organisations politiques traditionnelles d'approche pragmatique intéressées que par la victoire. Cependant, au niveau des

organisations politiques idéologies, ils trouvent que ces attributs sont impertinents, c'est plutôt les parties prenantes ayant la croyance idéologique correspondantes à celles de ces organisations qui sont importantes. De même, Knox et Gruar (2007), en testant ce modèle dans une organisation à but non lucratif, ont trouvé que des parties prenantes discrétionnaires, et dépendantes ont été plus prioritaires que des parties prenantes définitives. Il est essentiel de souligner qu'aucun test effectué sur thème au niveau des organisations à but lucratif ou de profit n'a infirmé cette hypothèse. Les infirmations sont seulement constatées qu'au niveau de certaines organisations à but non lucratif (organisations de charité et organisations politiques idéologiques). Or, les organisations de microfinance au Sénégal se trouvent entre les organisations à but lucratif et celles à but non lucratif dans la mesure où elles sont animées par deux objectifs social et financier. Nous établissons cette sous-proposition suivante pour voir ce qu'il en est pour le cas des organisations de microfinance.

***P3.2 : l'importance des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance (contrôle, création de valeur et répartition du surplus) est liée au nombre cumulatif des attributs perçus.***

La proposition P3.3 étudie la place des spécificités sur l'implication des parties prenantes dans la gouvernance.

***P3.3 : Les caractéristiques des dirigeants (fondées sur les spécificités du territoire) influent sur la perception des attributs fondant l'implication des parties prenantes dans la gouvernance.***

### **Conclusion du chapitre 3**

L'objet de ce chapitre consistait à analyser le concept de gouvernance d'entreprise et ce qu'il en est dans les organisations de microfinance. Nous avons ainsi noté que le concept de gouvernance d'entreprise consiste en un ensemble de mécanismes qui permettent de réguler les rapports entre dirigeants et parties prenantes. Il a été souligné que cette régulation fait allusion à l'équilibre du jeu des pouvoirs entre dirigeants et actionnaires détenteurs du pouvoir ou entre dirigeants et les autres parties prenantes détentrices du pouvoir. C'est pour cette raison qu'on a distingué des modèles shareholder et stakeholder qui constituent le courant disciplinaire de la gouvernance. L'émergence d'un deuxième courant, celui cognitif, a été noté, mais nous avons porté notre choix sur celui disciplinaire et particulièrement partenarial.

En outre, nous avons retenu trois modes de gouvernance : disciplinaire, sociale et cognitive qui nécessitent l'implication des parties prenantes.

Ce chapitre nous a conduit à une problématique de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance en fonction de la possession cumulative des attributs de pouvoir de légitimité et d'urgence à proposer un modèle conceptuel et des propositions de recherches.

Bien qu'il apporte des réponses théoriques pour appliquer le modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal, ce chapitre ouvre aussi la voie à des vérifications empiriques. D'abord, nous avons constaté qu'il y a une divergence totale sur la priorisation des parties prenantes en fonction de leur possession cumulative des attributs de pouvoir de légitimité et d'urgence. En outre, nous avons cette divergence sur l'effet des caractéristiques des dirigeants sur la typologie de Mitchell et ses collègues. L'étude du terrain pourrait permettre d'apporter notre contribution par rapport à ces divergences : ce sera l'objet des chapitres 4 et 5.



# **CHAPITRE 4 : Positionnement épistémologique et Stratégie empirique**

## **Introduction du chapitre 4**

Nous avons précisé la problématique, développé un modèle et établi des propositions de recherche suite à l'analyse de la littérature. Ainsi, ce chapitre se propose d'expliciter la stratégie empirique développée pour analyser le modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance et exposer les principaux résultats obtenus.

Ce chapitre aborde notre positionnement épistémologique qualifié de positivisme « aménagé » avant d'exposer la stratégie empirique entreprise pour aboutir aux résultats de notre travail doctoral. Ce chapitre tente de souligner la cohérence entre le positionnement épistémologique dans lequel nous nous sommes inscrits et la méthode empirique utilisée pour accéder au réel (Charreire et Huault, 2001).

## **SECTION 1 : Positionnement épistémologique de la recherche**

De nombreux travaux abordent la nécessité d'une réflexion épistémologique dans le domaine des sciences de gestion. Ainsi, Perret et Seville (2007) précisent que « *la réflexion épistémologique s'impose à tout chercheur soucieux d'effectuer une recherche sérieuse car elle permet d'asseoir la validité et la légitimité d'une recherche* ». Et, cette réflexion épistémologique désigne chez Perret et Seville (2003, p.13) l'interrogation par le chercheur « *sur ce qu'est la science en discutant de la nature, de la méthode et de la valeur de la connaissance* ». De celle-ci découle donc plusieurs paradigmes épistémologiques qui classifient les chercheurs dans des courants parfois opposés.

### **1. Les paradigmes épistémologiques**

Le terme paradigme est souvent utilisé pour noter des courants de pensée et leurs désaccords. « Pattern, exemplar or model » en anglais. Le paradigme désigne un cadre de

référence, un modèle ou un canevas suivi par le chercheur pour réaliser une recherche (Kuhn, 1983, Désautels et Larochelle, 1989). On distingue généralement trois grands paradigmes : le positivisme, l'interprétativisme et le constructivisme.

### 1.1. Le positivisme

Le positivisme est né principalement de la pensée d'Auguste Comte au XIX<sup>e</sup> siècle. Basé sur l'hypothèse ontologique, le paradigme positiviste conçoit le réel comme étant indépendant de l'intérêt et de l'attention que peut lui porter le chercheur. Ainsi, l'attitude du chercheur serait d'adopter une posture objective et neutre par rapport à son objet de recherche. Il doit découvrir et décrire la réalité telle qu'elle existe. Le sujet est indépendant de l'objet d'étude. Ce paradigme considère donc que le sujet se distancie totalement de l'objet pour saisir la réalité. La connaissance produite par le chercheur est ainsi considérée comme celle qui traduit la réalité. Elle est valide si, elle remplit le critère de vérifiabilité ou de réfutabilité (Perret et Seville, 2000).

Ainsi, la démarche positiviste dans le cadre d'une recherche débute habituellement par une mise en place d'un modèle théorique en formulant des hypothèses pour ensuite utiliser une étude quantitative afin de tester la validité de ce modèle. La logique est souvent déductive.

Par ailleurs, suite aux nombreuses limites et critiques dont il a fait l'objet, ce paradigme a connu une transformation progressive : d'où l'approche post-positiviste ou le réalisme critique. En effet, les manquements du paradigme positiviste s'expliquent le plus souvent par la difficulté voire l'impossibilité pour le chercheur, surtout dans le domaine des sciences humaines et sociales, de saisir parfaitement la réalité en prenant de la distance vis-à-vis de son objet d'étude. Ce qui n'est pas une chose aisée pour un chercheur qui se trouve confronté à des interviewés. En guise d'exemple, « *le positivisme logique aménagé* » de Miles Matthew et Huberman (2003) rejoint ce courant post-positiviste. En effet, pour répondre aux limites et critiques du positivisme, il stipule que « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et qu'on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et raisonnablement stables. Le caractère légitime de ces relations vient des régularités et des séquences qui lient les phénomènes entre eux* ». De surcroît, il suggère la mise en place de méthodes valables et vérifiables afin de saisir objectivement et de généraliser ces régularités. C'est ainsi qu'ils démontrent qu'une méthode qualitative peut être admise en formalisant et en adoptant un processus analytique dans le cadre d'une posture positiviste.

D'où donc le chercheur doit s'approcher au plus près de son objet d'étude en multipliant les méthodes pour découvrir ces régularités.

### **1.2. Le constructivisme**

Ce paradigme apparaît pour la première fois dans les travaux de Jean Piaget en 1923 dans le domaine de la psychologie génétique. Selon lui, depuis son enfance, au contact du milieu, l'humain construit sa pensée. Autrement dit, le savoir découle d'une forme d'adaptation de l'organisme à l'environnement et se développe de manière séquentielle. Ainsi, du point de vue épistémologie, loin d'expliquer la réalité, l'approche constructiviste se propose de la construire. En effet, selon ce paradigme, la réalité n'est pas perceptible à partir des observations seulement. Cela s'explique par la simple raison que cette réalité est dépendante du chercheur. Elle est socialement construite. Les constructivistes jugent que le chercheur est un sujet connaissant. La connaissance qu'il produit n'a pas de valeur en dehors de lui (Le Moigne, 1995). Et par conséquent, la connaissance produite est totalement subjective. De surcroît, elle est contextuelle (Perret et Seville, 2003). C'est ainsi que Hervé Dumez (2010 b) souligne que *« l'idée du constructivisme est que les faits étudiés sont construits par les interprétations du chercheur et des acteurs, et que d'autres chercheurs et d'autres acteurs auraient pu les construire différemment. En ce sens, tout est donc subjectif ou du moins contingent à un contexte social »*.

Pour les constructivistes la connaissance produite est ainsi valide si elle est reproductible, intelligible, constructible (Le Moigne, 1995), adaptable et convenable (Glaserfeld, 1988). La logique est souvent inductive.

### **1.3. L'interprétativisme**

Son but n'est ni de découvrir des lois qui s'imposent aux acteurs, comme dans le cas du positivisme, encore moins de construire la réalité sociale avec les acteurs, comme dans l'optique constructiviste, mais plutôt de comprendre comment les acteurs construisent le sens qu'ils donnent à la réalité sociale. Par contre, elle se rapproche du paradigme constructiviste dans la mesure où la réalité est dépendante du sujet. Elle est socialement construite. Autrement dit l'objet ou la réalité est inconnaissable dans son essence car étant impossible de l'atteindre directement par l'observateur ou le sujet. Elle est donc appréhendée par l'action du chercheur qui l'expérimente. Les interprétations résultent ainsi des interactions entre le

chercheur et les acteurs, dans des contextes toujours propres aux organisations étudiées. Par conséquent, la connaissance produite est subjective et contextuelle. Elle est valide si et seulement si elle idiographique et empathique (Perret et Servet, 2002). Comme le constructivisme, la logique dans le cadre du paradigme interprétativiste est inductive.

Même s'ils semblent apporter des réponses pertinentes liées aux problèmes posés par les spécificités des sciences de l'organisation, le constructivisme et l'interprétativisme sont difficilement applicables par un chercheur en science de gestion qui se propose d'asseoir la validité de la connaissance produite. En effet, ces deux paradigmes souscrivent obligatoirement une vision relativiste de la connaissance produite (Perret et Seville, 2002). Ainsi, selon Perret et Seville (2002), ils sont critiqués de ne pas proposer un programme formalisé comme dans le cas du positivisme et du positivisme logique aménagé. En effet, leurs critères de validités sont jugés imprécis ou peu opérationnels.

Le tableau 4.1 ci-dessous récapitule les principales différences épistémologiques entre ces trois paradigmes.

**Tableau 4. 1: Les caractéristiques des grands paradigmes (adapté de Perret et Seville, 2007, p.221)**

	Positivisme	Interprétativisme	Constructivisme
Nature de la connaissance	Objective Acontextuelle :	Subjective Contextuelle	Subjective Contextuelle
Nature de la réalité	Hypothèse déterministe	Hypothèse relativiste	Hypothèse relativiste
Nature de la relation sujet/objet	Indépendance	interdépendance	interdépendance
Vision du monde social	Déterminée	Intentionnelle	Intentionnelle
Cheminement de la connaissance théorique	Découverte Recherche des causes Privilèges donné à	Interprétation Recherche des motivations Privilège donné à la	Construction Recherche des finalités Privilège donné à la

	l'explication	compréhension	construction
Critère de validité	Vérifiabilité Conformabilité Réfutabilité	Idéographie Empathie	Reproductibilité Constructibilité intelligibilité

Ainsi, selon Perret et Seville (2003, 2007) il existe trois types de postures possibles que peut adopter un chercheur. D'abord, il y a la posture qui fait référence à un paradigme unique. Pour celle-ci, le chercheur choisit un des paradigmes épistémologiques. Il manifeste à un acte de foi par rapport à ce paradigme (Burrell et Morgan Gareth, 1979). Ensuite, la posture qui fait allusion à un choix multiparadigmique. Cette posture permet au chercheur d'améliorer la compréhension des réalités complexes grâce à la diversité et à la pluralité des paradigmes utilisés (Koenig, 1993). Enfin, la posture épistémologique dite aménagée. Elle se veut d'intégrer des éléments relatifs à différents paradigmes.

#### 1.4. Notre positionnement épistémologique

Dans le cas de notre travail doctoral, nous adoptons cette dernière posture dite positiviste aménagée. Huberman et Miles Matthew (1991, p.31) plaident pour un « *positivisme aménagé* » et stipulent « *que les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits mais aussi dans le monde réel et que des relations légitimes et raisonnablement stables peuvent être découverts entre ceux-ci* ». Ainsi, cette recherche qui consiste à examiner la littérature sur les concepts théoriques dégagés afin de formuler un modèle théorique, nous conduit à mobiliser la démarche hypothético-déductive. Ce choix trouve sa justification dans les objectifs fixés qui consistent à explorer, décrire et vérifier. Mais, nous effectuerons une étude qualitative exploratoire inscrite dans une approche inductive. Cette étude qualitative vérifie la pertinence du modèle issu de la littérature. Mieux, le but est d'enrichir et de compléter celui-ci à partir des données du terrain. Par contre, notre approche dans cette phase qualitative s'écarte de celle purement inductive où les théories émergent à partir des données du terrain. De surcroît, selon Huberman et Miles Matthew (1994, p.45) « *tout chercheur, si inductif qu'il soit, arrive sur le terrain, avec un certain nombre d'idées directrices, de centres d'intérêts et d'outils* ». C'est pour cette raison qu'un certain nombre d'hypothèses sont préalablement établies.

Donc, c'est dans une démarche inductive que nous comptons mener cette étude qualitative à visée explicative et exploratoire confrontée à un cadre conceptuel portant sur l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. Ce type de raisonnement permet de découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet. Ce qui signifie, rappelons-le, que les hypothèses prédéfinies ne sont ni hermétiquement fermées ni réfutables : elles sont heuristiques. Elles nous permettent de rendre opérationnel le schéma conceptuel dans sa confrontation au terrain.

Donc, en combinant une réflexion hypothético-déductive et une réflexion inductive, nous nous plaçons dans l'optique du positivisme « aménagé ». Il existe des attributs fondant l'implication des parties prenantes dans la gouvernance mais elle sera perçue différemment par les dirigeants en fonction du contexte local, des institutions, d'évènements vécus, etc. Alors, nous supposons que la réalité existe, mais elle peut être « aménagée » en fonction du contexte, des interprétations et des personnes (Huberman et Miles Matthew, 1991).

Notre posture épistémologique élucidée, nous allons à présent procéder à l'exposition de la démarche de la recherche.

## **2. La stratégie empirique de la recherche**

Notre recherche recommande le recours à une étude exploratoire, car nous voulons évaluer une théorie occidentale dans un contexte africain (sénégalais). En effet, il s'agit d'appréhender le modèle de Mitchell et al. (1997) dans la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. Autrement dit, nous voulons comprendre ce qui compte aux yeux des dirigeants quant à l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. Ainsi, nous avons effectué cette étude qualitative exploratoire afin de recueillir les perceptions des dirigeants des organisations de microfinance sénégalaises vis-à-vis de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance.

D'énormes travaux ont souligné l'importance des études qualitatives dans le domaine des sciences de gestion (Atkinson et Shaffir, 1998 ; Berry et al. 2004). Ainsi nous développerons dans cette partie l'intérêt que peut apporter cette étude qualitative à notre thèse. Autrement dit, nous exposerons les principaux objectifs d'une étude explicative exploratoire afin de justifier notre choix porté sur celle-ci. En outre, l'étude qualitative exploratoire obéit à une

méthodologie à suivre. Donc, le déroulement de notre étude qualitative exploratoire sera aussi explicite.

## **2.1. Les raisons du choix de notre étude qualitative exploratoire**

Une étude qualitative est dite exploratoire dans la mesure où elle se propose d'avoir une connaissance aussi complète que possible d'un phénomène afin de l'analyser (Colle, 2006). Dans le même ordre d'idées, Kirk et Miller (1986) soulignent que l'importance des méthodes qualitatives est qu'elle permet d'acquérir des connaissances sur un contexte d'étude qui n'est pas abordée par la littérature.

## **SECTION 2 : Le déroulement de notre étude qualitative exploratoire et stratégie empirique**

Après avoir présenté notre choix de l'étude qualitative exploratoire par rapport à notre problématique définie précédemment, nous développons à présent le déroulement de cette étude qualitative exploratoire. Pour ce faire, nous développerons d'abord la méthode de collecte des données de notre recherche. Ensuite, nous présenterons l'échantillon de notre étude. Enfin, nous développerons la technique adoptée, c'est-à-dire, l'analyse de contenu thématique pour analyser les données recueillies.

### **1. La méthode de collecte des données**

Pour comprendre un phénomène dans son ensemble, il est conseillé par Evrard et al. (2003) d'utiliser des données primaires. Ces auteurs notent deux principaux procédés pour les collecter. Il s'agit de l'observation et l'enquête (ou entretien). Ainsi, nous développerons les principales différences entre ces deux procédés pour en déduire celui qui est le plus approprié compte tenu de nos objectifs de recherche. Notre choix portera sur la méthode d'entretien que nous exposerons.

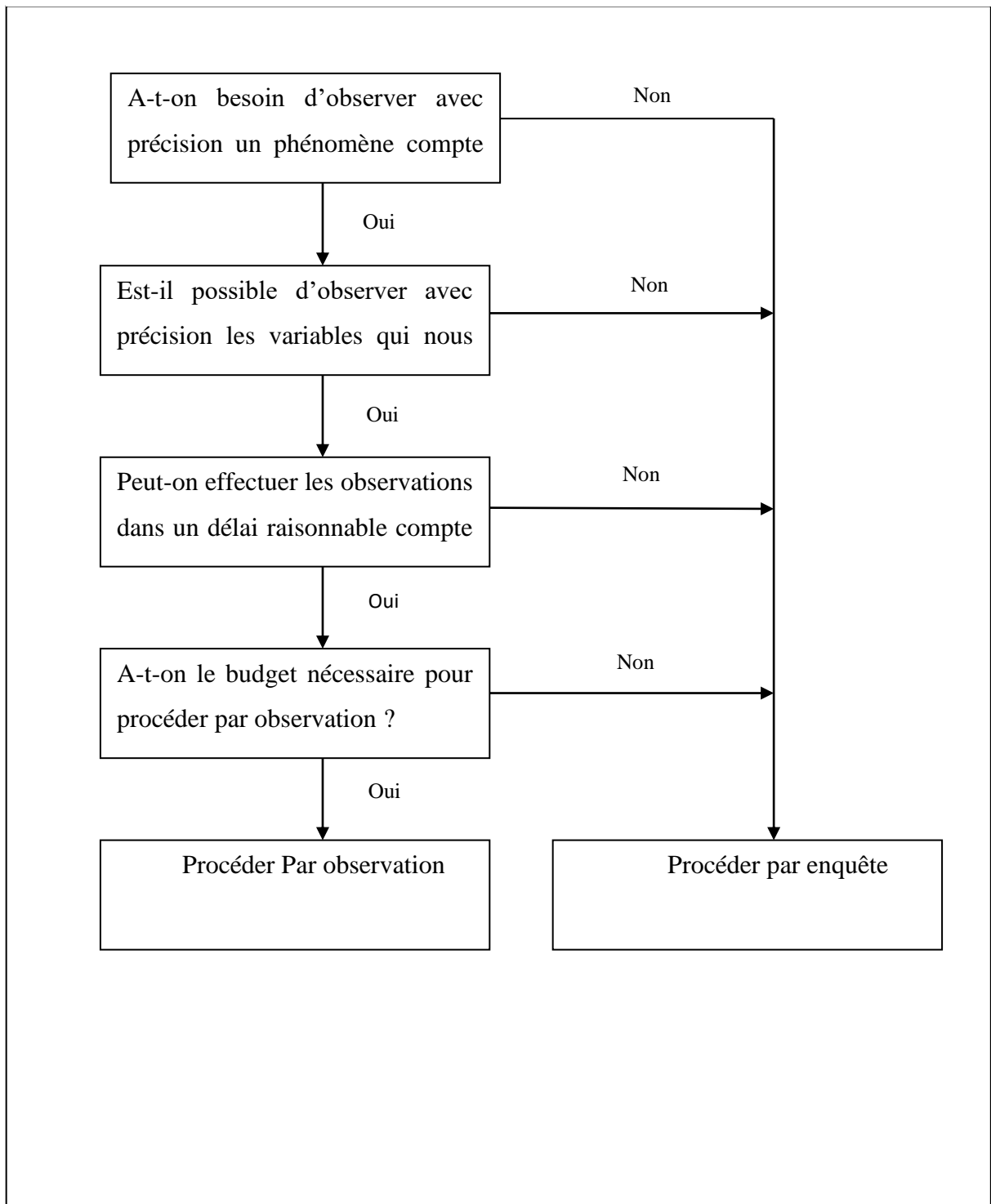
### **1.1. L'observation versus l'enquête**

Selon Colle (2006), l'observation est plus riche que l'enquête pour collecter des données. De surcroît, il juge que les données collectées par observation sont plus objectives que celles recueillies par entretiens ou questionnaire. Il fonde son argument sur la simple raison que les enquêtes sont typiquement déclaratifs tandis que l'observation prend pour objet des comportements. Autrement dit, les entretiens se basent sur le déclaratif de l'interviewé et sont par conséquent exclusivement utilisés en phase exploratoire ou, sur des réponses des individus interrogés pour le cas des questionnaires, alors que l'observation sert à analyser des comportements (Evrard et al, 2003 ; Colle, 2006).

D'où donc, c'est l'objectif visé par la recherche, ainsi que certains facteurs tels que l'accessibilité des données et leur coût et la durée de la collecte qui fixent le choix à opérer entre l'observation et l'enquête. Le schéma 4.1 qui suit représente le processus d'arbitrage entre l'observation et l'enquête au sens de d'Evrard et al. (2003).



**Schéma 4. 1: Choix entre observation et enquête au sens d'Evrard et al. (2003), p.33.**



Ainsi, la deuxième étape de ce modèle nous conduit à choisir la méthode d'enquête par entretien. En effet, il semble difficile voire impossible d'observer avec précision les variables de notre recherche, car elles relèvent des perceptions des dirigeants plutôt que des

comportements avérés de ces derniers. En outre, compte tenu de la diversité des dirigeants qu'il peut y avoir quant à leurs caractéristiques, nous jugeons inefficace de nous focaliser sur une ou deux organisations de microfinance, mais sur plusieurs. Or, l'observation ne nous permet pas d'avoir cette opportunité. Donc, notre travail se prête mal à la méthode de l'observation. Par conséquent, ceci justifie notre méthode de collecte des données par enquête (entretien).

Par ailleurs, pour mettre à l'épreuve notre modèle dynamique, nous avons utilisé une approche qualitative, même si au début nous avions projeté de mener celle qualitative et quantitative. Cette étude qualitative a été réalisée au moyen d'entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des organisations de microfinance au Sénégal. En effet, contrairement aux méthodes qualitatives, les méthodes quantitatives sont impropres pour évaluer la pertinence et la cohérence des modèles dynamiques. Elles sont spécifiques aux modèles statiques. L'importance de l'oralité dans la tradition africaine (Mungala, 1982) est aussi une raison de privilégier la méthode qualitative.

## 1.2. La méthode d'entretien

La méthode d'entretien occupe une place prépondérante dans les recherches en science de gestion. Romelaer (2005) considère qu'elle est l'une des méthodes qualitatives qui y sont les plus utilisées. Elle est définie comme « un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec le but fixé (Grawitz, 2001, p.586). Dans le même ordre d'idée, Colle (2006) s'inspire des définitions de Blanchet (Blanchet et al., 1985 ; Blanchet et al., 1987 ; Blanchet et Gotman, 1992) et définit de manière plus descriptive l'entretien de recherche comme « *un entretien entre deux personnes, un interviewer et un interviewé, conduit et enregistré par l'interviewer, ce dernier ayant pour objectif de favoriser la production d'un discours linéaire de l'interviewé sur un thème défini dans le cadre d'une recherche* ».

Tout au long de la production de nos entretiens ces définitions nous ont servi de guide. Dans cette partie, nous développerons la méthode d'entretien utilisée pour notre recherche. Nous expliciterons aussi la façon dont nous avons mené nos entretiens.

### 1.3. La méthode d'entretien utilisée pour notre recherche

Plusieurs méthodes d'entretien peuvent être notées dans la littérature et chacune correspond à un domaine d'investigation qui lui est spécifique.

Nous analyserons ces différences pour les méthodes les plus utilisées afin d'effectuer notre choix sur celle qui convient le mieux à l'objectif de notre recherche. Ce choix est orienté vers l'entretien semi-directif centré que nous développerons.

### 1.4. Les différences entre les modes d'entretien

Grawitz (2001) retient une typologie de six types d'entretien : l'entretien en profondeur, l'entretien clinique, l'entretien à réponses libres ou guidées, l'entretien semi-directif centré, l'entretien à questions ouvertes et l'entretien à questions fermées. Cependant, Colle (2006) propose une typologie de trois catégories d'entretien. Il s'agit de :

- *l'entretien non directif* accorde plus de liberté à l'interviewé. Cette catégorie d'entretien regroupe deux types : l'entretien clinique et l'entretien en profondeur. Celui-ci diffère de celui-là, car un thème y est imposé avec une intervention très limitée de l'interviewer qui ramène l'interviewé à la question de l'origine de l'entretien.

- *l'entretien semi-directif* est très largement utilisé en science de gestion, car étant centré autour des thèmes bien définis que l'interviewé doit aborder. C'est une variante de l'entretien non directif, car comme l'entretien clinique, l'interviewer définit un thème où l'interviewé doit donner son point de vue. Mais, sauf qu'ici, l'intervention de l'interviewer est forte. En effet, ce dernier se munit d'un certain nombre de questions ou de sous-thèmes que doit évoquer l'interviewé.

- l'entretien directif est composé de deux types : l'entretien à questions ouvertes et l'entretien à questions fermées. Donc cette catégorie offre moins de liberté au répondant. Elle est similaire au questionnaire en face-à-face (Romelaer, 2005).

Ainsi, pour simplifier cette typologie sur la base de ces trois méthodes, Colle (2006) s'accroche sur le degré de directivité. Autrement dit, il constate que les différentes classifications des types d'entretien sont déterminées en fonction du degré de liberté du répondant d'une part, et de la profondeur et de la richesse de l'entretien d'autre part. Pour appuyer son argument, il cite Bardin (2003, p.93) qui stipule que « *traditionnellement on*

*classe les entretiens ou interview selon leur degré de directivité-ou plutôt de non directivité-et par conséquent selon la profondeur du matériel verbal recueilli* ». Evrard et al. (2003, p.96) font la même remarque en soutenant que « *plus on pose des questions directes moins on a de réponses, car ces réponses ne seraient que des réponses de surface qui ne renverraient qu'à la seule logique de la personne qui questionne* ».

Ainsi, de ces trois catégories d'entretien, nous portons notre choix sur l'entretien semi-directif centré. Nous allons à présent justifier ce choix.

### **1.5. L'entretien semi-directif centré comme mode d'entretien de notre recherche**

D'après Romelaer (2005, p.102), l'entretien semi-directif est celui « *dans lequel le chercheur amène le répondant à communiquer des informations nombreuses, détaillées, et de qualité sur les sujets liés à la recherche, en l'influençant très peu, et donc avec des garanties d'absence de biais qui vont dans le sens d'une bonne scientificité* ». Il se caractérise donc par une liberté d'expression du répondant par rapport à un sujet donné et non pas par sa pensée par rapport à des questions précises (Mucchielli 1991, cité par Colle, 2006, p.215). De surcroît, Romelaer (2005, p.104) ajoute l'entretien semi-directif centré offre au chercheur l'opportunité d'en retirer « *deux éléments : (1) des informations sur ce qu'il cherche a priori (les thèmes du guide d'entretien) ; (2) les données auxquelles, il n'aurait pas pensé (la surprise venant de la réalité du terrain)* ». C'est ainsi que nous choisissons la méthode d'entretien semi-directif centré, car il nous permet de concilier les thèmes les thèmes issus de la littérature que nous avons proposés, mais aussi les thèmes évoqués spontanément par les dirigeants des organisations de microfinance. En effet, le but de notre étude qualitative explicative et exploratoire consiste à vérifier et à enrichir nos propositions heuristiques à partir des informations du terrain, pour rendre opérationnel notre modèle conceptuel. Nous l'optons donc pour sa flexibilité et la richesse des données qu'il permet de collecter (Huberman et Miles Matthew, 1991). En effet, Basé sur des questions ouvertes, l'entretien semi-directif permet ainsi au répondant de donner librement et de manière spontanée ses perceptions, ses représentations par rapport à un sujet particulier (Thiéart, 2003), d'où la richesse et la qualité des informations recueillies.

En outre, compte tenu de cet objectif de recherche, ce choix peut être élucidé par le tableau 4.2 de Ghiglione et Matalon, (1978) qui suit.

**Tableau 4. 2: Concordance entre objectif de recherche et choix d'entretien selon Ghiglione et Matalon (1978)**

Entretien Objectif de la recherche	Non directif	Semi-directif	Directif
contrôle			▪
Vérification		▪	▪
Choix Approfondissement	▪	▪	
Exploration	▪		

Le choix de notre mode d'entretien fixé, nous allons maintenant voir la façon dont nous avons mené nos entretiens.

### 1.6. La conduite de nos entretiens

L'entretien semi-directif centré est un outil de recherche qui impose au chercheur un certain nombre de points à respecter pour l'obtention de résultats robustes et significatifs. Il s'agit d'abord d'un guide d'entretien que nous expliquerons, ensuite de certaines recommandations que nous expliciterons et enfin du critère de saturation que nous évoquerons.

### 1.7. Le guide d'entretien

L'entretien semi-directif s'organise autour d'un guide d'entretien. Celui-ci est défini comme « *la liste des thèmes auxquels l'interviewer s'intéresse, thèmes sur lesquels il est susceptible d'effectuer ses relances* » (Romelaer, 2005, p.112). Il s'agit ainsi d'un canevas qui résume les principaux axes de l'entrevue établie par le chercheur avec quelques questions principales d'ouvertures et des questions de relance et de réorientation ou de recherche

d'informations complémentaires si l'interviewé n'évoque pas du tout les points attendus dans ses premières réponses Berthinier Poncet (2012).

Nous avons conçu un guide d'entretien dans le cadre de notre recherche dont un pour les dirigeants salariés et élus (voir annexe 1). Pour y arriver nous avons suivi le schéma 4.2 qui suit proposé par Colle (2006) pour la conception d'un guide d'entretien.

Les étapes sont les suivantes :

✓ Définitions des besoins en information

Le but de notre recherche, rappelons-le, est de comprendre l'influence des spécificités du territoire sénégalais sur le modèle de Mitchell et al. (1997). Pour ce faire, nous cherchons à appréhender l'influence de spécificités sur la perception managériale des dirigeants. Nous essayons aussi de comprendre l'effet que peuvent avoir cette influence sur les attributs de Mitchell et al. (1997). Autrement dit, en raison de ces spécificités ou voulons appréhender la compréhension des dirigeants des concepts de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Nous nous intéressons également à la relation entre cette conception des attributs et la participation des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance.

✓ **Première version du guide d'entretien**

**-Types de questions à poser :** des questions permettant l'exploration d'un domaine peu abordé : la caractérisation des attributs des parties prenantes et leur participation dans la gouvernance des organisations de microfinance.

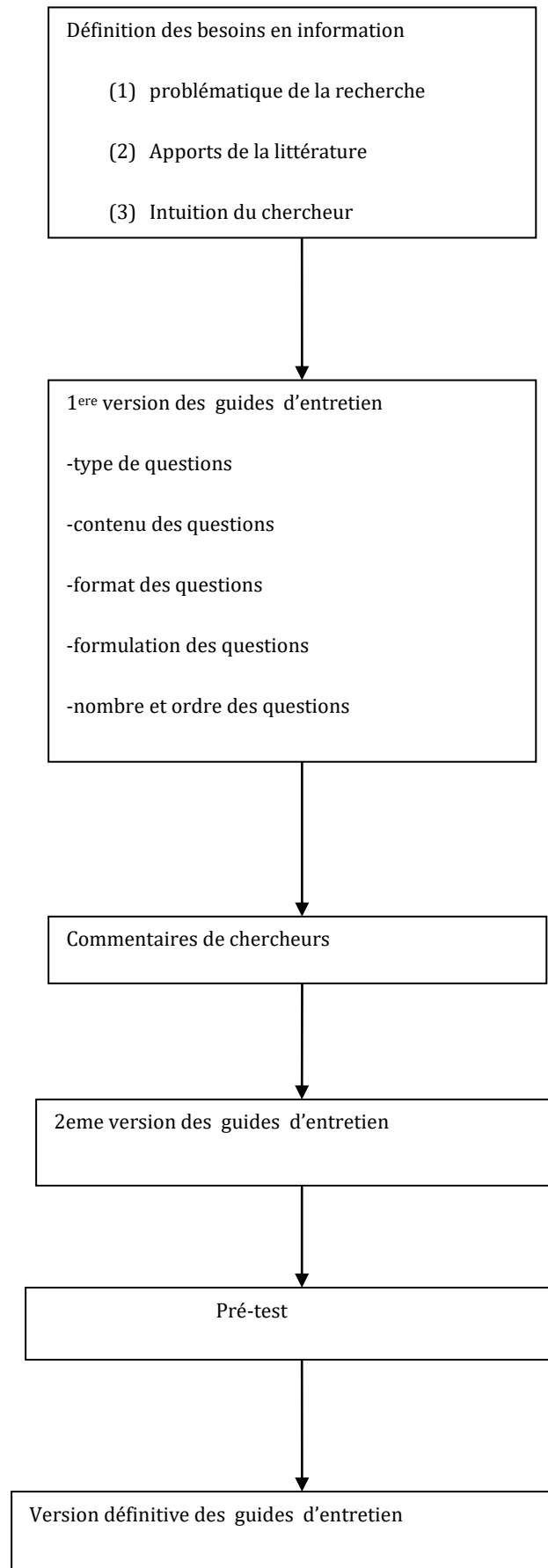
**-contenu des questions :** elles doivent porter sur la définition des attributs et sur les parties prenantes impliquées dans la gouvernance pour caractériser les parties prenantes et appréhender leur implication dans la gouvernance aux yeux des managers.

**-Format des questions :** des questions ouvertes et de relance.

**-Formulation des questions :** elles devaient utiliser un vocabulaire et une syntaxe adéquats pour qu'elles soient bien comprises par nos interlocuteurs et, par conséquent, engendrer des réponses sincères.

**-Nombre et ordre des questions :** nous avons essayé de réduire autant que possible le nombre de questions et évité que celles-ci ne soient pas trop rigides.

**Schéma 4. 2: Processus de conception d'un guide d'entretien (d'après Colle, 2006, p.127).**



### ✓ **Commentaires de chercheurs**

Le guide d'entretien a été soumis à deux enseignants-chercheurs pour recueillir leurs commentaires avant de les utiliser sur le terrain.

### ✓ **Deuxième version du guide d'entretien**

Suite aux suggestions des deux enseignants chercheurs, nous avons apporté un certain nombre de rectifications à notre guide d'entretien : d'où la deuxième version de celui-ci.

**Pré-test de notre guide d'entretien** : la deuxième version de notre guide d'entretien a fait l'objet d'un test auprès de trois dirigeants.

**Version définitive du guide d'entretien** : suite au pré-test, nous avons reformulé les termes comme la « *gouvernance* » par « *les facteurs qui les amènent à juger nécessaire de prendre en compte tel acteur dans le processus de création et de répartition de la richesse créée* », les « *parties prenantes* » par « *acteurs* » pour éviter toute ambiguïté de compréhension : d'où la modification pour une deuxième fois de notre guide d'entretien qui donne lieu à une version définitive de celui-ci. Nous signalons que ces trois entretiens du pré-test n'ont pas été pris en considération, car le guide d'entretien ne doit pas être évolutif selon Romelaer (2005).

Nous utilisons la version définitive pour mener nos entretiens sur le terrain. Le guide d'entretien est décliné en quatre étapes que sont :

#### **-avant l'entretien proprement dit :**

Il s'agit dans cette première étape de mettre en confiance notre interlocuteur pour obtenir des réponses riches et sincères. Pour ce faire nous débutons toujours par une présentation. Il s'agissait dans celle-ci d'évoquer notre statut de doctorant en montrant des justificatifs (carte étudiant, attestation qui nous a été faite par notre directeur de thèse, etc.), de décrire notre thème de recherche car n'étant pas sensible (Romelaer, 2005) et de demander à notre répondant de nous parler de lui et de son poste. En effet, cela est important dans la mesure où il prouvait notre indépendance vis-vis de l'organisation, évitait toute méfiance ou tout soupçon d'espionnage de la part de notre répondant à notre endroit, permettait à notre interviewé de mieux comprendre le thème et était utile pour les analyses que nous effectuerons par la suite.



Cette première phase est donc décisive, car l'échange sur le rôle de chacun est essentiel pour instaurer un climat de confiance (Wacheux, 1996).

**-au début de l'entretien.**

Cette deuxième étape marque le commencement de l'entretien proprement dit. Elle est primordiale. En effet, selon Colle (2006, p.220), « *c'est elle qui amène le répondant à un discours utile pour la recherche* ». Donc Romelaer (2005) juge qu'elle doit être accessible pour le répondant pour.

C'est ainsi que nous démarrions l'entretien par la question suivante : *Qu'entendez-vous par pouvoir? Qu'entendez- vous par légitimité ? Qu'entendez- vous par urgence ?* »

Il consistait de comprendre leur perception des attributs d'une manière générale. Les entretiens ont été réalisés en français mais les interlocuteurs y mêlaient parfois des dictons en wolof.

**- pendant l'entretien.**

En plus des questions posées au début de l'entretien, l'entretien comportait des questions relatives à l'identification des parties prenantes possédant l'un ou l'autre de ces attributs. En outre, des questions complémentaires étaient également posées sur la notion de dirigeant « modèle », les mécanismes susceptibles d'assurer une bonne gouvernance et les acteurs susceptibles d'y contribuer et la perception des interlocuteurs par rapports à des scandales ayant touché certaines organisations de microfinance et sur les moyens de les éviter. Enfin des questions concernant la participation des parties prenantes sur la création et la réparation du surplus étaient également posées.

Des questions de relance principalement axées sur notre thème ont été prévues afin d'approfondir les données collectées. La forme de ces questions de relance étaient : « *qu'entendez-vous exactement par cela ?* », « *Pouvez-vous me citer des exemples de cela ?* », « *Et pour vous ?* », « *pouvez-vous expliciter cela ?* », l'importance de ces questions de relance était de nous permettre réorienter le répondant lorsqu'il n'abordait pas le sujet d'étude dans ses premières réponses.

**-à la fin de l'entretien.**

L'entretien est clôturé par des remerciements, après avoir posé toutes nos questions établies au niveau du guide d'entretien et demandé à l'interviewé s'il n'a rien à ajouter. Ainsi, notre guide nous a servi de canevas tout au long de la conduite des entretiens. Nous allons à présent préciser les recommandations à propos de la conduite des entretiens que le chercheur doit respecter.

### **1.8. Les recommandations pour la conduite de nos entretiens**

Au déroulement de nos entretiens, nous nous sommes tenus de respecter trois principales recommandations préconisées par Quivy et Van Campenhoudt (1995).

#### **La recommandation 1 : s'abstenir de toute implication dans le contenu de l'entretien**

Pendant les entretiens, nous adoptons un comportement neutre pour ne pas influencer les réponses du répondant. Par contre, cette neutralité comporte un risque selon Blanchet et Gotman (1992). Celui-ci se traduit par le fait qu'il puisse être gênant pour l'interviewé. Nous avons évité ce dilemme. Par exemple, nous proposons de répondre à la fin de l'entretien lorsqu'une question nous s'est posée par la personne interrogée.

Notre seule intervention au moment de l'entretien consistait prononcer des « reformulations-résumés » et à poser des questions de relance à notre répondant afin d'approfondir ses réponses sur un thème particulier Romelaer (2005). Sinon, notre attitude durant l'entretien était de faire preuve d'une grande attention et d'effectuer des gestes d'acquiescement et de compréhension pendant que notre interlocuteur s'exprimait.

#### **Recommandation 2 : veiller à ce que l'entretien se déroule dans un contexte et un environnement favorable**

Nous effectuons nos entretiens en face-à-face et sur le lieu de travail du répondant. En effet, ceci est important dans la mesure où il permet d'observer ses interactions avec les acteurs afin de replacer le discours dans son contexte. De surcroît, l'interrogation du répondant sur son lieu de travail entraîne une plus grande authenticité de son verbatim, car des exemples de situations concrètes peuvent lui venir plus aisément à l'esprit.

Néanmoins, mener l'entretien sur le lieu de travail, peut faire penser à l'interrogé que le chercheur enquête pour le compte de ses supérieurs hiérarchiques. Ce qui pourrait pousser l'interviewé à fournir un faux discours. Par exemple, dans le cas de notre enquête, pour éviter que les dirigeants pensent que nous effectuions ces enquêtes pour le compte de l'État ou d'autres instances qui veillent sur le comportement de ces derniers, nous prouvions toujours notre indépendance vis-vis de ces organes en apportant des justificatifs.

**Recommandation3 : enregistrer l'entretien et noter parfois quelques mots :**

Avec le consentement des personnes interrogées, nos entretiens ont été enregistrés avec un dictaphone numérique, ensuite téléchargés dans un ordinateur pour une transcription en corpus textuel. Par contre, Nous leur proposons toujours de supprimer les enregistrements à la fin des entretiens et devant eux au cas ils auraient été insatisfaits. Mais, une telle scène ne s'est jamais produite.

### **1.9. Critère de saturation**

Il ne se définit par le nombre d'entretiens, mais plutôt la saturation sémantique Romelaer (2005). Celle-ci fait allusion à la richesse et la qualité de ceux-là. Elle est vérifiée si et seulement si :

-les derniers entretiens n'apportent plus d'information nouvelle par rapport aux précédents. Dans le cadre de notre travail nous avons effectué 24 entretiens afin de remplir cette condition. En effet, à partir de notre vingtième entretien nous avons attendu que les quatre entretiens qui ont suivi aient contenu tous des informations déjà recueillies (Romelaer, 2005).

- l'échantillon doit être suffisamment diversifié afin de pouvoir au moins observer chaque modalité de chaque critère. Autrement dit, pour cette deuxième condition de saturation sémantique « *l'idée n'est pas du tout d'avoir une représentativité statistique et un échantillon complet. L'idée est d'avoir exploré suffisamment la variété des situations* » (Romelaer, 2005, p.106). Ainsi, cette condition semble vérifiée dans la mesure où notre échantillon est diversifié en termes de statut et de sexe des dirigeants et de caractéristiques des organisations.

La méthode de collecte des données de notre recherche développée, nous allons maintenant présenter l'échantillon de notre étude.

## **2. L'échantillon de notre étude**

Le but de cette étude qualitative exploratoire est de vérifier la pertinence globale du modèle conceptuel afin de l'améliorer en examinant des pistes non identifiées dans l'analyse théorique. Il ne s'agit pas pour nous de le tester.

Ainsi nous nous sommes rendus au Sénégal, du 29 novembre 2013 au 22 février 2014, plus précisément dans la région de Dakar. Le choix porté sur cette région s'est expliqué d'abord par son importance dans les activités administratives, économiques et sociales du pays. Autrement dit, elle représente la capitale administrative du pays ; la plupart des organisations ainsi que leurs sièges y sont implantés ; et, par le biais de l'exode rural en raison des possibilités qu'elle offre tant sur le plan économique formel qu'informel, on y retrouve toutes catégories sociales du pays. Ensuite, l'importance très limitée de nos moyens techniques et financiers nous a incités à effectuer nos enquêtes uniquement dans la région de Dakar vue la richesse les opportunités qu'elle peut nous offrir en termes d'informations. Enfin le manque de temps suffisant pour nous rendre à toutes les organisations disséminées sur l'ensemble du pays nous a guidé à choisir Dakar qui regroupe un nombre pléthorique d'organisations de microfinance.

Par ailleurs, compte tenu de leurs emplois du temps très chargés, de l'importance de leurs statuts aux yeux des secrétaires et de leur méfiance, obtenir des rendez-vous d'entretien, avec surtout les cadres salariés, n'est pas du tout aisé. C'est ainsi, qu'on a déposé un maximum de justificatifs (curriculum vitae, lettre de motivation et attestation du directeur de thèse) au niveau des accueils des organisations de microfinance pour y arriver.

Nous avons mené vingt-quatre entretiens semi-directifs centrés auprès des dirigeants (salariés et élus) des organisations de microfinance, après prise de contact téléphonique ou par courriel. En outre, notre échantillon est composé d'organisations de types mutualiste, associatif et sociétal. Il renferme donc les trois types de statuts juridiques existants au niveau du secteur de la microfinance au Sénégal.

Par ailleurs, En 2014 le secteur sénégalais de la microfinance comptait 383 organisations dont 376 mutuelles (174 affiliées à un groupe, 192 indépendantes et 10 holdings des groupes des mutuelles), 6 sociétés et 1 association. Sur ces 383 organisations, nous avons interrogés les dirigeants de 14 organisations dont 12 mutuelles (3 holdings, 3 affiliées et 3 indépendantes), 1 association et 1 société. Les 24 dirigeants interrogés sont composés de 15 dirigeants pour les mutuelles, 5 dirigeants de la société et 4 dirigeants de l'association (Tableau 4.3, Tableau 4.4 et Tableau 4.5). Cela montre que notre échantillon est loin d'être exhaustif si l'on raisonne en termes de nombre d'organisations. Mais, cela ne devrait pas poser problème pour notre recherche dans la mesure où le critère de saturation qui repose sur le critère sémantique définit précédemment (Romelaer, 2005).

**Tableau 4. 3: Synthèse des dirigeants interrogés**

Organisations-statut juridique	Personne interrogée	Code
MECAP-Mutuelle isolée	Directeur général	D01
	Élu au conseil d'administration	D02
ACEP-Mutuelle affiliée	Gestionnaire point service	D03
CMS-Mutuelle affiliée	Élu au conseil de surveillance	D04
MEC Femme Ouakam-Mutuelle isolée	Élue au comité de crédit	D05
MEC BOK XOL-Mutuelle isolée	Directrice Générale	D06
MECIB-Mutuelle affiliée	Directrice Générale	D07
	Élu au conseil d'administration	D08
MECZY- Mutuelle isolée	Gérante	D09
MEC de Guinaw Rail Sud-Mutuelle isolée	Directeur général	D10
	Élue au conseil d'administration	D11
ACEP-Mutuelle faîtière	Directrice Générale	D12
CMS- Mutuelle faîtière	Directrice Générale	D13
PAMECAS-Mutuelle faîtière	Directeur général	D14
CAURIE- Mutuelle isolée	Directeur général	D15
Microcred Sénégal-Société anonyme	Directrice des canaux alternatifs de distribution	D16
	Directeur général	D17
	Directeur audit interne	D18
	Responsable RH	D19
	Directeur du réseau	D20
FDEA-Association	Directrice Générale	D21
	Directrice des opérations	D22
	Directrice des ressources humaines	D23
	Directrice générale adjointe	D24

**Tableau 4. 4: Récapitulatif des effectifs des organisations de microfinance au Sénégal en 2014**

Organisations	Année : 2014
<b>Sociétés (SA) (a)</b>	<b>6</b>
<b>Association (c)</b>	<b>1</b>
<b>Mutuelles (b=1+2+3)</b>	<b>376</b>
faïtières (1)	10
Affiliées (2)	174
Non affiliées (3)	192
<b>Total des organisations du secteur de la microfinance au Sénégal (a+b+c)</b>	<b>383</b>

Source : Direction de la réglementation des systèmes financiers décentralisés (Sénégal).

**Tableau 4. 5: Récapitulatif des organisations de microfinance de notre échantillon**

Types de statuts	Nombre d'organisations
<b>Société (s) (SA) (a)</b>	<b>1</b>
<b>Mutuelles (1+2+3) (b)</b>	<b>12</b>
faïtières (1)	3
Affiliées (2)	3
Non affiliées (3)	6
<b>Association</b>	<b>1</b>
Total des organisations du secteur de la microfinance au Sénégal (a+b)	383

### 2.1. L'analyse de contenu thématique comme méthode adoptée pour le traitement de nos données qualitatives

Il existe plusieurs méthodes d'analyse textuelle selon Desmarais et Moscarola (2004). Ces derniers citent par exemple : l'analyse de contenu, analyse de discours, statistique lexicale, l'analyse lexicographie, etc. Néanmoins, l'analyse lexicale et l'analyse de contenu demeurent les deux méthodes les plus utilisées dans la littérature (Bardin, 2007). Desmarais et Moscarola (2004) les considèrent comme les deux méthodes centrales de l'analyse textuelle. Si l'analyse lexicale se base sur la nature et la richesse du vocabulaire, l'analyse de contenu quant à elle repose sur des unités d'analyses qui peuvent être établies à partir des portions de phrases, des

groupes de mots ou des phrases entières ayant trait à un thème précis. Autrement dit, dans l'analyse lexicale le chercheur examine les modalités du dire (Gavard-Perret et Moscarola, 1998), alors que dans l'analyse de contenu il procède toujours par une lecture visant à identifier les unités sémantiques qui représentent l'univers discursif de l'énoncé (Négura, 2006).

L'analyse de contenu se définit comme une méthode d'analyse textuelle qui découpe et classe les discours recueillis en fonction des unités de sens ou thèmes (Bradin, 2003) : d'où l'appellation analyse de contenu thématique. Dès lors, l'analyse de contenu thématique nous est semblée plus adaptée à nos objectifs de recherche qui consistent à faire émerger certains thèmes relatifs au concept de propriété, au degré d'importance et aux conditions d'implication des parties prenantes dans la gouvernance selon les dirigeants en tenant compte de leurs modèles mentaux, ainsi qu'à mettre en évidence des relations entre ces différents thèmes.

Ces unités d'analyse de base ayant des appellations différentes selon les auteurs : des éléments cognitifs (Moliner, 1994, cité par Negura, 2006), des cognèmes (Codol, 1969, cité par Négura, 2006), des schèmes (Flament 1987, cité par Négura, 2006), des éléments (Abric, 1994b, cité par Négura, 2006), sont à leurs tours classées dans des catégories thématiques formalisables dans des affirmations simples, explicites et exhaustives. Selon Strauss et Corbin (1998), Cette catégorisation s'effectue en regroupant les objets identiques sous une classe commune afin de condenser l'énoncé. Pour ce faire, ces auteurs proposent de procéder par une analyse comparative des codes. La fin de ce processus de comparaison est mesurée par quatre critères selon Lincoln et Guba (1985). Il s'agit de :

- l'épuisement des sources ;
- la saturation des catégories où l'apport marginal d'une information additionnelle est nul ;
- l'émergence de régularités qui se traduit par l'impossibilité d'enregistrer de nouvelles propriétés communes ;
- la sur-extension où il n'existe plus d'information pouvant entraîner l'émergence d'une nouvelle catégorie.

Nous notons par ailleurs que notre système de codage pour la catégorisation de nos données qualitative est basée sur les significations et non pas sur les mots. En effet, Miles



Matthew et Huberman (2003, p.112) précisent que « *ce sont les significations qui nous intéressent* ». Par contre, ce sont seulement nos unités d'analyse qui peuvent prendre des formes variées (mots, phrase, locutions, paragraphes).

Miles Matthew et Huberman (2003) distinguent trois types de codages accentués sur les significations :

-le codage descriptif, où les codes se font seulement par l'attribution d'une classe de phénomène à un segment de texte ;

-le codage interprétatif, où les codes sont uniquement engendrés par l'interprétation de l'information dès la classification ;

-le codage explicatif, où les codes sont établis à partir de l'explication des relations de cause à effet entre les données recueillies.

Dans le cadre de notre travail, nous choisissons le codage descriptif. En effet, nous nous sommes basés sur l'analyse de la littérature pour mener cette codification. Cependant, celle-ci a été guidée « sans trop d'a priori » pour ne pas omettre les données pouvant émerger du terrain afin de pouvoir améliorer notre cadre conceptuel.

En outre, plusieurs techniques d'analyse de contenu thématique. Romelaer (2005) en note cinq variétés d'analyse de contenu thématique que sont :

-l'analyse de contenu « *formatée* » où le chercheur définit les thèmes avant l'entretien

-l'analyse de contenu « *semi-formatée* » qui se traduit par le fait que le chercheur détermine une partie des thèmes avant l'entretien, tout en projetant et sachant qu'il est possible d'en découvrir de nouveaux au fil de l'analyse.

-l'analyse de contenu « *ad hoc* » où, sans hypothèse prédéfinie, le chercheur identifie les thèmes dans le matériau. La démarche est purement inductive.

- l'analyse de contenu « *cumulative* » où le chercheur détecte de manière systématique dans l'analyse d'un entretien l'occurrence des thèmes déterminés dans les précédents entretiens.

-l'analyse de contenu « *complète et ad hoc* » où le chercheur conçoit un dictionnaire appelé clé de d'analyse pour analyser les entretiens. Celle-ci regroupe les thèmes identifiés de façon ad hoc par le chercheur.

Sachant que nous avons déterminés des thèmes associés à notre objet de recherche grâce à la littérature, nous avons recherché, durant les entretiens, d'autres thèmes pouvant émerger du terrain afin d'enrichir l'apport de la littérature. Donc, notre analyse de contenu est « *semi-formatée* ».

Compte tenu de nos objectifs, nous signalons que cette analyse de contenu thématique a été réalisée de façon manuelle.

## **Conclusion du chapitre 4**

L'objet de ce chapitre consistait à expliciter notre positionnement et la stratégie empirique entreprise pour répondre à notre problématique.

Ainsi, dans la première section de ce chapitre nous avons expliqué notre posture épistémologique qui est qualifiée de positivisme « aménagé ». Cette section a aussi expliqué le choix de l'étude qualitative exploratoire de la recherche.

La seconde section, consacrée au déroulement de la recherche, a permis d'expliquer la méthode de collecte des données où notre choix est porté sur l'entretien semi-directif centré. En outre, cette section a présenté l'échantillon de notre étude et la technique adoptée, l'analyse manuelle de contenu thématique, pour analyser les données recueillies.

## **CHAPITRE 5 : Les résultats et discussions de l'étude qualitative**

### **Introduction du chapitre 5**

L'analyse de contenu thématique réalisé a permis de dégager des éléments de réponses quant à la problématique de cette recherche. Ces entretiens ont donné l'occasion d'appréhender l'influence de l'environnement institutionnel du dirigeant sur sa perception managériale, sa perception des attributs, sa perception des parties prenantes détenant ces attributs, sa perception de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance et sur la relation entre attributs détenues par les parties prenantes et leur implication dans la gouvernance. Ceci nous a permis de compléter notre modèle conceptuel de départ et nos propositions.

### **SECTION 1 : La spécificité des normes liées au territoire sénégalais et le point de vue managérial des dirigeants**

#### **1. Résultats**

Les entretiens révèlent deux points de vue caractérisant les dirigeants : un point de vue purement *occidental* et un point de vue *sénégalais*. Les dirigeants des sociétés ont un point de vue purement occidental, alors que celui des dirigeants des mutuelles et de l'association est africain.

Pour définir ce qu'est un dirigeant modèle, tous les dirigeants citent régulièrement le respect des règles formelles, la transparence, l'usage optimal des ressources de l'organisation, le savoir-faire, la connaissance en matière de gestion, le savoir communiquer, etc. C'est donc clairement l'efficacité à travers l'éthique et la compétence qui caractérise selon eux un dirigeant modèle ou la bonne gestion d'une organisation (Tableau 5.1). Ainsi, pour les dirigeants de la société la compétence s'explique par : « *la maîtrise des outils de gestion* » (D16). Pour l'éthique, ils révèlent : « *Le dirigeant modèle applique les règles établies par le législateur, et les conseils établis par les auditeurs. C'est un homme honnête. Il communique avec honnêteté les documents comptables et financiers de l'entreprise. Il doit protéger les patrimoines de son entreprise. Il doit exercer un contrôle sans défaillance sur l'ensemble de*

*ses dirigés » (D18). Idem pour les dirigeants des mutuelles, le dirigeant modèle est : « C'est quelqu'un qui est honnête. Il ne doit pas détourner les ressources de son entreprise. Il ne doit pas tricher sur les informations financières de son institution ou de son entreprise. Il n'est pas corrompu. Bref, il doit mener des actions qui permettent à l'organisation d'atteindre le but qu'elle vise et d'avoir une bonne image aux yeux de tous. Cela est important pour le dirigeant qui se veut charismatique. Pour être respecté et avoir de l'estime envers ses employés, le dirigeant doit lui-même être respectueux. Être respectueux pour un dirigeant, c'est avoir un bon comportement. En plus de ces valeurs, il y a aussi la compétence pour maîtriser tout le dispositif organisationnel » (D01). Pour l'association nous trouvons aussi ce concept d'éthique et de compétence pour le dirigeant modèle : « Le parfait dirigeant doit savoir gérer pour être respecté par son équipe. Si le groupe se rend compte que le dirigeant tâtonne, ils peuvent commettre des fautes graves et les dissimuler. Le dirigeant modèle doit obéir à un code moral. Il doit refuser la corruption, le mensonge, l'absence de transparence dans ses relations avec les différents acteurs ».*

**Tableau 5. 1: Les facteurs clés d'un dirigeant modèle du point de vue occidental (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association).**

Point de vue occidental	Facteurs	Nombre de dirigeants
Efficience	éthique	24
	Compétence	24

Néanmoins, si tous les dirigeants ont souligné l'importance d'une gestion efficiente de l'organisation, en pratique seuls les dirigeants de la société ont une vision absolue de cette efficience. Ainsi, ils jugent très sévèrement le fonctionnement mutualiste et associatif :

*« Nous sommes bien organisés. Le contrôle est effectué par des actionnaires avisés qui sont très expérimentés en matière de fonctionnement des institutions financières. Ils sont très rigoureux. Le problème, c'est surtout au niveau des mutuelles et associations. Et beaucoup d'efforts doivent être consentis pour éviter ces scandales. Il s'agit notamment du paradoxe des membres propriétaires parfois analphabètes qui doivent contrôler la gestion de l'institution. Ils doivent être mieux accompagnés par la tutelle dans le processus de recrutement des dirigeants et des élections pour élire des membres capables d'accomplir les différentes tâches qui les attendent ».* Cette posture occidentale semblerait, par ailleurs, liée

par la structure de propriété. En effet, la société est détenue par des actionnaires internationaux :

*« Il y a d'abord les actionnaires qui regroupent des banques et des bailleurs de fonds internationaux. Leur pouvoir est d'abord financier car, le fait qu'ils sont détenteur du capital de la société influe beaucoup sur le fonctionnement de la société ».*

Les mutuelles et l'association sont détenues quant à elles par des nationaux. En outre, ce problème de compétence des élus revient très fréquemment dans le discours des dirigeants y compris ceux-des mutuelles :

*« les scandales financiers peuvent être expliqués par un problème de moralité du dirigeant, un manque de compétence du dirigeant, un manque d'efficacité dans le contrôle, un manque de motivation, une longue collaboration entre le dirigeant et les élus. L'absence de moralité du dirigeant fait que ce dernier ne se soucie pas des mauvaises actions telles que la corruption et les fraudes qui peuvent faire couler la caisse. Les prêts fictifs, les surfacturations, les marchés de gré à gré, sont autant de situations qu'effectue ce type de dirigeant dénué d'éthique. Le problème de compétence peut aussi être à l'origine des scandales. Cette incompétence qui est source de scandales financiers peut se situer à deux niveaux : l'incompétence du dirigeant et l'incompétence des élus. Certains détournements de fonds sont effectués par les salariés et non pas par le dirigeant. Mais, ces détournements se produisent le plus souvent lorsque le dirigeant a du mal à assurer son contrôle sur l'ensemble de son équipe. Quant à l'incompétence des élus, elle se situe au niveau de l'inefficacité du contrôle des actions du dirigeant ».* Alors, le facteur principal de cette inefficacité repose sur la dialectique entre l'éthique et la compétence.

De plus, les 19 dirigeants des mutuelles et de l'association ont aussi une vision purement africaine en général et sénégalaise en particulier pour expliquer ce que doit être un dirigeant modèle (Tableau 5.2). Les éléments qui reviennent régulièrement dans leur verbatim est l'utilisation de proverbes wolof, l'importance qu'ils donnent aux concepts de famille, de foi, de tradition, de communauté et des chefs communautaires dans le fonctionnement de l'organisation.

#### *Les proverbes*

Plusieurs proverbes justifiant l'attachement de certains dirigeants aux spécificités africaines peuvent être soulignés. Ainsi, nous avons :

-« *Réro amoul niak wakhtane moo am* » (D01). Ce proverbe signifie : « *il n y a pas de conflit, il y a seulement une absence de dialogue* ». Autrement dit, pour ce proverbe sénégalais les conflits sont nés d'une absence de dialogue. Le dialogue permet d'éviter les conflits. Ce proverbe met en exergue l'éthique du dialogue dans la tradition négro-africaine : c'est la palabre africaine. Dans la tradition africaine, la palabre se déroule généralement sur un lieu symbolique, le plus souvent sous un arbre appelé : « *l'arbre à palabre* » ou sur une place public dénommée « *penc* » chez les *wolofs*. Elle n'a pas pour vocation de juger ou de condamner un individu. Son objectif consiste plutôt à rétablir l'harmonie et la paix : c'est une « *logothérapie* » (Bah, 2003).

-« *wakh ma kila yar ma dieul sa djiko* » (D02). Ce proverbe signifie : « *dis mois qui t'as éduqué avant que je me comporte comme toi* ». Ce dirigeant nous explique l'importance de l'éducation sur le comportement humain. Pour ce dirigeant, les scandales financiers sont expliqués pour la plupart par une crise des valeurs éducatives. Il critique sévèrement la modernité : « *Malheureusement, que ça soit au niveau politique ou au niveau de la gestion des entreprises beaucoup de dirigeants n'ont pas ces valeurs qui nous caractérisaient autrefois. Nous sommes aujourd'hui dans une société malade où les gens sont devenus malhonnêtes et matérialistes. C'est l'égoïsme ou l'individualisme total qui caractérisent certains dirigeants* ». Donc selon lui : « *un dirigeant qui a ces valeurs, à de forte sens d'être un dirigeant modèle* ». En effet, dans la tradition africaine l'éducation est considérée comme le facteur clé de la réussite. Il y a une multitude de proverbes l'expliquant.

- « *Deuk si deuk bi boléko ak défar deuk* ». Ce proverbe se traduit par : « *l'individu doit participer au développement de la localité où il habite* » (D05). C'est un proverbe qui se propose d'inculquer des valeurs de solidarité pour les individus qui vivent dans une même localité.

- « *ko khébal kilifam yaa ko togne* » (D05). Ce proverbe veut dire : « *a tort celui qui ignore le chef d'autrui* ». Pour ce dirigeant, la bonne gestion entend la prise en compte des intérêts des chefs communautaires.

-« *allalou mbolo dékané leu* » (D05).. Cela signifie : « *les ressources ou fonds qu'un groupe confie à un individu, n'appartient pas à cet individu, mais plutôt au groupe* » Ainsi pour D05, le dirigeant modèle doit toujours privilégier les intérêts du groupe. Cela est important pour la tradition négro-africaine dans la mesure où l'individu n'existe qu'à travers le groupe. Ce proverbe véhicule des valeurs d'honnêteté, de solidarité et de partage.

*Les concepts de famille, de chefs, de communauté, de foi, d'éducation, de valeurs traditionnelles, etc.*

Ces concepts extraits des entretiens avec les dirigeants des mutuelles et de l'association montrent que l'efficacité et la compétence du dirigeant ne se limitent pas seulement à la transparence, à l'usage optimale des ressources et à la maîtrise des outils de gestion. Pour ces dirigeants, cela comprend également la prise en compte de certains facteurs sociaux :

*«Les mécanismes les moins formels sont garantis par la famille ou de djoudou dont il faut continuer à préserver la bonne image, la religion par le fait d'avoir peur de la punition divine. » (D02).* Pour ce dirigeant, autre que les mécanismes de contrôle connus en occident, il existe d'autres moins formels, comme la famille et la religion qui régulent le comportement du dirigeant. La famille représente la cellule de base de l'organisation sociale dans la tradition négro-africaine. Ainsi, cette famille joue un rôle important dans l'éducation de l'individu depuis sa tendre enfance pour qu'en retour cet individu puisse la représenter dignement partout où il se trouve. L'individu aussi, en raison des valeurs qui lui sont transmises, est fier de représenter la famille et, est toujours préoccupé par l'image de sa famille. En plus de la famille, il existe aussi différentes croyances qui inculquent des valeurs pour que l'individu adopte un bon comportement en utilisant la peur (peur de la punition divine ou de la nature).

Les caractéristiques d'un bon dirigeant repose aussi sur la dimension relationnelle pour ces dirigeants des mutuelles et de l'association. En d'autres termes, en plus de la dimension économique qui constitue le point de vue occidental, il y a aussi la dimension sociale (relationnelle) qui caractérise point de vue du dirigeant ancré à la réalité sénégalaise :

*« En plus de ces acteurs institutionnels, il y a des acteurs locaux qui interviennent de manière externes pour nous aider en matière de promotion au niveau local, il s'agit des chefs de village qui ont une certaine notoriété au niveau de leur localité ; Ils ont le respect des communautés. Ils sont très influents compte tenu de leur rang social » (D22).*

**Tableau 5. 2: Les facteurs clés d'un dirigeant modèle du point de vue sénégalais (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association).**

	Facteurs	Nombre de dirigeants
Points de vue sénégalais	La tradition sénégalaise	19



## 2. Discussion et analyse théorique

Dans l'optique occidentale, le principe repose sur une perspective économique et financière. Les dirigeants supposent que l'organisation en tant qu'unité de production doit être gérée de façon efficiente : c'est la perspective économique qui consiste à maximiser le profit. Et, cette gestion efficiente n'est réalisable qu'à travers les compétences managériales. La perspective financière concerne la mise en place de mécanismes de contrôle et d'audit. Ainsi, les problèmes de gestions sont expliqués par un manque de formation, une défaillance au niveau du contrôle (c'est-à-dire un problème d'asymétrie d'information, d'agence et d'aléa moral). L'introduction de la question de l'éthique (ou de la morale pour utiliser le terme utilisé par les dirigeants) n'aurait alors pour objet que de masquer l'incapacité des interlocuteurs à mettre en place une gestion rigoureuse des processus.

À l'opposée, dans la vision sénégalaise l'efficacité exige l'importance et la prise en compte de certaines parties prenantes ignorées par la vision occidentale. Il s'agit des parties prenantes qui sont liées à la communauté : les autorités coutumières et locales qui sont les représentants des légaux ou traditionnels de la communauté ou de la localité. Mais, il y a aussi les concepts de famille ou de religion qui, moins évoqués, influent sur le comportement du dirigeant.

Ceci révèle l'importance de la prise en compte du concept de territoire dans la théorie des parties prenantes. En effet, un territoire a ses réalités qui dictent le comportement de ses acteurs (North, 1990). Les dirigeants des organisations de microfinance du Sénégal n'échappent pas à cette règle. La conséquence en est qu'un acteur peut être partie prenante d'une organisation sur territoire donné et ne pas l'être dans une même organisation sur un autre territoire. D'où la plasticité de la théorie des parties prenantes qui semble ne pas pouvoir être qualifiée de scientifique.

Par ailleurs, ces résultats confirment les résultats de Mendy (2010) sur les modèles mentaux des dirigeants des entreprises sénégalaises. En effet, dans ses travaux il montre que les dirigeants ayant un lien fort avec l'occident adoptent une vision occidentale. Dans le cas de notre recherche, seuls les dirigeants de la société, détenue par des actionnaires occidentaux, ont cette vision occidentale de la gestion de l'organisation.

## **SECTION 2 : Les points de vue des dirigeants sur la perception des attributs des parties prenantes**

Avant d'exposer les résultats sur les parties prenantes identifiées en fonction des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence, nous explicitons d'abord les résultats relatifs à la définition de ces attributs par les dirigeants.

### **1. Résultats**

#### *La définition du pouvoir*

Sur les 14 dirigeants ayant défini le pouvoir, 3 ont considéré qu'il devait réunir les trois attributs de compétence matériel et statut ; 2 ont considéré qu'il devait réunir les deux attributs de compétence et matériel et 9 ont considéré que le pouvoir se satisfaisait d'un seul attribut (Tableau 5.3). L'attribut statut ne semble pas être un élément majeur pour définir le pouvoir.

Ainsi, dans le cas du dirigeant D01, ce dernier définit le pouvoir par un seul attribut : la compétence. Mais parmi les acteurs qui ont du pouvoir, il note en premier lieu les membres, en raison de leur statut. Cette contradiction apparente, il l'explique un peu plus loin en observant que ce pouvoir statutaire sans compétence est finalement un pouvoir vide de sens.

**Tableau 5. 3: Les facteurs clés suite à la définition du pouvoir (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association).**

	Le nombre de dirigeants	Les types de composantes citées		
		Compétence	Matériel	Statut
0 composante citée	10	0	0	0
1 composante citée	9	4	2	3
2 composantes citées	2	2	2	0
3 composantes citées	3	3	3	3
<b>totaux</b>	<b>24</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>6</b>

### *La définition de la légitimité*

20 dirigeants ont défini la légitimité. Parmi eux, 16 dirigeants ont considéré qu'elle devait regrouper 2 attributs; 4 dirigeants ont estimé que la légitimité renfermait 1 seul attribut (Tableau 5.4).

La légitimité liée à l'apport ne semble pas être un élément majeur pour définir la légitimité. En effet, à propos du dirigeant D17, il définit la légitimité par un seul attribut : l'apport. Cependant, pour citer les acteurs légitimes, il appuie son argumentaire aussi sur les rapports juridiques et sociaux. Idem pour le dirigeant D15, il s'accroche aussi sur l'aspect de la relation qui peut être juridique et social. En outre, en définissant la légitimité liée à l'apport, le dirigeant D15 confirme les propos de Neville et al. (2011) que cette légitimité rejoint l'attribut pouvoir. En effet, cette légitimité pragmatique rappelons-le, se caractérise par la dépendance de l'organisation vis-à-vis de la partie prenante ; une ressource qui permet d'accéder à d'autres ressources (Néville et Bell, 2011). Et, le dirigeant D15 l'a bien fait savoir : « *mon entreprise m'accorde de la légitimité par le fait de ce pouvoir de compétence qui, a une valeur fondamentale en entreprise* ».

**Tableau 5. 4: Les facteurs clés suite à la définition de la légitimité (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association).**

	Le nombre de dirigeants	Les types de composantes citées		
		Légitimité juridique	Légitimité sociale	Légitimité liée à l'apport de la partie prenante
0 composante citée	4	0	0	0
1 composante citée	4	2	1	1
2 composantes citées	16	15	16	1
3 composantes citées	0	0	0	0
<b>totaux</b>	<b>24</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>2</b>

### *La définition de l'urgence*

Le concept d'urgence est caractérisé par un seul attribut qui est la contrainte de résultat dans un temps réduit. Tous les 24 dirigeants définissent l'urgence comme étant une contrainte de résultat dans un temps réduit (Tableau 5.5).

**Tableau 5. 5: Les facteurs clés suite à la définition de l'urgence (24 dirigeants dont 15 dirigeants pour les mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association).**

	Le nombre de dirigeants	Le type de composante citée
		Contrainte de résultat dans un temps réduit
0 composante citée	0	0
1 composante citée	24	24
totaux	24	24

### *Parties prenantes et attributs possédés.*

13 catégories ont globalement identifiées (voir Annexe3). Néanmoins, notre analyse repose sur les catégories suivantes : propriétaires-clients élus, les propriétaires-clients des mutuelles, les membres fondateurs de l'association, les clients de l'association, les clients de la société, les propriétaires (actionnaires) de la société, les bailleurs de fonds des mutuelles et de l'association, les salariés (employés) des mutuelles, de l'association et de la société, l'État et ses organismes rattachés, les chefs traditionnels et les populations (« localités »). En effet, certaines catégories mentionnées dans le discours des dirigeants ne sont pas exploitables dans la mesure où elles n'ont pas été citées ni pour le pouvoir, encore moins pour la légitimité et l'urgence ou sont citées que par un nombre relativement limité de dirigeants ou que certains facteurs justifiant tel ou tel attribut n'ont été que rarement mentionnés. Cela pourrait être expliqué par le fait que les parties prenantes mentionnées par les dirigeants ainsi que les raisons expliquant leur prise en compte pour les dimensions de pouvoir, de légitimité ou d'urgence, n'aient fait l'objet d'aucune suggestion de notre part (les raisons de cette attitude sont expliquées par le principe de neutralité sous-tendu par les critiques liés à l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) et à notre positionnement épistémologique). Ainsi, nous ne considérons pas cela comme une limite. Pensons plutôt que cela nous évite de biaiser nos résultats. Par contre, certaines catégories parmi celles que nous n'allons pas utiliser ici, nous ont été utiles dans l'analyse d'autres situations. C'est le cas de la catégorie « *Famille et*

*religion* » notamment dans l'analyse des normes traditionnelles sur le point de vue managériale.

Nous allons maintenant exposer les résultats relatifs aux attributs possédés par les parties prenantes choisies.

Comme précédemment sur la définition des attributs, suite à l'analyse des entretiens concernant l'identification des parties prenantes en fonction des attributs proposés par Mitchell et al. (1997), nous notons une approche diversifiée des concepts de pouvoir, de légitimité et d'urgence. En effet, nous avons fait ressortir deux éléments clés pour la notion de pouvoir et trois éléments clés pour la notion de légitimité. À propos de la notion d'urgence, aucun élément particulier n'a été noté si ce n'est la dimension critique (la nécessité de collaborer avec la partie prenante concernée).

Ainsi, les dirigeants interrogés révèlent que le pouvoir s'explique soit par le statut de la partie prenante (par exemple, le fait qu'elle soit propriétaire ou qu'elle ait une mission de contrôle au niveau de l'organisation), soit par sa détention d'un élément matériel (économique ou social) qui lui permet d'influencer les processus de l'organisation (par exemple, la détention de capitaux permettant de financer le développement de l'organisation de microfinance).

Pour la légitimité, celle-ci réside, selon nos interviewés, soit dans le juridique (la conséquence des lois et des contrats), soit dans le social (sa fonction de représentation d'un groupe social significatif pour le fonctionnement de l'organisation de microfinance ou en raison de la mission sociale des organisations de microfinance), soit dans le matériel (l'apport d'une ressource nécessaire).

L'intérêt de nos résultats est que les dirigeants n'ont pas la même vision quant aux éléments de pouvoir et de légitimité détenus par les parties prenantes. Autrement dit, ils ne citent pas systématiquement les mêmes composantes de pouvoir ou de légitimité. Ainsi, pour la catégorie des clients qui sont également propriétaires dans le cas des mutuelles, les 15 dirigeants interrogés (Tableau 5.7) mentionnent systématiquement le statut comme élément déterminant du pouvoir mais seulement 8 mentionnent également le matériel. Autrement dit, pour près de la moitié des dirigeants de mutuelles interrogés, les clients propriétaires ont du pouvoir qui leur est conféré par la loi et non en raison de leur contribution économique aux processus opérationnels. Cela est illustré par les résultats concernant l'attribut légitimité. Si

100% des dirigeants considèrent que les clients-propriétaires sont légitimes en raison de la loi, ils sont seulement 2 à considérer qu'ils ont également une légitimité sociale (la raison d'être des mutuelles est justifiée par l'existence des besoins de ces clients) et 1 seul dirigeant considère que les clients-propriétaires ont une légitimité liée à leur apport (Tableau 5.6).

**Tableau 5. 6: Les éléments des attributs pour les propriétaires-clients des mutuelles (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).**

Propriétaires-clients	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut	15
	Matériel (financier)	8
Légitimité	Juridique	15
	Sociale	2
	Liée à l'apport	1
Urgence		15

Le cas particulier des élus (au conseil d'administration, au comité de crédit et comité de surveillance) qui sont propriétaires aussi est plus marquant dans la mesure où seulement 3 dirigeants les ont mentionnés comme ayant un pouvoir particulier (lié à leur statut) et 1 seul les a mentionnés comme ayant une légitimité liée également au juridique (Tableau 5.7)

**Tableau 5. 7: Les éléments des attributs pour les propriétaires-clients élus (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).**

Propriétaires-clients élus	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut	3
Légitimité	Juridique	1

Dans l'association, les membres fondateurs sont considérés par les dirigeants comme ayant une très grande importance puisqu'ils sont systématiquement mentionnés comme ayant également l'attribut urgence (Tableau 5.8).

**Tableau 5. 8: Les éléments des attributs pour les membres fondateurs de l'association (1 association, 4 dirigeants).**

Membres fondateurs (associations)	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut	4

	Matériel (financier)	4
Légitimité	Juridique	4
Urgence		4

Les clients ne sont pas propriétaires dans le cas de l'association. Ils sont considérés par les dirigeants interrogés comme ayant un pouvoir matériel, une légitimité principalement sociale et même une urgence (tableau 5.9). Leurs demandes doivent être prises en compte en priorité.

**Tableau 5. 9: Les éléments des attributs pour les clients de l'association (1 association, 4 dirigeants).**

Clients	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Matériel (financier)	3
Légitimité	Juridique	1
	Sociale	3
Urgence		4

Dans le cas de la société anonyme, les clients ne sont pas également propriétaires. Les dirigeants interrogés les ont considérés comme ayant uniquement une légitimité juridique et l'urgence comme attribut (Tableau 5.10).

**Tableau 5. 10: Les éléments des attributs pour les clients de la société (1 société, 5 dirigeants interrogés).**

Clients	Éléments	Dirigeants
Légitimité	Juridique	5
Urgence		5

Les actionnaires qui sont propriétaires de la société, les 5 dirigeants interrogés mentionnent systématiquement le statut comme élément déterminant du pouvoir et de la légitimité et seulement 2 dirigeants considèrent le matériel comme élément de pouvoir détenu par ces propriétaires. En revanche, tous les 5 dirigeants trouvent que les propriétaires constituent une partie prenante critique, c'est-à-dire dont les demandes doivent être traitées prioritairement (Tableau 5.11).

**Tableau 5. 11: Les éléments des attributs pour les propriétaires de la société (1 société, 5 dirigeants interrogés).**

Propriétaires (actionnaires)	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut	5
	Matériel (financier)	2
Légitimité	Juridique	5
Urgence		5

Quant aux bailleurs de fonds leur cas est différent. En effet, leur pouvoir est expliqué par la dimension matérielle ; ce que nous constatons dans l'analyse des sources de leur légitimité (Tableau 5.12). Si certains dirigeants ne mentionnent pas les bailleurs de fonds comme parties prenantes possédant les attributs de pouvoir, de légitimité ou d'urgence, c'est parce que certaines organisations de microfinance ne travaillent pas avec eux.

**Tableau 5. 12: Les éléments des attributs des bailleurs de fonds des mutuelles et de l'association (12 mutuelles, 1 association, 19 dirigeants interrogés).**

Bailleurs de fonds	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Matériel (compétence)	9
	Matériel (financier)	12
Légitimité	Juridique	4
	Lié à l'apport	10
Urgence		13

Comme avec les bailleurs, le cas des chefs traditionnels est différent aussi. En effet, pour 7 dirigeants, leur pouvoir est expliqué par le statut qu'ils ont au niveau de la société. C'est ce que nous remarquons aussi au niveau de la légitimité (Tableau 5.13). En outre, 5 parmi ces 7 dirigeants ont considéré ce pouvoir social comme une compétence sociale. En effet, ils sont utiles pour les besoins informationnels (D08). Ils sont des médiateurs sociaux (D05, D03). Ils peuvent jouer des rôles d'appui et de promotion pour les organisations de microfinance (D22, D24). Ces 7 dirigeants ont trouvé ces parties prenantes très importantes en leur accordant l'attribut urgence. Comme nous l'avons vu précédemment, tous les dirigeants des mutuelles et de l'association ont une vision sénégalaise. Cependant, il n'y a que près de la moitié des dirigeants des mutuelles et de l'association qui les ont cités : cela s'expliquerait par le fait que certaines organisations sont implantées dans des zones qui ne sont pas habitées par ces chefs.



**Tableau 5. 13: Les éléments des attributs pour les chefs traditionnels des mutuelles et de l'association (12 mutuelles, 1 association, 19 interrogés).**

Chefs traditionnels	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut (sociale)	7
	Matériel (compétence sociale)	5
Légitimité	sociale	7
Urgence		7

Les dirigeants des mutuelles et de l'association ont mentionné les salariés comme parties prenantes ayant du pouvoir en raison de leur compétence, alors que dans la société anonyme leur pouvoir est aussi considéré résulter de leur statut. Cependant, paradoxalement, tant pour les dirigeants de mutuelles que pour ceux de l'association et de la société, la légitimité des salariés est principalement d'ordre juridique avant d'être matériel (lié à l'apport de compétence). Enfin, les dirigeants considèrent les salariés comme ayant l'attribut urgence. Les salariés sont la ressource critique des organisations de microfinance (Tableau 5.14).

**Tableau 5. 14: Les éléments des attributs pour les salariés des mutuelles, de l'association et de la société (24 dirigeants interrogés).**

Salariés	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut (juridique)	4 (SA)
	Matériel (Compétence)	21
Légitimité	Juridique	22
	Lié à l'apport	9
Urgence		23

L'État et les organismes qui lui sont rattachés sont considérés comme ayant un pouvoir expliqué à la fois par leur statut et leur compétence, ce que l'on constate dans la justification de leur légitimité. Les perçoivent également comme ayant une dimension critique (urgente) pour l'organisation. Il n'y a que 5 dirigeants des mutuelles qui ont considéré qu'ils ont une légitimité liée à leur apport. En d'autres termes, nous avons ici un rare cas où les dirigeants ont dissocié la dimension de pouvoir de celle de la légitimité : L'État et les organismes qui lui sont rattachés ont un pouvoir lié à leur compétence mais cela ne justifie pas nécessairement leur légitimité. Cela semble indiquer une relative méfiance des organisations

de microfinance qui acceptent la compétence de la tutelle mais ne souhaitent pas une trop grand immixtion dans leur gestion et, par conséquent, limitent la reconnaissance de sa légitimité (tableau 5.15).

**Tableau 5. 15: Les éléments des attributs pour l'État et les organismes rattachés (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).**

État et les organismes rattachés	Éléments	Dirigeants
Pouvoir	Statut (juridique)	19
	Matériel (compétence)	17
Légitimité	Juridique	20
	Lié à l'apport	7 (mutuelles et association)
Urgence		20

Sur les 24 dirigeants interrogés, 16 dirigeants ont mentionné les populations de leur localité comme des acteurs ayant une légitimité sociale (Tableau 5.16). Pour les dirigeants des mutuelles et de l'association, cette légitimité sociale repose sur des normes traditionnelles où la morale s'expliquerait par la prise en compte des intérêts communautaires. Pour les dirigeants de la société leurs arguments reposent sur des raisons écologiques et de lutte contre la pauvreté.

**Tableau 5. 16: Les éléments des attributs pour les populations ("localités") (12 mutuelles, 1 association, 24 dirigeants).**

Les populations (« localité »)	Éléments	Dirigeants
Légitimité	sociale	16

## 2. Discussion et analyse théorique

Les résultats issus de l'analyse des entretiens avec les dirigeants des organisations de microfinance au Sénégal démontrent globalement des difficultés de langage. Les attributs qui sous-tendent le modèle de Mitchell et al. (1997) ne sont pas perçus de la même façon par ces dirigeants. C'est ainsi que les deux notions distinctes de pouvoir et de légitimité (selon Mitchell et al.) se recourent très fortement et que l'analyse doit être faite par rapport aux éléments qui fondent l'élaboration de ces concepts. Ainsi, le concept de pouvoir renvoie à

deux principaux éléments qui sont le statut (juridique ou contractuel et social) de la partie prenante et son apport matériel. De même, le concept de légitimité renvoie à trois éléments principaux qui sont la légitimité juridique, la légitimité sociale et la légitimité liée à l'apport matériel (d'une ressource). Comme nous pouvons alors le constater, il n'y a pas cinq éléments qui renverraient à deux attributs principaux mais trois éléments distincts renvoyés simultanément aux deux attributs principaux.

Les trois éléments fondamentaux (qui remplaceraient les attributs de Mitchell et al.) sont la légitimité juridique, le pouvoir lié à la détention d'une compétence ou d'une ressource financière, et la légitimité sociale qui est aussi un pouvoir de nuisance sur les processus de l'organisation de microfinance. Les résultats relatifs à la définition des attributs confirment bien cela.

En outre, Pour les dirigeants des organisations sénégalaises de microfinance, il n'y a pas de pouvoir sans légitimité et, on serait tenté d'ajouter, pas de légitimité sans pouvoir. En d'autres termes, selon les dirigeants interrogés, réclamer le droit d'être pris en compte dans la gouvernance d'une organisation n'aurait de sens seulement si on a la capacité simultanée à se faire entendre et à se faire reconnaître.

Comme Mitchell et ses co-auteurs les dirigeants font preuve d'un pragmatisme réaliste en considérant que l'ignorance d'une partie prenante occulte sa légitimité. N'existe que celui qui a la capacité de se faire reconnaître. En effet, en des coûts liés au contrôle du comportement des parties prenantes ne possédant qu'un seul attribut, Mitchell et ses collègues considèrent que les dirigeants peuvent les négliger sans que cela soit un danger pour l'organisation. Ils justifient cela par la simple raison que les parties prenantes « *dormantes* » (n'ayant que le pouvoir comme attribut) n'ont pas de légitimité, encore moins une demande urgente pour imposer leur pouvoir à l'organisation. Donc leur pouvoir restera inutilisé. Les parties prenantes « *discrétionnaires* » (seulement légitimes) n'ont pas de pouvoir ou de demande urgente envers l'entreprise. Les parties prenantes « *demandeuses* » possédant le seul attribut urgence, n'ont aucun pouvoir ni légitimité. Donc, selon ces auteurs, l'insatisfaction de leur revendication ne pose aucun danger pour l'organisation. Ce raisonnement pragmatique peut être pertinent dans le management des organisations de type capitaliste.

Mais en microfinance l'idée est de viser un double objectif : offrir un outil pragmatique de mesure de l'importance des parties prenantes tout en intégrant les parties prenantes légitimes mais ignorées.

Si l'on souhaite adopter une vision plus éthique de la diversité et de la légitimité des parties prenantes, il convient de mettre en place des mécanismes de représentation des parties prenantes ignorés pour leur permettre d'acquérir le pouvoir de faire valoir leur légitimité : comme c'est le cas avec les populations qui sont sous la protection des chefs traditionnels.

Cela peut passer par une modification de la loi, par un engagement contractuel de chaque organisation en faveur de certaines parties prenantes délaissées ou par l'irruption de parties prenantes externes qui se donnent pour mission de représenter les parties prenantes légitimes mais délaissées. Cela rejoint les travaux de Olsen (2017) sur le rôle de l'Etat sur la légitimité des parties prenantes et les défis éthiques de l'Organisation.

Par ailleurs, comme précédemment, ces résultats illustrent l'importance de la prise en compte du concept de territoire dans la typologie de Mitchell et al. (1997). En effet, un territoire a ses réalités qui sont déterminantes dans la perception des acteurs, en particulier dans le modèle de Mitchell et al. (1997). Ainsi, un groupe de parties prenantes (les chefs traditionnels par exemple) peuvent détenir des attributs pour les dirigeants d'une organisation au sein d'un territoire et ne pas en posséder pour les dirigeants de cette même organisation mais dans un autre territoire (en occident par exemple). Cela nous évite les critiques apportés par Perrault (2017), notamment sur les études empiriques (occidentales) qui ont tendance à considérer le pouvoir dans acception économique.

#### *Le concept d'urgence dans le contexte africain*

Théoriquement les dirigeants ont défini l'urgence comme une contrainte de résultat dans un temps réduit. Ils ont bien tenu compte de la dimension temporelle dans le concept d'urgence. Cependant du point de vue pratique (en déterminant les parties prenantes possédant l'attribut urgence), ce qui ressort de l'analyse des données est l'omission de la dimension temporelle relative à l'attribut d'urgence. L'urgence reflète seulement la nature critique d'une ressource ou d'une partie prenante pour l'organisation de microfinance. Autrement dit, selon les dirigeants interrogés, la partie prenante a l'attribut d'urgence que si elle a du pouvoir et de la légitimité qui sont si importants. C'est ainsi que l'on peut appréhender la perception des dirigeants sur l'attribut d'urgence de l'État et les organismes qui lui sont rattachés, ou encore sur l'attribut d'urgence des salariés ou sur l'attribut d'urgence des propriétaire-clients des mutuelles. Ces catégories de parties prenantes ont l'attribut d'urgence car, compte tenu de leur apport, sont essentielles pour le bon fonctionnement des

processus de l'organisation de microfinance. Elles sont considérées comme des acteurs ou ressources critiques capables de bloquer le bon fonctionnement de l'organisation. Cependant, l'élément d'urgence au sens temporel du terme est très largement occulté. Dans le cas de l'environnement africain, l'urgence n'a pas cette dimension parce que l'ordonnancement des tâches ne s'effectue pas de la même manière. En effet, le facteur social (relationnel), qui est occulté dans la gestion efficiente des processus dans un contexte occidental, reste très prééminent dans la réalisation des processus opérationnels dans un contexte africain. L'urgence n'est pas en fonction du résultat à venir, qu'un seul délai risque de compromettre, mais par la situation sociale présente. Si les acteurs qui interagissent estiment que la revendication de l'autre est légitime, la revendication devient urgente. Si ces acteurs considèrent qu'il existe un élément manquant pour la légitimité de la revendication, alors celle-ci n'est pas considérée urgente et est mise en attente alors même que cela pourrait compromettre le processus global.

Les raisons de légitimation de l'urgence sont très diverses ils peuvent aller de l'autorité hiérarchique ou coutumière à la corruption en passant par les relations familiales ou communautaires. En d'autres termes, l'urgence est d'abord du domaine social avant d'être du domaine économique alors que, dans le contexte occidental c'est l'inverse qui s'applique : les contraintes techniques justifient le choix des solutions à adopter, l'urgence technique n'est pas un argument majeur, c'est la dimension relationnelle qui conditionne l'inscription de la réponse dans le temps.

### **Section 3 : Les attributs et les parties prenantes impliqués dans la gouvernance**

#### **1. Résultats**

Les entretiens effectués font ressortir une approche diversifiée de l'implication des parties prenantes dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus. Nous avons ainsi pu noter deux éléments clés pour la création de valeur et trois éléments essentiels pour le contrôle et la répartition du surplus.

Pour les dirigeants interrogés, l'implication dans le contrôle s'explique soit par le statut qui revêt trois dimensions. Il s'agit du statut de contrôle (juridique) de la partie prenante en tant que pouvoir qui découle des lois, du statut de la partie prenante en tant que propriétaire qui a des représentants au niveau des organes de contrôle (comme c'est le cas avec les clients propriétaires qui élisent des représentants au niveau des organes de gouvernance) et du statut social de la partie prenante dont le pouvoir découle des normes sociales et qui agit psychologiquement sur le comportement du dirigeant.

En ce qui concerne la création de valeur, celle-ci est assurée, selon les dirigeants interrogés, par l'élément matériel (ressources financières ou compétence) et le statut (contrôle).

À propos de la répartition du surplus, les éléments cités par les dirigeants reposent sur le statut (de propriété), la légitimité sociale et la criticité de la demande.

Comme au niveau des résultats relatifs aux attributs, l'intérêt de nos résultats qui découle de l'analyse des entretiens est que les dirigeants n'ont pas la même vision quant à l'implication des parties prenantes dans les différentes dimensions de la gouvernance. Ainsi, pour les clients qui sont propriétaires dans le cas des mutuelles, les 15 dirigeants interrogés (Tableau 5.17) mentionnent systématiquement le matériel (financier) comme étant l'élément déterminant de la participation des clients à la création de valeur. Pour la répartition du surplus 13 dirigeants ont mentionné les clients en raison de la criticité de leur demande et 2 dirigeants seulement ont trouvé le statut (de propriété) comme élément expliquant leur participation. Mais, pour le contrôle, seulement 7 mentionnent la représentation intermédiaire comme un élément justifiant l'implication des propriétaires-clients dans le contrôle. Autrement dit, pour plus de la moitié des dirigeants des mutuelles, le fait que les propriétaires-clients aient des représentants au niveau des organes de contrôle ne signifie pas qu'ils participent au contrôle. Cela semble être expliqué par le fait que les élus représentent les clients aux instances de contrôle, mais ne défendent pas toujours les intérêts des clients. Ces élus peuvent se comporter de façon opportuniste sans que les clients le sachent ou le découvrent immédiatement. C'est ainsi que ce dirigeant D08 note que la longue collaboration entre dirigeant salariés et élus est une source de scandale financier. Le dirigeant D09 nous le fait savoir aussi en observant que les scandales les plus fréquents sont expliqués par des comportements corrompus des élus et dirigeants salariés.

Donc, la représentation intermédiaire ne semble pas être un élément important pour justifier la participation des clients-propriétaires au niveau du contrôle.

**Tableau 5. 17: Les éléments fondant l'implication des propriétaires-clients des mutuelles dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).**

Propriétaires-clients	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (juridique : clients représentés par des élus)	7
Création de valeur	Matériel (financier)	15
Répartition du surplus	Urgence	13
	Statut (propriété)	2

Le cas des propriétaires-clients élus est aussi une illustration. En effet, 13 dirigeants les mentionnent comme parties prenantes participant au contrôle en raison de leur statut de contrôle qui leur est conférée par la loi mais seulement 5 mentionnent ce statut comme un élément justifiant l'implication des élus au niveau de la création de valeur. En d'autres termes, 10 dirigeants trouvent que l'implication des élus au niveau du contrôle en raison de leur statut n'a aucun effet sur la création de valeur (Tableau 5.18).

**Tableau 5. 18: Les éléments fondant l'implication des propriétaires-clients élus des mutuelles dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).**

Propriétaires-clients élus	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (juridique pour le contrôle)	13
Création de valeur	Statut (juridique par le contrôle)	5

Pour l'association, si 100% des dirigeants interrogés considèrent que l'implication des membres fondateurs dans le contrôle est expliquée par leur statut. Tous les dirigeants considèrent aussi que ce statut de contrôle et les ressources financières que les membres fondateurs apportent, contribuent à la création de valeur (Tableau 5.19).

**Tableau 5. 19: Les éléments fondant l'implication des membres fondateurs de l'association dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 association, 4 dirigeants interrogés).**

Membres fondateurs	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (contrôle)	4

Création de valeur	Statut (contrôle)	4
	Matériel (financier)	4

Les clients de l'association sont reconnus par tous les dirigeants comme étant impliqués dans la répartition du surplus. Et, cette implication est fondée sur la mission sociale de l'association. Cependant, pour la création de valeur, ils sont seulement deux dirigeants qui considèrent que les clients y participent en raison de leur contribution économique (matériel financier) (Tableau 5.20).

**Tableau 5. 20: Les éléments fondant l'implication des clients de l'association dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 association, 4 dirigeants interrogés).**

Clients (association)	Éléments	Dirigeants
Création de valeur	Matériel (financier)	2
Répartition du surplus	Urgence	4

Dans le cas de la société anonyme, les clients sont mentionnés comme parties prenantes participant uniquement dans la répartition du surplus de l'organisation. Leur implication est fondée sur la criticité de leur demande (Tableau 5.21).

**Tableau 5. 21: Les éléments fondant l'implication des clients de la société dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 société, 5 dirigeants interrogés).**

Clients (société)	Éléments	Dirigeants
Répartition du surplus	Urgence	5

Pour les 5 dirigeants interrogés, les propriétaires (actionnaires) sont impliqués dans la création de valeur, le contrôle et la répartition de du surplus en raison respectivement de leur statut (de contrôle), de leurs ressources financières apportées (matériel financier) et de l'importance de leurs attentes (l'urgence de leur demande) (Tableau 5.22).



**Tableau 5. 22: Les éléments fondant l'implication des actionnaires de la société dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 société, 5 dirigeants interrogés).**

Propriétaires (actionnaires)	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (juridique pour le contrôle)	5
Création de valeur	Matériel (financier)	5
Répartition du surplus	urgence	5

Pour le cas des bailleurs de fonds au niveau des mutuelles et de l'association, leur implication se situe au niveau de la création de valeur. Plus de la moitié des dirigeants interrogés trouvent que leur participation à de la création de valeur est expliquée par la dimension matérielle (l'apport de capitaux). 4 dirigeants seulement trouvent qu'ils apportent aussi une compétence essentielle pour à cette création de valeur (Tableau 5.23).

**Tableau 5. 23: Les éléments fondant l'implication des bailleurs de fonds dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 19 dirigeants interrogés).**

Bailleurs de fonds	Éléments	Dirigeants
Création de valeur	Matériel (financier)	11
	Matériel (compétence)	4

Dans le cas des chefs traditionnels, seulement 2 dirigeants ont trouvé qu'ils interviennent dans le contrôle en raison de leur statut social. Dans les résultats concernant les attributs 7 dirigeants avaient pourtant mentionné ce pouvoir social. Ce statut social est plutôt considéré par les dirigeants comme un pouvoir menaçant surtout que quand les intérêts de la communauté sont menacés. Les chefs traditionnels ont un rôle protecteur vis-à-vis de la communauté. En outre, ils ont une influence envers la communauté, c'est la raison pour laquelle les dirigeants ont trouvé que le fait de collaborer avec ces chefs est bénéfique pour leur organisation : cela augmente le volume des clients, évite les défauts de remboursement des clients et contribue à la création de valeur. C'est ainsi que tous les 7 dirigeants ont trouvé que les chefs traditionnels ont une compétence social exploitable pour créer de la valeur (Tableau 5.24).

**Tableau 5. 24: Les éléments fondant l'implication des chefs traditionnels dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 19 dirigeants interrogés).**

Chefs traditionnels	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (social)	2
Création de valeur	Matériel (compétence sociale)	7

Dans l'association et les mutuelles, les salariés sont considérés comme n'ayant aucune contribution au niveau du contrôle. C'est seulement au niveau de la société où ils participent, selon 2 dirigeants, au niveau du contrôle. Cette participation s'explique par leur statut (droit de siéger au niveau du conseil d'administration de la société). En ce qui concerne la création de valeur, tous les dirigeants trouvent qu'ils y participent en raison de leur compétence, mais ils ont seulement 21 dirigeants qui les mentionnent dans la répartition du surplus en raison de la responsabilité sociale de l'organisation (Tableau 5.25).

**Tableau 5. 25: Les éléments fondant l'implication des salariés dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).**

Salariés	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (pour le contrôle)	2 (SA)
Création de valeur	Matériel (compétence)	24
Répartition du surplus	urgence	21

Les dirigeants des mutuelles, de la société et de l'association considèrent que l'État et les organismes qui sont rattachés comme parties prenantes impliquées dans le contrôle en raison de leur statut et la création de valeur en raison de leur compétence (matériel) et de leur contrôle (statut). Néanmoins, ils sont seulement 5 à considérer que l'État et les organismes qui sont rattachés participent à la répartition du surplus en raison des leurs attentes qu'ils trouvent importantes à satisfaire. Ceci consiste à mener des actions de lutte contre la pauvreté et le chômage, à contribuer au développement de l'éducation et la santé et à payer des taxes à l'État pour la mise en place des infrastructures (Tableau 5.26).

**Tableau 5. 26: Les éléments fondant l'implication de l'État et les organismes rattachés dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).**

État et organismes rattachés	Éléments	Dirigeants
Contrôle	Statut (juridique pour contrôle)	16
Création de valeur	Statut (juridique par le contrôle)	18
	Matériel (compétence)	17
Répartition du surplus	urgence	5

Plus de la moitié des dirigeants (13) ont cité l'implication des populations (« localité ») sur la répartition du surplus (Tableau 5.27). Cette implication trouve sa justification sur la légitimité sociale de ces populations. Elle se traduit par la prise en compte des intérêts de la communauté selon les dirigeants de l'association et des mutuelles. Cette légitimité sociale des communautés est renforcée par le rôle protecteur des chefs traditionnels. Cependant pour les dirigeants de la société la légitimité sociale repose sur la responsabilité écologique et sociale de leur organisation.

**Tableau 5. 27: Les éléments fondant l'implication des populations dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).**

Les populations (« localité »)	Éléments	Dirigeants
Répartition du surplus	Légitimité sociale	13

## 2. Discussion et analyse théorique

### *Les attributs de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance*

Comme précédemment, Les résultats démontrent que les dirigeants ne perçoivent pas de la même façon l'implication des parties prenantes dans la gouvernance (tableau 5.33).

D'abord pour le contrôle, les éléments qui l'assurent ne sont pas perçus de la même façon par les dirigeants. En effet, au niveau du contrôle interne, le principal mécanisme demeure le conseil d'administration (Fama, 1980, Williamson, 1985). Or, deux catégories d'acteurs sont citées au niveau du contrôle des mutuelles. Il s'agit des propriétaires (parce qu'ils se font

représenter par les élus) et les élus (en raison de leur statut d'élus au conseil d'administration). Ainsi nous pouvons remarquer que cette représentation ne pourrait pas constituer un élément justifiant l'implication d'une partie prenante dans le contrôle. C'est plutôt le statut (juridique) de contrôleur qui fonderait cette implication. Comme nous l'avons vu dans la discussion théorique sur les attributs ce statut (juridique) représente **la légitimité juridique**.

Ensuite, cette difficulté de langage fait que les deux concepts différents de contrôle et de création de valeur se recoupent aussi. Ainsi, l'implication dans le contrôle renvoie au statut (juridique) de contrôleur de la partie prenante. Quant au concept de création de valeur, il renvoie au statut (juridique) de contrôleur et le matériel (financier ou de compétence). Nous remarquons donc qu'il n'y a qu'un seul élément le statut (la légitimité juridique et la légitimité sociale) qui renverrait au contrôle et un seul le matériel financier ou de compétence (le pouvoir) qui renverrait à la création de valeur. Autrement dit, ce pas n'est le statut de contrôleur de la partie prenante qui devrait expliquer sa participation dans la création de valeur mais plutôt sa compétence pour effectuer ce contrôle (Tableau 5.28 et Tableau 5.29).

En ce qui concerne la répartition du surplus, c'est l'urgence qui repose sur le relationnel qui explique la criticité de la demande de la partie prenante et le statut de propriété (légitimité juridique) qui représentent les principaux éléments (sauf au niveau de l'association ou les membres fondateurs ne participent pas à la répartition du surplus). Donc, ces résultats confirment bien les trois éléments fondamentaux (le juridique, le social et l'apport de ressources) renvoyant aux deux attributs de pouvoir et de légitimité, et la criticité de la demande pour l'urgence.

Par ailleurs, nos résultats démontrent le rôle majeur des chefs traditionnels dans la gouvernance. Ce rôle trouve son fondement dans la protection des communautés locales. Considérer cette norme traditionnelle peut amener à repenser le rôle des organisations de microfinance et des mécanismes de contrôle à mettre en œuvre pour limiter les dérives clientélistes ou les détournements de fonds. Également, Dans les théories occidentales, seules les parties au nœud de contrats contribuent à la création de valeur. Cependant, nos entretiens révèlent que certaines parties prenantes (les chefs traditionnels) participent à cette création de valeur en raison de leur statut social (légitimité sociale) qui exploitable (compétence sociale). Ces faits sont encore constatés au niveau des mutuelles et de l'association et non pas au niveau de la société qui a un logique purement occidental. Ceci confirme les propos de Charreaux et Desbrières (1998) qui, en plaidant pour un système de gouvernance partenariale,

attestent que « *certaines transactions relationnelles, non purement marchandes, contribuent également à la rente organisationnelle* ». Donc, tout ceci signifie que les mécanismes de contrôle, de création de valeur et de répartition de valeur ne peuvent pas être définis dans l'abstrait mais qu'ils doivent être profondément puisés dans le contexte culturel et religieux du territoire où opère l'organisation. L'importance de la prise en compte du territoire dans les théories en science de gestion déjà démontré par Pigé (2015) qui *suggère de « ...s'orienter vers une représentation territorialisée de la performance susceptible de réconcilier l'universalité de principes abstraits avec la réalité des situations concrètes »*.

**Tableau 5. 28: Synthèse des facteurs dégagés sur l'ensemble des résultats (avec redondance sur les attributs).**

Parties prenantes	Attributs possédés	Contrôle	Création de valeur	Répartition de valeur
Propriétaire-clients	<p><b>Pouvoir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Statut (juridique)</li> <li>- Matériel (financier)</li> </ul> <p><b>Légitimité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Juridique</li> <li>-Sociale</li> <li>-liée à l'apport</li> </ul> <p><b>Urgence</b></p>	<p>-Statut (juridique : représentés par des élus)</p>	<p>-Matériel (financier)</p>	<p>-urgence</p> <p>-Statut (juridique : propriété)</p>
Propriétaires clients- élus	<p><b>Pouvoir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Statut (juridique)</li> </ul> <p><b>Légitimité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Juridique</li> </ul>	<p>-Statut (juridique pour le contrôle)</p>	<p>-Statut (juridique par le contrôle)</p>	
Membres fondateurs (association)	<p><b>Pouvoir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Matériel (financier)</li> <li>-Statut (juridique)</li> </ul> <p><b>Légitimité :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Juridique</li> </ul> <p><b>Urgence</b></p>	<p>-Statut (juridique pour le contrôle)</p>	<p>-Statut (juridique par le contrôle)</p> <p>-Matériel (financier)</p>	
Clients (association)	<p><b>Pouvoir :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Matériel</li> </ul>		<p>-Matériel (financier)</p>	<p>-Urgence</p>

	<i>(financier)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Juridique</i> <i>-Sociale</i> <b>urgence</b>			
Clients (société)	<b>Légitimité :</b> <i>-Juridique</i> <b>Urgence</b>			<i>-Urgence</i>
Propriétaires (actionnaires)	<b>Pouvoir :</b> <i>-Statut</i> <i>(juridique)</i> <i>-Matériel</i> <i>(financier)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Juridique</i> <b>Urgence</b>	<i>Statut</i> <i>(juridique pour le</i> <i>contrôle)</i>	<i>Matériel</i> <i>(financier)</i>	<i>-Urgence</i>
Bailleurs de fonds (mutuelles, association)	<b>Pouvoir :</b> <i>-Matériel</i> <i>(compétence)</i> <i>-Matériel</i> <i>(financier)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Juridique</i> <i>-Sociale</i> <i>-Liée à l'apport</i> <b>Urgence</b>		<i>-Matériel</i> <i>(compétence)</i> <i>-Matériel</i> <i>(financier)</i>	
Chefs traditionnels	<b>Pouvoir :</b> <i>-Statut</i> <i>(social)</i> <i>-Matériel</i> <i>(compétence</i> <i>sociale)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Sociale</i> <b>Urgence</b>	<i>-Statut</i> <i>(social)</i>	<i>-Matériel</i> <i>(compétence</i> <i>sociale)</i>	
Salariés (société)	<b>Pouvoir :</b>	<i>-Statut</i>	<i>-Matériel</i>	<i>-Urgence</i>

	<p><i>-Statut (juridique)</i>  <i>-Matériel</i>  <i>(compétence)</i></p> <p><b>Légitimité:</b>  <i>-Juridique</i>  <i>-Liée à l'apport</i></p> <p><b>urgence</b></p>	<i>(juridique pour le</i> <i>contrôle)</i>	<i>(compétence)</i>	
Salariés (mutuelle et association)	<p><b>Pouvoir :</b>  <i>-Matériel</i>  <i>(compétence)</i></p> <p><b>Légitimité :</b>  <i>-Juridique</i>  <i>- Liée à l'apport</i></p> <p><b>urgence</b></p>		<i>-Matériel</i> <i>(compétence)</i>	<i>-Urgence</i>
État et les organismes rattachés (société)	<p><b>Pouvoir :</b>  <i>-Statut (juridique)</i>  <i>-Matériel</i>  <i>(compétence)</i></p> <p><b>Légitimité :</b>  <i>-juridique</i></p> <p><b>urgence</b></p>	<i>-Statut</i> <i>(juridique pour le</i> <i>contrôle)</i>	<i>-Statut</i> <i>(juridique par le</i> <i>contrôle)</i> <i>-Matériel</i> <i>(Compétence)</i>	
État et les organismes rattachés (mutuelle et association)	<p><b>Pouvoir :</b>  <i>-Statut (juridique)</i>  <i>-matériel</i>  <i>(compétence)</i></p> <p><b>Légitimité :</b>  <i>-juridique</i>  <i>-liée à l'apport</i></p> <p><b>urgence</b></p>	<i>-Statut</i> <i>(juridique pour le</i> <i>contrôle)</i>	<i>-Statut</i> <i>(juridique par le</i> <i>contrôle)</i> <i>-Matériel</i> <i>(Compétence)</i>	<i>-Urgence</i>
Les populations (« localités »)	<p><b>Légitimité :</b>  <i>-sociale</i></p>			<i>-Légitimité</i> <i>sociale</i>

**Tableau 5. 29: Synthèse des facteurs dégagés sur l'ensemble des résultats (sans redondance).**

Parties prenantes	Attributs possédés	Contrôle	Création de valeur	Répartition de
-------------------	--------------------	----------	--------------------	----------------

				valeur
Propriétaire-clients	<b>Pouvoir :</b> - <i>Matériel (financier)</i> <b>Légitimité :</b> - <i>Juridique</i> - <i>Sociale</i> <b>Urgence</b>		- <i>Matériel (financier)</i>	- <i>Urgence</i> - <i>Légitimité juridique</i>
Propriétaires clients- élus	<b>Légitimité :</b> - <i>Juridique</i>	- <i>Légitimité juridique</i>	- <i>Matériel (compétence)</i>	
Membres fondateurs (association)	<b>Pouvoir :</b> - <i>Matériel (financier)</i> - <i>Matériel (compétence)</i> <b>Légitimité :</b> - <i>Juridique</i> <b>Urgence</b>	- <i>Légitimité : Juridique</i>	- <i>Matériel (compétence)</i> - <i>Matériel (financier)</i>	
Clients (association)	<b>Pouvoir :</b> - <i>Matériel (financier)</i> <b>Légitimité :</b> - <i>Juridique</i> - <i>Sociale</i> <b>urgence</b>		- <i>Matériel (financier)</i>	- <i>Urgence</i>
Clients (société)	<b>Légitimité :</b> - <i>Juridique</i> <b>Urgence</b>			- <i>Urgence</i>
Propriétaires (actionnaires)	<b>Pouvoir :</b> - <i>Matériel (financier)</i> <b>Légitimité :</b> - <i>Juridique</i> <b>Urgence</b>	- <i>Légitimité Juridique</i>	<i>Matériel (financier)</i>	- <i>Urgence</i>



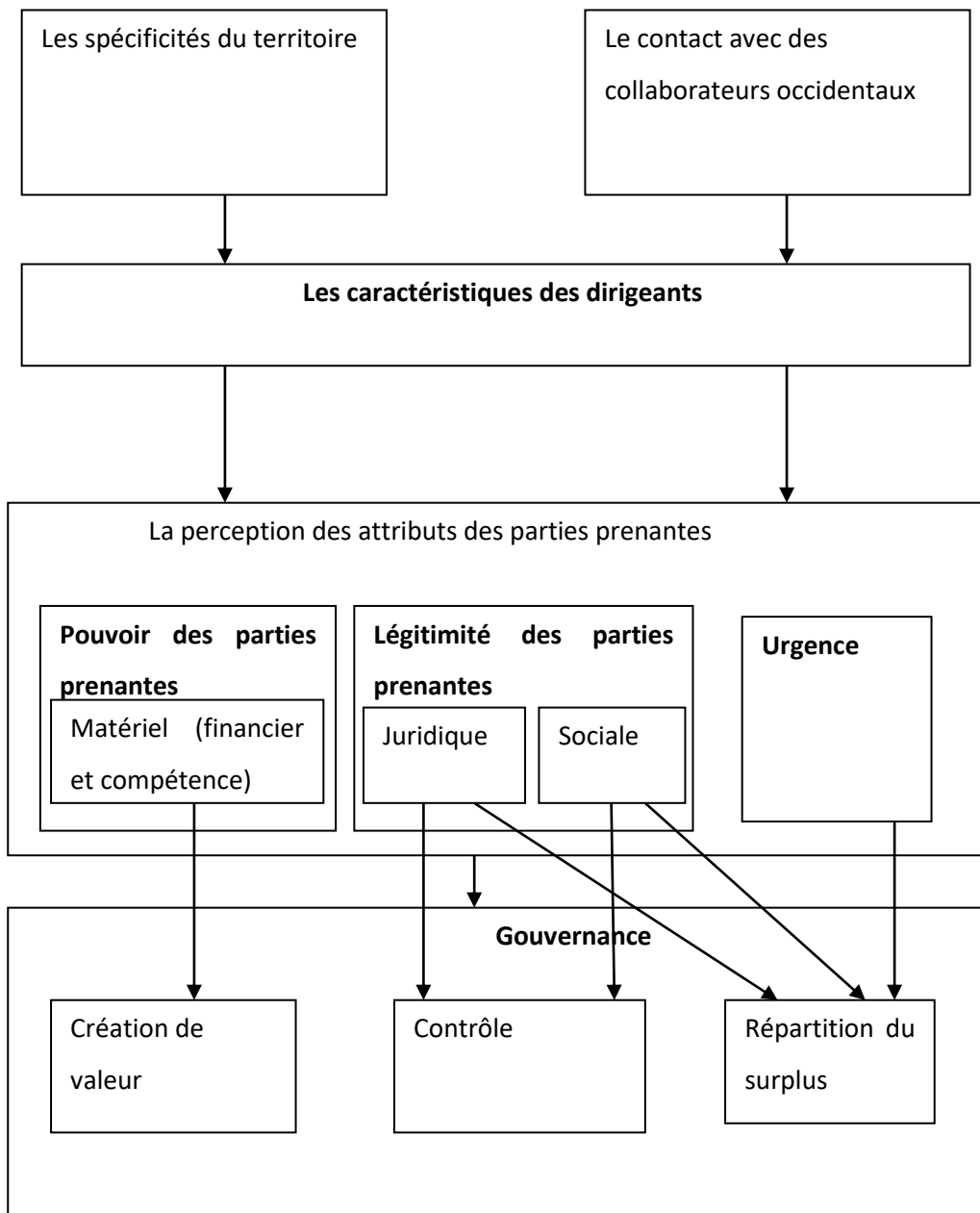
Bailleurs de fonds (mutuelles, association)	<b>Pouvoir :</b> <i>-Matériel (compétence)</i> <i>-Matériel (financier)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Juridique -Sociale</i> <b>Urgence</b>		<i>-Matériel (compétence)</i> <i>-Matériel (financier)</i>	
Chefs traditionnels	<b>Pouvoir :</b> <i>-matériel (compétence sociale)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Sociale</i> <b>Urgence</b>	<i>-Légitimité sociale</i>	<i>-Matériel (compétence sociale)</i>	
Salariés (société)	<b>Pouvoir :</b> <i>-Matériel (compétence)</i> <b>Légitimité:</b> <i>-Juridique</i> <b>urgence</b>	<i>-Légitimité juridique</i>	<i>-Matériel (compétence)</i>	<i>-Urgence</i>
Salariés (mutuelle et association)	<b>Pouvoir :</b> <i>-Matériel (compétence)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-Juridique</i> <b>urgence</b>		<i>-Matériel (compétence)</i>	<i>-Urgence</i>
État et les organismes rattachés (société)	<b>Pouvoir :</b> <i>-Matériel (compétence)</i> <b>Légitimité :</b> <i>-juridique</i> <b>urgence</b>	<i>-Légitimité juridique</i>	<i>-Matériel (Compétence)</i>	

<p>État et les organismes rattachés (mutuelle et association)</p>	<p><b>Pouvoir :</b> -matériel (compétence) <b>Légitimité :</b> -juridique <b>urgence</b></p>	<p>- Légitimité juridique</p>	<p>-Matériel (Compétence)</p>	<p>-Urgence</p>
<p>Les populations « localités »)</p>	<p><b>Légitimité :</b> -sociale</p>			<p>-Légitimité sociale</p>

## SECTION 4 : Modèle enrichi et propositions suite à nos résultats de l'étude qualitative

### 1. Modèle enrichi

Schéma 5. 1: Modèle conceptuel enrichi suite à notre étude de terrain.



### 2. Les propositions

-les spécificités du territoire comme facteur caractéristique des dirigeants

Les spécificités territoriales deviennent de plus en plus notées comme un facteur déterminant dans les théories en science de gestion (Brasseur, 2008 ; Pigé, 2015). En effet, cela s'explique par le fait que les théories en science de gestion peuvent changer de sens suivant les territoires en raison de ces spécificités qui agissent sur la façon de penser et de se comporter. Cette situation est constatée sur le terrain où les dirigeants (des mutuelles et de l'association) citent des chefs traditionnels comme parties prenantes en raison du contexte culturel et religieux du territoire sénégalais et utilisent certains concepts tels que les proverbes, la case de l'homme, la famille et la religion pour expliquer leur point de vue (Mungala, 1982 ; Cissé, 1982).

Ceci nous conduit à apprécier favorablement la plausibilité de la position P1 mais qu'au niveau des mutuelles et l'association que formulons comme suit :

***P1 : Les spécifiques du territoire sénégalais conditionnent le point de vue des dirigeants des mutuelles et association.***

Cependant, la tradition africaine et celle sénégalaise en particulier est dynamique et capable de se mélanger avec de nouvelles civilisations (Mungala, 1982). Nos résultats confirment ceci dans la mesure où les dirigeants de la société, avec le lien qu'ils ont avec les actionnaires occidentaux, adoptent une vision occidentale. C'est la raison pour laquelle aucun chef traditionnel n'a été mentionné dans leur discours. En outre, contrairement aux dirigeants des mutuelles et de l'association, ils font abstraction aux concepts de famille. Ceci confirme Hamilton et Woolsey-Biggart (1992, cités par Le Velly, 2002, p.44) qui ont attesté la dissociation totale entre le monde des affaires et la sphère familiale ou communautaire en occident.

La proposition PDT1.1 qui découle du terrain dans cette partie est :

***PDT1.1 : Les dirigeants sénégalais dont les organisations sont détenues par des investisseurs occidentaux adoptent une vision occidentale.***

**-L'influence des caractéristiques des dirigeants (fondées sur les spécificités du territoire) sur la perception des attributs de Mitchell al. (1997).**

Les caractéristiques des dirigeants sont soulignées comme une variable importante susceptible de jouer un rôle important dans le modèle de Mitchell et al. (1997) (Mitchell et al., 1997 ; Agle et al., 1999 et Parent et Deephouse, 2007). Les caractéristiques des dirigeants ont bien influé sur la perception des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. En effet, notre étude de terrain révèle des types de pouvoir, de légitimité et d'urgence totalement méconnus dans l'optique occidentale. Pour le pouvoir et la légitimité, la confirmation porte sur les attributs des chefs traditionnels et des populations mentionnés par les dirigeants des mutuelles et de l'association (caractérisés comme des acteurs ancrés dans la tradition sénégalaise) : le pouvoir sacré de certains religieux, le statut social des dignitaires, la compétence sociale de ces dignitaires, leur légitimité sociale et la légitimité des populations (« localités ») basés sur des normes religieuses, culturelles, traditionnelles et communautaires. Concernant l'urgence aussi sa perception est différente de celle occidentale. Dans le contexte africain, cet attribut est basé sur la nature critique d'une ressource, la dimension temporelle étant ainsi occultée. C'est ce que nous avons constaté sur nos résultats.

Ceci confirme la proposition P2 et ses sous-propositions P2.1, P2.2, P2.3 pour les mutuelles et l'association:

***P2 : Le point de vue des dirigeants des mutuelles et de l'association (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception des attributs de Mitchell et al. (1997).***

***P2 .1: Le point de vue des dirigeants des mutuelles et de l'association (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception du pouvoir.***

***P2 .2: Le point de vue des dirigeants des mutuelles et de l'association (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception de la légitimité.***

***P2 .3 : Le point de vue des dirigeants (conditionné par les spécificités du territoire) se constate sur la perception de l'urgence.***

Néanmoins, une proposition PDT2.1 découverte à partir du terrain est que les dirigeants de la société détenue par des investisseurs occidentaux perçoivent les attributs conformément à l'optique occidentale. Plus précisément, Leur perception est basée sur une optique contractualiste.

***PDT2.1: Les dirigeants sénégalais dont les organisations sont détenues par des investisseurs occidentaux adoptent une vision occidentale quant à la perception des attributs du pouvoir et de la légitimité.***

D'autres propositions tirées du terrain concernent la reconfiguration des attributs de Mitchell et al. (1997). Les attributs de pouvoir et de légitimité, il existe une difficulté de langage faisant que pouvoir et légitimité se recoupent très fortement. Nous avons constaté que les dirigeants ont surévalué les parties prenantes. Pour le pouvoir lié au statut (juridique) est considéré aussi comme une légitimité juridique par certains dirigeants, alors que d'autres le considère comme étant uniquement comme une légitimité juridique. Idem pour les ressources apportées, certains dirigeants le considèrent comme étant à la fois une légitimité et un pouvoir. Dans cette confusion, nous pouvons encore citer le statut (social) en tant que pouvoir et la légitimité sociale. Neville et al. (2011) ont déjà constaté les attributs de pouvoir et de légitimité proposés par Mitchell et al. (1997) se mélangent dans la mesure où la légitimité pragmatique (liée à l'apport) rejoint le pouvoir lié à la dépendance des ressources (le matériel). C'est ainsi qu'ils ont proposé que ceci soit considéré uniquement comme un pouvoir et que la légitimité soit accentuée sur la morale. Dans cet ordre nous soulignons la proposition PDT2.2 et PDT 2.3 qui suivent :

***PDT2.2 : Les trois éléments fondamentaux (qui remplaceraient les attributs de Mitchell et al., 1997) sont la légitimité juridique, le pouvoir lié à la détention d'une compétence et /ou d'une ressource financière et la légitimité sociale qui est aussi un pouvoir de nuisance sur les processus de l'organisation de microfinance.***

En outre, nous avons constaté une interrelation entre les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. La redondance notée entre le pouvoir et la légitimité n'est pas fortuite. En effet, pour les dirigeants, est légitime celui qui a du pouvoir et inversement. Il n'y a que les populations qui sont légitimes et qui n'ont pas de pouvoir parce qu'ils sont protégés par des chefs traditionnels ayant un pouvoir et une légitimité aux yeux des dirigeants (pour le cas des mutuelles et de l'association). L'urgence aussi est déterminée par le pouvoir et la légitimité. D'ailleurs, aucune partie prenante possédant l'attribut urgence sans pouvoir ni légitimité n'a été trouvée. Inversement, aucune partie prenante possédant les attributs pouvoir et légitimité

sans urgence n'a été trouvée. Il n'a que le cas particulier des populations qui s'explique par sa relation avec les chefs traditionnels. Les propositions PDT2.3 et PDT2.4 qui en découlent sont :

***PDT2.3 : Il n'y a pas de pouvoir sans légitimité et il n'y a pas de légitimité sans pouvoir pour les dirigeants des organisations de microfinance.***

***PDT2.4 : l'urgence dépend du pouvoir et de la légitimité de la partie prenante aux yeux des dirigeants.***

### **-Attributs et implication dans la gouvernance**

Pour les attributs les plus pesants dans les différentes dimensions de la gouvernance, notre terrain fait émerger des éléments clés qui fondent l'implication des parties prenantes. Il s'agit du pouvoir (matériel) pour la création de valeur, de la légitimité (juridique et/ou sociale) pour le contrôle et de la légitimité sociale et l'urgence pour la répartition du surplus. Les propositions résultant de ces résultats sont :

***PDT3.1 : L'implication dans le contrôle se justifie par la légitimité (juridique et/ou sociale) de la partie prenante.***

***PDT3.2 : l'implication dans la création de valeur est expliquée par le matériel (compétence et/ou ressources financières) de la partie prenante***

***-PDT3.3 : l'implication dans la répartition du surplus repose sur la légitimité (juridique) et /ou l'urgence.***

D'abord, les facteurs clés qui sous-tendent l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations coïncident bien avec les éléments clés obtenus suite à l'analyse de la perception des dirigeants sur les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence. Ce qui veut dire que ces facteurs sont bien inclus dans les attributs de Mitchell et al. (1997). Ce qui signifie que le choix porté sur les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence est pertinent, l'analyse doit être faite sur le contenu de ces attributs.

Ensuite, nos résultats confirment bien l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance est liée au nombre cumulatif des attributs. En effet, pour qu'une partie prenante soit comptée dans la gouvernance, elle doit cumuler les

attributs de pouvoir (matériel financier et ou de compétence), de légitimité (juridique ou social) et d'urgence aux yeux des dirigeants. Plus précisément, une partie prenante, qui posséderait qu'un seul attribut le pouvoir (matériel), ne serait importante que pour la création de valeur. Donc, pour qu'elle soit davantage importante aux yeux des dirigeants pour être impliquée dans le contrôle, elle doit gagner l'attribut de légitimité (juridique ou sociale). Idem, pour une partie prenante ne possédant que l'attribut urgence, elle ne serait comptée que dans la répartition du surplus. Pour qu'elle participe dans le contrôle elle doit avoir l'attribut pouvoir (matériel) et, augmenterait son importance si elle gagne une légitimité (juridique ou sociale) aux yeux des managers. D'ailleurs, ces deux cas sont absents de notre analyse. Comme nous l'avons expliqué dans l'analyse des résultats, les parties prenantes ne possédant qu'un seul attribut sont ignorées par les dirigeants. La raison en est que le pouvoir et la légitimité sont liés pour les dirigeants. En outre, pour ces dirigeants, ces attributs déterminent l'urgence. Il n'y a que les populations qui font exception à cette règle parce qu'elles sont sous couvertes d'autres parties prenantes possédant le pouvoir (matériel) et la légitimité (sociale). Le raisonnement avec une partie prenante qui posséderait deux attributs donnerait la même chose. Ainsi, dans ce cas précis des résultats de notre étude, nous apprécions la véracité de cette hypothèse de Mitchell et al. (1997).

Enfin, nos résultats prouvent l'influence du concept de territoire sur la perception des dirigeants (des mutuelles et de l'association) par rapport aux attributs qui fondent l'implication des parties prenantes dans la gouvernance. Alors, nous considérons la plausibilité des propositions P3, P3.1, P3.2 et P3.3 qui suivent :

***P3 : Ces attributs perçus expliquent l'implication des parties prenantes dans la gouvernance (contrôle, création de valeur et répartition du surplus) et cette implication est liée au nombre cumulatif des de ces attributs.***

***P3.1 : Les attributs de Mitchell et al. (1997) sont capables d'expliquer l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance.***

***P3.2 : l'importance des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance (contrôle, création de valeur et répartition du surplus) est liée au nombre cumulatif des attributs perçus.***

***P3.3 : Les caractéristiques des dirigeants (fondées sur les spécificités du territoire) influent sur la perception des attributs fondant l'implication des parties prenantes dans la***



***gouvernance.***

Néanmoins, il est important de signaler que dans la société c'est toujours une logique contractualiste (occidentale) prédomine d'où la proposition PDT3.4 suivante :

***PDT3.4 : Les dirigeants sénégalais dont les organisations sont détenues par des investisseurs occidentaux adoptent une vision occidentale quant à la perception des attributs fondant l'implication des parties prenantes dans la gouvernance.***

## **Conclusion du chapitre 5**

Dans ce chapitre, nous avons exposé les principaux résultats et discussions de notre étude qualitative. L'objectif de cette étude qualitative était de vérifier la pertinence du modèle et des propositions établies à partir de l'analyse de la littérature et éventuellement, les enrichir.

Ce chapitre nous a permis d'explorer le modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. D'abord, il est apparu que les spécificités du territoire et le contact avec l'occident comme variables caractéristiques des dirigeants pouvaient avoir une influence sur la perception des attributs de pouvoir de légitimité et d'urgence, et par conséquent sur l'importance des parties prenantes dans la gouvernance.

Ces résultats nous ont permis de modifier notre modèle de départ, de vérifier la plausibilité de nos propositions initiales et de noter d'autres propositions d'autres propositions découlant du terrain.

## CONCLUSION GENERALE

Les techniques de gestion occidentales demeurent des principes universels appliqués partout dans le monde. Cependant, ces techniques contractualistes basées sur la performance économiques et financières des organisations sont très peu adaptées au contexte africain. En effet, le transfert des techniques de gestion occidentales ne tiennent pas souvent des spécificités africaines. Bien que ce problème de contextualisation des théories occidentales en Afrique ait été à plusieurs reprises soulignés par les praticiens, les travaux sur la prise en compte des spécificités africaines dans les modèles théoriques occidentales, notamment en science de gestion, reste encore trop peu nombreux.

L'objectif de ce travail de thèse consistait donc à étudier le modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal. En d'autres termes, il s'agissait d'appliquer l'un des modèles occidentaux les plus pertinents dans la théorie des parties prenantes sur la gouvernance des organisations de microfinance d'un pays du Sud. Loin de réfuter les théories occidentales ou de revendiquer une théorie africaine, l'objectif visé était de montrer, à travers le modèle de Mitchell et al. (1997) et la gouvernance des organisations de microfinance, l'importance de conjuguer les théories occidentales avec les spécificités culturelles africaines.

La première partie de la thèse a permis de construire un modèle conceptuel et des hypothèses de recherche. Ensuite nous avons confronté ce modèle et ces hypothèses aux réalités du terrain. Pour ce faire, nous avons effectué des entretiens semi-directifs auprès des dirigeants des organisations de microfinance. Les résultats obtenus de l'analyse qualitative ont permis d'appréhender le modèle de Mitchell et al. (1997) sur la gouvernance des organisations. D'abord pour les dirigeants, il y a deux visions ou idéologies qui agissent sur la perception des dirigeants. Il s'agit d'une vision occidentale pour les dirigeants de la société et d'une vision sénégalaise qui caractérise les dirigeants des mutuelles et de l'association. La vision occidentale est contractualiste et suppose une décision libre et raisonnée des dirigeants, alors que la vision sénégalaise prend en compte la dimension morale qui contraint les dirigeants à adopter certains comportements. Cette dimension morale se fonde sur la tradition, qui par diverses normes culturelles, religieuses, sociales, agit sur la perception et le comportement des dirigeants.

Ensuite, nous avons constaté que les spécificités du dirigeant et le contact avec l'occident agissent sur la perception des attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence par les dirigeants. D'ailleurs, ce résultat pose le problème de scientificité de la théorie des parties prenantes. En effet, en raison de ces normes, un acteur peut être reconnu comme partie prenante d'une organisation au sein d'un territoire et être ignoré par cette même organisation mais dans un autre territoire. Aussi, Pour le modèle de Mitchell et al. (1997), un groupe de parties prenantes (les chefs traditionnels par exemple) peuvent détenir des attributs pour les dirigeants d'une organisation au sein d'un territoire et ne pas en posséder pour les dirigeants de cette même organisation mais dans un autre territoire (en occident par exemple). En outre, suite à la perception des dirigeants, Les trois éléments fondamentaux (qui remplaceraient les attributs de Mitchell et al., 1997) sont la légitimité juridique, le pouvoir lié à la détention d'une compétence et /ou d'une ressource financière et la légitimité sociale qui est aussi un pouvoir de nuisance sur les processus de l'organisation de microfinance. Quant à l'urgence nous n'avons distingué que la dimension critique, la dimension temporelle a été totalement ignorée par les dirigeants.

Enfin, ces attributs perçus ont bien expliqué l'implication des parties prenantes dans la gouvernance. Donc, le choix de Mitchell et ses collègues sur les attributs de pouvoir, de légitimité et d'urgence est pertinent. Cependant, l'analyse doit être faite par rapport aux éléments contenus dans ces attributs pour éviter la surévaluation des parties prenantes et pour pouvoir mieux faire la différence entre les parties prenantes. Nous avons constaté que les caractéristiques des dirigeants agissent aussi sur la perception des attributs sous-tendent l'implication des parties prenantes dans la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal et que cette implication est liée au nombre cumulatif des attributs.

La conclusion générale de cette thèse tourne autour de trois points. D'abord, dans un premier point nous abordons les apports de la recherche. Ensuite, le deuxième point expose les limites de cette recherche. Enfin, le troisième et dernier point expose les perspectives ouvertes et laissées en suspens par ce travail.

## **1. Les apports de la recherche**

Les apports de notre recherche peuvent être répertoriés en trois catégories. Il s'agit des apports théoriques, des apports méthodologiques et des apports managériaux.

### **1.1. Les apports théoriques**

D'abord, en intégrant le concept de territoire qui consiste à prendre en compte ses spécificités, nous avons pu apporter un éclairage nouveau sur le modèle de Mitchell et al. (1997). La plupart des auteurs qui ont étudié le modèle de Mitchell et al. (1997) accentuent leurs réflexions sur les attributs de Mitchell et al. (1997). Seulement les travaux d'Agle et al. (1999) et Parent et Deephouse (2007) ont abordé les caractéristiques des dirigeants. Cependant, ces travaux n'ont pas pris en compte l'environnement institutionnel du dirigeant. Autrement dit, ils n'ont pas intégré les spécificités du territoire du dirigeant sur leurs travaux.

Ensuite, l'étude du concept de gouvernance a permis de saisir les trois dimensions de la gouvernance : sociale (répartition du surplus), financière (création de valeur), disciplinaire (contrôle). En effet, la plupart des travaux relatifs au modèle de Mitchell et al. (1997) s'accroissent uniquement sur la dimension sociale ou financière. En d'autres termes, le modèle de Mitchell et al. (1997) a été étudié à travers ces deux dimensions, mais jamais conjointement. Donc, l'apport se traduit par l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) sur les trois dimensions intégrées dans la gouvernance des organisations.

Enfin, le modèle de Mitchell et al. (1997) a fait l'objet d'une application dans plusieurs types d'organisations. Il s'agit, par exemple, de la performance des entreprises capitalistes (Agle et al., 1999), des décisions étatiques pour le financement d'infrastructures sportives (Friedman Michael et Mason, 2004, 2005), le niveau d'engagement des partis politiques envers leurs militants (O'Higgins et Morgan Joseph, 2006) et des universités publiques (Wagner et al., 2012), des organisations sportives (Miragaia et al., 2014) et des organisations de charité (Knox et Gruar, 2007). Cependant, les organisations de microfinance semblent être ignorées. Pourtant, plusieurs théoriciens en microfinance citent cette typologie de Mitchell et al. (1997) en abordant le concept de parties prenantes dans leurs travaux (Mori, 2009 ; Nair, 2010 ; Bloy et al., 2011 ; Mersland, 2011 ; Mori et Mersland, 2014 ; Dardour et Ouvrard, 2015, Olsen, 2017). Nous espérons notre analyse du modèle de Mitchell et al. (1997) sur le secteur de la microfinance contribue à appréhender la pertinence du modèle.

## 1.2. Les apports méthodologiques de la recherche

Plusieurs apports méthodologiques peuvent être notés dans ce travail doctoral. Dans une approche qualitative exploratoire, plusieurs techniques ont été utilisées afin de répondre à notre problématique. Ces techniques pourraient être utiles aux chercheurs travaillant ultérieurement dans ce domaine. D'une part, ces techniques concernent principalement les dirigeants et les attributs et les parties prenantes. À propos des dirigeants un système de classification basé sur leur verbatim et la structure du capital de leur organisation a été proposé. Ce système de classification comporte deux catégories : une catégorie de dirigeants ayant une idéologie occidentale et une autre d'idéologie sénégalaise. Cette méthodologie a été dictée par la centralité du dirigeant dans le modèle de Mitchell et al. (1997). En effet, rappelons-le, dans le modèle de Mitchell et al. (1997) l'obtention d'un attribut est fonction de la perception du dirigeant. Cette perception est, elle-même, déterminée par l'idéologie du dirigeant si nous faisons appel à Pesqueux (2004) qui définit l'idéologie comme une «*vérité en justice*». De surcroît, aucune étude, à notre connaissance, n'a essayé de faire une comparaison idéologique (occidentale versus africaine) des dirigeants, ce qui constitue un apport sûr pour comprendre ce qu'est une partie prenante dans une organisation donnée pour un territoire donné.

S'agissant des attributs, toujours à travers le discours des dirigeants, une catégorisation des attributs a été établie : trois éléments clés renvoyant aux notions de pouvoir et de légitimité et un élément clé pour la notion d'urgence. Cette technique a permis de résoudre le problème de mesurage des attributs. En effet, rappelons-le, les attributs de pouvoir et de légitimité tels que définis par Mitchell et ses collègues surévaluent les parties prenantes. En outre, elle permet d'éviter les problèmes de biais lié à l'utilisation binaire des attributs. La plupart des études antérieures sont critiquées en raison de ce manquement (Agle et al., 1999, O'Higgins et Morgan Joseph, 2006, etc.) ou de l'échelle de graduation des attributs (Knox et Gruar, 2007). Cet apport méthodologique permet de voir la différence entre, par exemple, deux parties prenantes possédants le même nombre d'attributs au sens de Mitchell et ses collègues.

En ce qui concerne les parties prenantes, contrairement à certaines études antérieures qui ont proposé une liste parties prenantes pour tester le modèle de Mitchell et al. (1997), nous avons laissé le soin aux dirigeants de les citer. C'est une méthode considérable dans la mesure où elle permet d'éviter d'omettre certaines catégories de parties prenantes qui sembleraient moins importantes pour le chercheur et très importantes aux yeux des dirigeants.

D'autre part, ces techniques concernent la composition de notre échantillon prenant en compte tous les types d'organisations du secteur de la microfinance : les mutuelles, les associations et les sociétés. En outre, cet échantillon est composé de dirigeants salariés avec différents niveaux hiérarchiques et des dirigeants élus pour limiter les problèmes de biais inhérents au verbatim des dirigeants.

### **1.3. Les apports managériaux de la recherche**

Une recherche en science de gestion se propose de résoudre un problème (Igalens et Roussel, 1998). C'est dans cette perspective que Louart et Penan (2000) témoignent que la préoccupation des recherches en science de gestion consiste à rendre les organisations plus efficaces. Ainsi, l'étude portant application du modèle de Mitchell et al. (1997) dans la gouvernance des organisations de microfinance au Sénégal n'a de sens que si elle contribue à l'amélioration de l'efficacité de la gestion de telles organisations.

Pour impliquer les parties prenantes afin d'assurer leur pérennité, les organisations de microfinance doivent savoir distinguer les facteurs qui comptent pour l'optimisation des résultats sociaux et financiers. Les résultats de la recherche invitent les organisations de microfinance à impliquer davantage toutes les parties prenantes qui sont susceptibles de contribuer à la réalisation des objectifs social et financier des organisations de microfinance et de façon pérenne.

Ainsi, cette recherche s'adresse aux dirigeants des organisations de microfinance qui souhaiteraient la réalisation des objectifs. Il découle de ces résultats qu'il existe des éléments diversifiés caractérisent les parties prenantes et qui sous-tendent cette réalisation. Cette étude peut aider les dirigeants, quel que soit leur niveau hiérarchique, à déterminer et à mieux considérer les rôles et attentes de chaque partie prenante pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation.

En d'autres termes, pour permettre à l'organisation de créer de la valeur, les dirigeants doivent identifier toutes les parties prenantes en fonction des éléments caractéristiques favorables à cette création de valeur et collaborer avec elles. De même, pour la réalisation de l'objectif social de l'organisation, les dirigeants doivent identifier et impliquer les parties prenantes en fonction des éléments (la légitimité) qui garantissent cette implication et non pas se focaliser seulement sur les parties prenantes qui puissent se faire entendre.

Cette recherche peut constituer aussi un outil de « *Benchmark* » destiné aux bailleurs de fonds étrangers qui apportent leurs expériences (occidentale) et leurs moyens financiers afin d'appuyer les organisations du secteur de la microfinance. En effet, les bailleurs de fonds s'impliquent énormément sur la mise en place des mécanismes incitatifs (législation, lettre de politique sectorielle) qui puissent permettre aux organisations d'assurer, de façon pérenne, leur performance sociale et financière. Ainsi, ils sont sensés connaître, tous ces facteurs clés qui déterminent l'importance des parties prenantes pour l'atteinte de ces objectifs. Ce faisant, ils pourraient mettre en place de tels mécanismes pour éviter qu'une catégorie de partie prenante quelque ne soit ignorée.

Enfin les conclusions de cette recherche s'adresse également à l'État et les organismes qui lui sont rattachés (la tutelle). En effet, l'État et ces organismes assurent le contrôle et la mise en place des règles de fonctionnement des organisations de microfinance. En outre, les pouvoirs publics apportent une assistance technique et financière à ces organisations de microfinance pour qu'elles puissent jouer pleinement leurs rôles. Donc, ces facteurs clés (caractérisant l'importance des parties prenantes dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus) pourraient les aider à mettre en place des mécanismes incitatifs pour optimiser le fonctionnement du secteur de la microfinance : permettre aux organisations d'atteindre leurs objectifs et éviter qu'un groupe de parties prenantes soit ignoré. En outre, ces mécanismes peuvent prendre en compte par exemple la dimension temporelle du concept d'urgence qui semblerait être ignorée par les dirigeants. De surcroît, l'application du modèle de Mitchell et al. (1997) dans la gouvernance des organisations de microfinance est très important dans le mesure où nous avons constaté que cela pourrait un bon outil pouvant guider les décisions étatiques. En effet, en raison de l'interrelation entre les attributs aux yeux des dirigeants, certaines parties prenantes ne possédant qu'un seul attribut (l'urgence par exemple) pourraient être ignorées. L'apport sous ce angle est que si l'État souhaite adopter une vision plus éthique de la diversité et de la légitimité de ces parties prenantes, il pourra mettre en place des mécanismes de représentation des parties prenantes ignorés pour leur permettre d'acquérir le pouvoir de faire valoir leur légitimité. Cela peut passer par une modification de la loi, par un engagement contractuel de chaque organisation en faveur de certaines parties prenantes délaissées.



## **2. Les limites de la recherche**

Cette recherche présente aussi bien des apports que des limites qui ouvriront de nouvelles pistes de recherches. Si les apports de cette recherche sont d'ordre théorique, méthodologique et managérial, les limites quant à elles sont méthodologiques et théoriques.

### **2.1. Les limites méthodologies de la recherche**

Nos résultats qualitatifs ne peuvent être généralisables du point de vue méthodologique faute de validité externe. En effet, notre échantillon n'est pas assez représentatif pour que nos résultats puissent faire l'objet d'une généralisation. Même si nous avons pris en compte toutes les catégories d'organisations et des niveaux d'hierarchie variés des dirigeants dans la composition de notre échantillon, nos résultats ne concernent que des dirigeants internes. Nous n'avons pas interrogés des universitaires, experts et d'autres acteurs externes spécialisés en microfinance. En effet, nous n'avons interrogés que les dirigeants internes qui occupent une place centrale dans le modèle de Mitchell et al. (1997). Donc, cela ne semblerait pas avoir un biais important pour nos résultats. Toutefois, il serait important de reproduire cette étude sur une population plus représentative intégrant les experts en microfinance du secteur sénégalais de la microfinance, les organes étatiques qui supervisent ce secteur et d'autres personnes comme les chefs traditionnels et les clients pour une extrapolation et une généralisation des enseignements tirés de ce travail.

Une autre limite concernant notre échantillon est que notre choix est porté sur la région de Dakar. En effet, notre objet de recherche s'étend à l'ensemble des organisations de microfinance sénégalaises. Or, des disparités économiques et sociales existent entre Dakar et les autres régions du pays. Donc, ces disparités contribuent à la limitation de notre recherche et interdisent toute généralisation. Bien que la région de Dakar est hétérogène car étant composée de populations venues des différentes régions du pays et que les sièges sociaux sont implantée dans cette région, il serait utile de mener ultérieurement une étude comparative entre Dakar et le reste du pays pour approfondir cette recherche.

En outre, pour répondre à notre problématique nous n'avons réalisé qu'une méthode qualitative exploratoire. Cela s'explique par la nature qualitative de nos concepts et par la difficulté d'appliquer des méthodes scientifiques occidentales dans le contexte africain (Mendy, 2010). Certes, cette approche qualitative pourrait être utile aux chercheurs qui

travaillent dans ce domaine. Cependant, une future étude quantitative confirmatoire serait intéressante mais nécessite beaucoup de moyens et de méthodes.

Une autre limite concerne la méthode d'analyse qualitative. En effet, pour analyser nos entretiens, nous avons effectué une méthode manuelle qui répond plus à notre objectif. Néanmoins, Il serait intéressant de réaliser ultérieurement un croisement de méthodes en utilisant aussi un logiciel d'analyse lexicale comme Alceste.

Enfin, le rôle du temps mérite une plus grande attention. Notre étude est statique. Elle est réalisée à un instant t. Nous n'avons pas mesuré l'importance des parties prenantes et leur implication dans la gouvernance à plusieurs points du temps. Sachant que les attributs d'une partie prenante sont susceptibles de changer au fil du temps, il serait intéressant dans une future recherche d'impliquer ce facteur temps.

## **2.2. Les limites théoriques de la recherche**

Le modèle que nous avons établi n'est pas exhaustif. D'autres variables pourraient être intégrées dans le modèle. Ces variables concernent notamment les dirigeants et la gouvernance.

Pour les caractéristiques des dirigeants : l'âge, la formation, le sexe et l'ancienneté pourraient être des variables déterminantes. Plus précisément, ces variables pourraient avoir une influence sur la perception des attributs détenues par les parties prenantes et leur implication dans la gouvernance. En effet, dans la tradition négro-africaine l'âge symbolise la sagesse. Amadou Hampâté Ba (1960) disait : « *En Afrique quand un vieillard meurt, c'est une bibliothèque qui brûle* ». Ainsi, analyser la perception des dirigeants en fonction de leur âge semblerait utile pour cette recherche. Aussi, pour la formation des dirigeants des études futures, portant sur la comparaison entre la perception des dirigeants ayant subies une formation en occident et celle des dirigeants n'ayant aucun contact avec l'occident et ayant subie une formation de l'école coranique aussi, seraient intéressantes. En ce qui concerne le sexe, on sait bien que la place de la femme dans la société africaine est différente de celle de la femme occidentale. En outre, la place de la femme dans la société africaine est différente de celle de l'homme. Donc, les perceptions des dirigeants hommes et femmes pour cette recherche pourraient être différentes. Idem pour l'ancienneté, plus le dirigeant est ancien plus il a de l'expérience pour savoir qui compte pour le contrôle, la création de valeur ou la

répartition du surplus. Un proverbe wolof illustre bien cela en ces termes : « *yagg bawul dara* », cela signifie que seul la durée ou l'ancienneté peut tout révéler. Bien que notre échantillon renferme presque toutes ces variables, nous n'avons pas fixé des déterminants caractérisant les dirigeants dans notre modèle. Des études établissant des variables de caractérisation des dirigeants pourraient être intéressantes. Par exemple pencher sur la perception des dirigeants par rapport à leur ancienneté et ou leur sexe contribuerait à l'amélioration de la recherche et pourrait même permettre aux décideurs publics d'améliorer les mécanismes de fonctionnement du secteur de la microfinance.

À propos de la gouvernance, nous avons retenu trois dimensions : le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus. Néanmoins des déterminants relatifs à ces trois dimensions ont été absents du modèle. D'autres études intégrant des dimensions du contrôle, de la création de valeur et de la répartition du surplus seraient nécessaires. En effet, sinon nous prenons l'exemple du contrôle, certains dirigeants ont mentionné plus de niveaux de contrôle que d'autres, donc plus de parties prenantes que d'autres. Donc, le fait de ne pas fixer de déterminant pourrait occulter l'implication de certaines parties prenantes dans le contrôle. Idem pour la création de valeur, certains dirigeants ont trouvé que le contrôle effectué par les par les parties prenantes est un facteur clé pour la création de valeur, donc ces parties prenantes sont impliqués dans la création de valeur pour ces dirigeants. Tandis que d'autres dirigeants n'ont pas considéré le contrôle comme un déterminant de la création de valeur. Sous cet angle, Ils ont donc ignoré l'implication de ces parties prenantes dans la création de valeur. Donc, cela constitue une limite théorique dans la mesure où certaines parties prenantes pourraient être faiblement citées non pas parce qu'elles ne comptent pas pour le contrôle, la création de valeur ou la répartition du surplus, mais parce que certaines dimensions de ces trois déterminants échappent à certains dirigeants. D'autres études intégrant des variables de mesures du contrôle, de la création de valeur et de la répartition du surplus seraient donc nécessaires.

En définitif, cette recherche connaît des limites méthodologiques et théoriques. Ces limites constituent des pistes de recherches futures. Plus précisément, cette recherche ouvre ainsi de nombreuses perspectives de recherches que nous allons maintenant aborder.

### **3. Les pistes de recherches**

Un travail doctoral est une recherche scientifique. Une recherche scientifique se propose de produire des connaissances scientifiques et offrir un point de départ pour des recherches ultérieures en vue d'un prolongement. Ce point de départ ou ces pistes de recherche expliquées par les limites de notre travail sont à la fois méthodologiques et théoriques.

#### **3.1. Les pistes de recherches méthodologiques et empiriques**

D'abord, notre recherche a été effectuée sur un échantillon de dirigeants internes des organisations de microfinance localisées à Dakar. Des études basées sur un échantillon intégrant d'autres catégories d'acteurs (chercheurs, bailleurs, organes étatiques, employés et clients de la microfinance) et d'autres régions permettraient, peut-être, d'enregistrer des résultats contradictoires. Des travaux futurs apporteraient des éclaircissements à ces interrogations.

Ensuite, comme nous l'avons signalé précédemment, une recherche qualitative et quantitative portant sur le temps serait intéressante pour appréhender l'évolution des attributs des parties prenantes. Ceci permettrait d'en découvrir des déterminants et conséquences de la perte ou du gain d'un attribut par les parties prenantes.

Enfin, des études qualitatives et quantitatives incluant des variables caractéristiques des dirigeants (des variables sociodémographiques) et des déterminants du contrôle, de la création de valeur et de la répartition du surplus pourraient être intéressante. Nous pensons que ceci est important pour comprendre davantage l'influence du concept de territoire sur la notion de partie prenante et la gouvernance. En effet, l'application que nous avons faite du modèle de Mitchell et al. (1997) a montré que les notions de partie prenante et de gouvernance sont territoriales. Ceci ne serait possible qu'en étudiant très profondément les concepts de ce thème.

#### **3.2. Les pistes de recherches conceptuelles ou théoriques**

D'abord, des travaux conceptuels portant sur le lien entre l'homme et le territoire seraient utiles. En effet, l'homme n'est toujours pas déterminé par son milieu. Il n'est pas un produit social dans la mesure où il n'est pas imperméable à une influence étrangère à son milieu ou territoire. Ainsi, nous avons constaté que, même si globalement les dirigeants ont une vision

de l'urgence qui est différente de celle occidentale, sur certains points les dirigeants de la société ont une vision très occidentale. Ainsi, des études plus profondes sur la notion de territoire seraient intéressantes pour savoir quel type de dirigeants seraient ancré à l'idéologie occidentale et quel autre type serait orienté à l'idéologie sénégalaise ou combinerait ces deux idéologies.

Ensuite, des prolongements conceptuels pourraient aussi s'intéresser sur les attributs. En effet, comme nous l'avons vu le pouvoir, la légitimité et l'urgence peuvent avoir différents sens en raison des croyances idéologiques du dirigeant. Ceci est une conséquence du lien entre l'homme et le territoire.

Enfin, la dernière conséquence qui peut découler du lien entre le territoire et l'homme perméable est l'approfondissement du concept de gouvernance. En effet, le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus peuvent avoir des dissemblances par rapports aux mécanismes ou déterminants selon que l'on se situe dans une optique occidentale ou africaine. Et par conséquent, les groupes de parties prenantes qui s'impliquent peuvent varier selon l'optique occidentale ou africaine.

Dans cette présente conclusion, nous avons exposé les principaux apports, limites et pistes de recherches de cette recherche doctorale. Avant d'achever ce travail doctoral, rappelons que tout au long de notre recherche, nous avons essayé d'appréhender l'applicabilité d'un modèle théorique occidental (le modèle de Mitchell et al. (1997) sur un outil théorique occidental (la gouvernance des organisations de microfinance) d'un pays sud (le Sénégal). Ce travail sans être en contradiction avec la littérature, contiennent des résultats qui facilitent la compréhension des différences observées, en termes de gouvernance et parties prenantes, entre organisations, et entre pays nord et pays sud. Nous espérons ainsi, contribué à l'amélioration des connaissances théoriques et empiriques, sur la gouvernance, la microfinance, la théorie des parties prenantes en général et le modèle de Mitchell et al. (1997) en particulier.

## BIBLIOGRAPHIE

### A

Abric (Jean-Claude), « Les représentations sociales : aspects théoriques », Dans : Abric J.C. (ED), *Pratiques sociales et représentations*, Paris, PUF, 1994b, pp.12-35.

Acclassato (Denis H.), « Les plafonnements de taux d'intérêts en microfinance servent-ils réellement les pauvres et petits opérateurs économiques ? », *Mondes en développement*, Vol. 141, n°1, 2008, pp.93-109.

Agle (Bradley R.), Mitchell (Ronald K.), Sonnenfeld (Jeffrey A.), « Who matters to CEOs ? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values », *Academy of Management Journal*, Vol. 42, n°5, 1999, pp.507-525.

Agle (Bradley R.), Donaldson (Thomas), Freeman (Edward R.), Jensen (Michael C.), Mitchell (Ronald K.), Wood (Donna J.), « Dialogue : Toward superior stakeholder theory », *Business Ethics Quarterly*, Vol. 18, n°2, 2008, pp.153-190

Alchian (Armen A.), « Corporate Management and Property Rights », *Economic Policy and the Regulation of Corporate Securities*, publié par H. Manne, Washington D.C., American Enterprise Institute for Public Policy Research, 1969b, pp.337-360

Alchian (Armen A.) et Demsetz (Harold), « Production, Information costs and Economic Organization », *American Economic Review*, Vol.62, 1972, pp.777-795.

Allard-Poési (Florence) et Maréchal (Garance), « Construction de l'objet de la recherche (1999) », Dans : Thiétart, R.A. et al. (ED), *Méthodes de recherches en Management*, Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, pp.34-56.

Atkinson (Anthony C.) et Shaffir (William), « Standards for Field Research in Management Accounting », *Journal of Management Accounting Research*, Vol 10, 1998, pp.41-68

Avenel (Eric), Favier (Anne-Violaine), Ma (Simon), Mangematin (Vincent) et Rieu (Carole), « Diversification and Hybridization in Firm Knowledge Bases in Nanotechnologies », *Research policy*, Vol.36, n°6, 2007, pp.864-871.

## B

Ba (Amadou Hampâté), « travaux de la commission des programmes », Dans : *Conférence Générale*, Paris, UNESCO, 1960.

Bah (Thierno), Chapitre 1 : *Les Mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits en Afrique noire*, Dans : *Les fondements endogènes d'une culture de la paix en Afrique : Mécanismes traditionnels de prévention et de résolution des conflits*, Paris, UNESCO, 2003

Bannerjee (Subhabrata B.), « Corporate environmental strategies and actions », *Management Decision*, Vol.39, n°1, 2001, pp.36-44

Bardin (Laurence), *L'analyse de contenu*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, PUF, 2003

Bardin (Laurence), *L'analyse de contenu*, Paris : Quadrige, PUF, 2007

Beach (Sandra), « Who or what decides how stakeholders are optimally engaged by governance networks delivering public outcomes ? », In : *13 th International Research Society for Public Management Conférence (IRSPM XIII)*, Copenhagen Business School, Fredericksberg, 6-8 Avril 2009, 36 p.

Berle (Adolf) et Means (Gardiner), *The modern corporation and private property*(1932), Macmillan, New York, 2<sup>ème</sup> édition, Macmillan, New York, 1956

Berry (Steven), Levinsohn (James) et Pakes (Ariel), « Differentiated products demand systems from a combination of micro and macro data : The new car market », *Journal of Political Economy*, Vol 112, n°1, 2004, pp.68-105.

Berthinier Poncet (Anne), *Gouvernance et innovation dans les clusters à la française : Une approche par les pratiques institutionnelles*, Thèse de Doctorat, Université de Grenoble, 2012, 496 p.

Biwolé Fouda (Jean) et Messomo Ellé (Serge), « Typologie de la gouvernance partenariale dans les établissements de microfinance (EMF) au Cameroun », *Université de Douala et Université de Buea*, 2013, 13 p.

Blanchet (Alain), Collectif, Giami (Alain), Gotman (Anne), Léger (Jean-Michel), *l'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod, 1985, 289 p.

Blanchet (Alain), Ghiglione (Rodolphe), Massonat (Jean), Trognon (Alain), *les techniques d'enquête en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1987, 208 p.

Blanchet (Alain) et Gotman (Anne), 1992, *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Nathan, 1992, 125 p.

Bloy (Eddy), Ernult (Joël), Hudon (Marek) et Périlleux (Anaïs), « Surplus et responsabilité sociale en microfinance : étude de cas d'institutions péruviennes », *Management & Avenir*, Vol.6, n°46, 2011, pp.244-260

Bouvier (Alain), *La gouvernance des systèmes éducatifs*, Paris, PUF, 2007, p.350

Brasseur (Martine), « Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion*, Vol.2, n°230, 2008, pp.61-67.

Breschi (Stefano), Lissoni (Francesco) et Malerba (Franco), « Knowledge-relatedness in firm technological diversification », *Research policy*, Vol 32, n°1, 2003, pp.69-87.

Burrell (Gibson) et Morgan (Gareth), *sociological paradigms and Organizational Analysis*, London, Heinemann, 1979, 432 p.

Buss (Terry F.), « Micro entreprise in international perspective : An overview of the issues », Dans : *International journal of economic development*, Vol.1, n°1, 1999, 28 p.

## C

Cartier (Jean-Baptiste), Naszalyi (Philippe) et Pigé (Benoît), « Organisations de l'économie sociale et solidaire : quelle théorie de la gouvernance ? », *Bayle E. et J-C Dupuis. Le Management des entreprises de l'Économie sociale et solidaire-Identités plurielles et spécificités*, Deboeck éd., 2012, pp.47-69.

Cadbury (Adrian), *Report of the committee on the Financial Aspects of corporate Governance*, London: Gee Co. Ltd, 1992.

Chapuis (René), *Droit administratif général*, Tome 1, 15 ème édition, Montchrestien, 2001, 1140 p.



Charreaux (Gérard), « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », Dans : *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise*, Economica, 1987, pp.19-57.

Charreaux (Gérard), « *Vers une théorie du gouvernement des entreprises* », CREGO, Université de Bourgogne, 1996, 56 p.

Charreaux (Gérard), « Les théories de la gouvernance : de la gouvernance des entreprises à la gouvernance des systèmes nationaux », *Cahier du FARGO n° 1040101*, 2004, 57 p.

Charreaux (Gérard) et Desbrières (Phillipe), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contrevaleur actionnariale », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.1, n°2, 1998, pp. 57-88.

Charreire (Sandra) et Huault (Isabelle), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », *Finance Contrôle Stratégie*, Vol.4, n°3, 2001, pp.31-55.

Cissé (Saloum), « valeurs morales et structures traditionnelles de jeunesse [En ligne] », *Éthiopiennes n°31*, 1982, (<http://ethiopiennes.refer.sn/spip.php? Article 902>).

Clarckson (Max B. E.), *A risk model of stakeholder theory*, *Proceedings of the second conference on stakeholder theory*, Toronto : Centre for Corporate Social Performance and Ethics, University of Toronto, 1994.

Clarckson (Max B. E.), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, Vol.2, n°1, 1995, pp.92-117.

Coase (Ronald H.), « The nature of the firm », *Economica*, New Series, Vol 4, n° 16, 1937, pp.386-405.

Codol (Jean-Paul), « Note terminologique sur l'emploi de quelques expressions concernant les activités et processus cognitifs en psychologie sociale », *Bulletin de psychologie*, XXIII, 1969, pp.63-71

Colle (Rodolphe), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'auto-détermination*, Thèse de doctorat, Université d'Aix Marseille III Paul Cézanne, 2006, 5521 p.

Coviello (Nicole E.), Brodie (Roderick J.), Dnanher (Peter J.) et Johnston (Wesley J.), « How Firms Relate to their Markets: An Empirical Examination of Contemporary Marketing Practices », *Journal of Marketing*, Vol 66, n°3, 2002, pp.33-46.

Crozier (Michel) et Friedberg (Erhard), *L'acteur et le système*, Éditions du Seuil, Paris, 1997, 436 p.

Cyert (Richard M.) et March (James G.), *A behavioral theory of the Firm*, Englewood Cliffs : Prentice-hall, 1963, 332 p.

## D

Dardour (Ali) et Ouvrard (Stéphane), « Comment une institution de microfinance gère-t-elle la dualité de ses missions ? », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 18, n° 4, 2015, pp.97-108.

Deephouse (David L.) et Carter (Suzanne M.), « An Examination of Differences Between Organizational Legitimacy and Organizational Reputation », *Journal of Management Studies*, Vol.42, n°2, 2005, pp.329-360.

Deephouse (David L.) et Suchman (Mark C.), « Legitimacy in Organizational Institutionalism », in : R. Greenwood, C. Olivier, K. Sahlin et R. Suddaby (eds) *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*, Thousand Oaks, CA : Sage, 2008, pp.49-77.

Demsetz (Harold), « Toward a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, Vol.57, n°2, 1967, pp.347-359.

Désautels (Jacques) et Larochelle (Marie), *Qu'est-ce que le savoir scientifique ? Point de vue d'adolescents et d'adolescentes*, Québec : Les Presses de l'Université Laval, 1989, 173 p.

Desmarais (Céline) et Moscarola (Jean), « Analyse de contenu et analyse lexicale, pour une approche conjointe: le cas d'une étude en Management public », *Revue Lexicometrica* ([www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica](http://www.cavi.univ-paris3.fr/lexicometrica)), Numéro thématique spécial « De l'enquête aux corpus littéraires » », 2004, 20 p.

Dhal (Robert), *The Concept of power*, Behaviour Science, 1957, 201 p.

Dia (Amadou L.), « Le management africain Mythe ou réalité », *Revue Internationale P.M.E.*, Vol.4, n°1, 1991, pp.29-48.

Diop (Abdoulaye B.), *la société wolof. Transitions et changements. Les systèmes d'inégalité et de domination*, Paris, Karthala, 1981, 216 p.

Doligez (François), Seck Fall (François) et OUALY (Mansa), *Expériences de microfinance au Sénégal*, Paris, Karthala, 2012, 208 p.

Donaldson (Thomas) et Preston (Lee E.), « The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°1,1995, pp.65-91.

Driscoll (Cathy) et Crombie (Annie), « Stakeholder legitimacy management and the qualified good neighbor : The case of Nova Nada and JDI », *Business and Society*, Vol.40, n°4, 2001, pp.442-471.

Driscoll (Cathy) et Starik (Mark), « The Primordial Stakeholder : Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment », *Journal of Business Ethics*, Vol.49, n°1, 2004, pp.55-73.

Dumez (Hervé), « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion », *Le Libellio d'Agis*, Vol.6, n°4, 2010 b, pp.3-15.

## E

Ebondo (Eustache) et Pigé (Benoît), « L'arbitrage entreprise / marché : le rôle du contrôle interne, outil de réduction des coûts de transaction », *Comptabilité Contrôle Audit*, Vol.2, Tome 8, 2002, pp.51-67.

Eesley (Charles) et Lenox (Michael), « Firm Responses to Secondary Stakeholder Action », *Strategic Management Journal*, Vol.27, n°8, 2006, pp.765-781.

Etzioni (Amitai), *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1964, 120 p.

Evan (William M.) et Freeman (R. Edward), « A Stakeholder Theory of the Modern Corporation : Kantina Capitalism », in : Tom L. et Norman E. Bowie (eds), *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1988, pp.75-84.

Evrard (Yves), Pras (Bernard) et Roux (Elyette), *Market : Études et recherche en Marketing*, Paris, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 2003, 675 p.

## F

Fama (Eugene F.), « Agency Problems and the Theory of the Firm », *Journal of the Political Economy*, Vol.88, n°2, 1980, pp.288-307.

FAO, *Un guide pour la microfinance sensible au genre*, ASEG, 2003, 216 p.

Flament (Claude), « Pratiques et représentations sociales », Dans : Beauvois J. L., Joule R.V. et Monteil J.M. (Eds), *Perspectives cognitives et conduites sociales*, Tome1, Fribourg, Cousset, Delval, 1987, pp.143-150.

Forestier (Pierre), « Les nouveaux enjeux de la microfinance », *Techniques Financières et Développement*, 2005, 10 p.

Freeman (R. Edward), « Strategic Management : A Stakeholder Approach », *Boston, Pitman/Ballinger*, 1984, 53 p.

Freeman (R. Edward), « The Politics of Stakeholder Theory: Some Futures Directions », *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, n°4, 1994, pp.571-610.

Freeman (R. Edward), « A stakeholder theory of the modern corporation », in : Beauchamp T. et Bowie N (Eds), *Ethical Theory and Business*, Upper Saddle River, NJ : Pearson/Prentice-Hall, Vol. 7, 2004, pp. 55-64.

Friedman (Michael T.) et Mason (Daniel S.), « A Stakeholder approach to Understanding Economic Development Decision Making : Public Subsidies for Professional Sport Facilities », *Economic Development Quarterly*, Vol.18, n °3, 2004, pp. 236-254.

Friedman (Michael T.) et Mason (Daniel S.), « Stakeholder Management and the Public Subsidization of Nashville's Coliseum », *Journal of Urban Affairs*, Vol.27, n°1, 2005, pp.93-118.

Fiedman (Andrew L.) et Miles (Samantha), *Stakeholder: Theory and Practice*, Oxford, Oxford University Press, 2006, 360 p.

Froelich (Jean-Claude), *Les musulmans d'Afrique noire*, Paris, Ed. de l'Orante, Collection « Lumières et Nations », 1962, 407 p.

## G

Gandolfi (Stefania) « L'enseignement islamique en Afrique noire », *Cahiers d'études africaines* [En ligne], 169-170 | 2003, mis en ligne le 21 décembre 2006, (<http://etudesafricaines.revues.org/199>).

Gavard-Perret (Marie-Laure) et Moscarola (Jean), « Énoncé ou énonciation ? Deux objets différents de l'analyse lexicale en marketing », *Recherche et Application en Marketing*, Vol.13, n°2, 1998, pp.31-47.

Ghiglione (Rodolphe) et Matalon (Benjamin), *Les enquêtes sociologiques : Théories et Pratique*, Paris, Armand Collin, 1978, 301 p.

Giroux (Guy), *La pratique sociale de l'éthique*, Bellarmin, 1997, 286 p.

Glaserfeld (Von E.), « Introduction à un constructivisme radical », Dans : Watzlawick P. (coord), *L'invention de la réalité. Comment savons-nous ce que nous croyons savoir ?*, Paris, Éditions du Seuil, 1988, pp.19-42.

Goodpaster (Kenneth E.), « Business ethics and stakeholder analysis », *Business Ethics Quarterly*, Vol.1,n°1, 1991, pp.53-73.

Grawitz (Madeleine), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 2001, 1019 p.

Greenwood (Michelle), « Stakeholder Engagement : Beyond the Myth of Corporate Responsibility », *Journal of Business Ethics*, Vol.74, n°4, 2007, pp.315-327.

## H

Hamilton (Gary G.) et Woolsey-Biggart (Nicole), « On the limits of a firm-based theory to explain business networks: the western bias of neoclassical economics », in: Eccles R.G. et Nohria N. (Ed), *Networks and Organisations structures, form and action*, Harvard Business School Press, Boston, 1992, pp.471-490.

Harvey (Brian) et Schaefer (Anja), « Managing Relationships with Environmental Stakeholders: A Study of U.K. Electricity and Water Utilities », *Journal of Business Ethics*, Vol.30, n°3, 2001, pp.243-260.

Hatchuel (Armand), « Prospective et gouvernance : quelle théorie de l'action collective ? Dans : Heurgon E. et Landrieu J. (Eds), *Prospective pour une gouvernance démocratique*, Paris, Edition de l'Aube, 2000, pp.29-42

Hill (Charles W. L.) et Jones (Thomas M.), « Stakeholder-Agency Theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n°2, 1992, p. 131-154.

Huberman (A-Michael) et Miles (Matthew-B.), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1991, 480 p.

Huberman (A-Michael) et Miles (Matthew-B.), « Data management and analysis methods », in : Denzin N.K. et Lincoln Y.S. (Eds), *Handbook of Qualitative Research*, London/New Deli, Sage Publications, 1994, pp.428-444.

Hufty (Marc), « La gouvernance est-elle un concept Opérationnel ? Proposition d'un cadre Analytique [en ligne] », *Fédéralisme-Régionalisme*, Vol.7, n°2, 2007, (<https://popups.uliege.be/1374-3864/index.php?id=635>).

Hyafil(Antoine), « Systèmes financiers et systèmes de gouvernance », Dans : Simon Y. (ed), *Encyclopédie des marchés financiers*, Economica, 1997, pp.1877-1896.

Hybels (Ralph C.), « On legitimacy, Legitimation and Organizations: A Critical Review and Integrative Theoretical Model », *Best Paper Proceedings of the Academy of Management*, Vol.38, 1995, pp.241-245.

## I

Igalens (Jacques) et Roussel (Patrice), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Paris, Economica, 1998, 207 p.

## J

Jensen (Michael) et Meckling (William), « Theory of the firm : managerial behaviour, agency cost and ownership structure », *Journal of Financial Economics*, Vol.3, n°4, 1976, pp.305-360.

Jensen (Michael) et Meckling (William), « The nature of man », *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol.7, n°2, 1994, pp.4-19.

Jones (Thomas M.), Wicks (Andrew C.) et Freeman (R. Edward), « Stakeholder Theory: The State of the Art », in: Bowie N. (Ed), *The Blackwell Guide to Business Ethics*, Oxford, Blackwell Publishing, 2002, pp. 19-37

## K

Kirk (Jerome) et Miller (Marc), *Reliability and validity in qualitative research*, Sage Publications, Newbury Park, CA, 1986, 88 p.

Knox (Simon) et Gruar (Colin), « The Application of Stakeholder Theory to Relationship Marketing Strategy Development in a Non-Profit Organization », *Journal of Business Ethics*, Vol.75, n°2, pp.115-135.

Koenig (Gérard), « Production de la connaissance et Constitution de Pratiques Organisationnelles », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°9, 1993, pp.4-17

Kouassigan (Guy-Adjété), *L'homme et la terre. Droits fonciers coutumiers et droit de Propriété en Afrique occidentale*, Paris, ORSTOM, 1996, 283 p.

Kourtessi-Philippakis (Georgia) et Treuil (René), (dir.), *Archéologie du territoire, de l'Égée au Sahara*, Paris, Publications de la Sorbonne, 2011, 330 p.

Kuhn (Thomas S.), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, 1983, 284 p.

## L

Le Velly (Ronan), « La notion d'encastrement : une sociologie des échanges marchands », *Sociologie du Travail*, Elsevier Masson, Vol.44, n°1, 2002, pp.37-53.

Labie (Marc), « La gestion de proximité : une condition essentielle des mécanismes de garantie solidaire [En ligne] », *Université de Mons-Hainaut*, 1998,

<http://www.globenet.org/archives/web/2006/www.globenet.org/horizon-local/ada/labie1.html>).

Labie (Marc), *La microfinance en questions : Limites et choix organisationnels*, La Fondation pour les Générations Futures, Narmur, 1999, 118 p.

Labie (Marc), « Microfinance et gouvernance : réflexions pour une régulation articulée entre secteurs public et privé », *Mondes en Développement*, Vol.138, n°2, 2007, pp. 93-102.

Labie (Marc), « Microfinance : évolutions du secteur, diversification des produits et gouvernance », *Reflets et perspectives de la vie économique*, t.XLVIII, n°3, 2009, pp.5-6.

Labie (Marc) et Mersland (Roy), « Pour un meilleur contrôle des Institutions de Microfinance : propositions pour une approche ample de la gouvernance d'entreprise », *3èmes Journées Internationales de Microfinance*, Cotonou (Bénin), 2009, 14 p.

Labie (Marc), Lelart (Michel) et Montalieu (Thierry), « Microfinance : Le temps de la maturité ? », *Mondes en Développement*, Vol. 152, n°4, 2010, pp.7-11.

Lapenu (Cécile), « La gouvernance en microfinance : grille d'analyse et perspectives de recherche », *Revue Tiers Monde*, t.XLVIII, n°172, 2002, pp.847-865.

Laville (Jean-Louis) et Lavesque (Benoît), « La dimension sociale de l'économie selon Granovetter », Dans : *Le marché autrement*, Essais de Mark Granovetter, sous la dir. De : This Saint-Jean, 20002, pp.9-32.

Le Moigne (Jean-Louis), *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF, coll. « Que sais-je ? 2969 », 1995, 127 p.

Lelart (Michel), *De la finance informelle à la microfinance*, Archives Contemporaines, 2006, 141 p.

Lincoln (Yvonna S.) et Guba (Egon G.), *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, CA, Beverly Hills, 1985, 416 p.

Louart (Pierre) et Penan (Hervé), « La valeur des connaissances en sciences de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°35, 2000, pp.2-19.



## M

Magness (Vanessa), « Who are the Stakeholders Now ? An Empirical Examination of the Mitchell, Agle and Wood Theory of Stakeholder Salience », *Journal of Business Ethics*, Vol.83, n°2, 2008, pp.177-192.

March (James G.) et Simon (Herbert A.), *Organizations*, New York, N.Y.: John Wiley and Sons, 1958, 262 p.

Marchais-Roubelat (Anne), « Territoires et performance organisationnelle De la géographie aux sciences de gestion », *Prospective et Stratégie*, 2015, pp.31-41

Maunier (René), *Sociologie coloniale : Introduction à l'étude du contact des races*, Paris, Domat-Montchrestien, t.I, 1932, 217 p.

Maunier (René), *Sociologie coloniale : Psychologie des expansions*, Paris, Domat-Montchrestien, t.II, 1936, 442 p.

Maunier (René), *Sociologie coloniale : Le progrès du droit*, Paris, Domat-Montchrestien, t.III, 1942, 479 p.

Mauny (Raymond), « L'Afrique occidentale d'après les auteurs arabes anciens (666-977) », Dans : « *Notes Africaines* », n°40, 1948, pp. 6-7.

Mayoukou (Célestin), *Le système des tontines en Afrique : Un système bancaire informel*, Paris, Harmattan, 1994, 144 p.

Mbouna (Murielle-Natacha), *Analyser la participation des usagers à la gouvernance du système de santé : une perspective de la théorie des parties prenantes*, Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010, 268 p.

Mcguire (Jean B.), Sundgren (Alison) et Schneeweis (Thomas), « Corporate Social Responsibility and Firm Financial performance », *Academy of Management Journal*, vol.31, n°4, 1988, p.854-872.

McVea (John F.) et Freeman (R. Edward), « A names-and-faces approach to Stakeholder Management: How Focusing on Stakeholders as Individuals Can bring Ethics and

Entrepreneurial Strategy Together», *Journal of Management Inquiry*, vol.14, n°1, 2005, p. 57-69.

Mendy (Mélyan), *Gouvernement des entreprises en Afrique : importation ou hybridation des modèles occidentaux ? Analyse des pratiques au Sénégal*, Thèse de doctorat, université Lumière Lyon 2, 2010, 476 p.

Mercier (Samuel), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », *Xième Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 2001, 24 p.

Mersland (Roy), « The governance of non-profit microfinance institutions: lessons from history », *Journal of Management and Governance*, Vol.15, n°3, 2011, pp. 327-348.

Miles (Matthew-B.) et Huberman (A-Michael), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, 626 p.

Miragaia (Dina A. M.), Freirra (João J.M.) et Carreira (André), « Do Stakeholders matter in Strategic Decision Making of a Sport Organization ? », *São Paulo, RAE-Revista de Administração de Empresas*, Vol.54, n°6, 2014, pp.647-658.

Mitchell (Ronald K.), Agle (Bradley R.) et Wood (Donna J.), « Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts », *Academy of Management Review*, vol22, n°4, 1997, pp.853-866.

Moliner (Pascal), « Les méthodes de repérage et d'identification du noyau des représentations sociales », Dans : Guimelli C. (dir), *Structures et transformations des représentations sociales*, Neuchâtel, Éditions Delachaux et Niestlé, 1994, pp.199-232.

Mori (Neema), « Roles of Stakeholders in Strategic Decision-Making of Microfinance Organizations (2009) », *International Business & Economics Research Journal*, Vol.9, n°7, 2010, pp.51-64.

Mori (Neema) et Mersland (Roy), « Boards in microfinance institutions: How do stakeholders matter ? », *Journal of Management & Governance*, Vol.18, n°1, 2014, pp.285-313.

Morin (Edgar), *La méthode, tome 1 : La Nature de la Nature*, Seuil, 1977, 399 p.

MPMEEFMF(Sénégal), *Microfinance : Lettre de Politique sectorielle : Stratégie et plan d'action 2005-2010*, L'atelier national, 2004, 52 p.

Mucchielli (Alex), *Les méthodes qualitatives*, Que sais-je ? 2591, Paris, PUF, 1991, 121 p.

Mungala (Anicet S.), « l'éducation traditionnelle en Afrique et ses valeurs fondamentales [En ligne] », *Éthiopiennes*, n°29, 1982, (<http://ethiopiennes.refer.sn/spip.php?article838>).

## N

Nair (Tara), « Commercial Microfinance and Social Responsibility: A Critique », *Economic and Political Weekly*, Vol. XLV, n°31, 2010, pp.32-37.

Nasi (Juha), Nasi (Salme), Phillips (Nelson W.) et Zyglidopoulos (Stelios), « The Evolution of Corporate Social Responsiveness », *Business and Society*, Vol.36, n°3, 1997, pp.296-321.

Ndiaye (Léopold), *Memento de microfinance : dirigeants élus des systèmes financiers décentralisés*, Éditions DIASPORAS NOIRES, 2011, 106 p.

Ndoye (Alioune) et Diouf (Babacar S.), « stratégie d'intégration des valeurs traditionnelles dans nos systèmes d'éducation (enseignement conventionnel) », *Éthiopiennes*, n°31, 1982, (<http://ethiopiennes.refer.sn/spip.php?article896>).

Négura (Lilian), « L'analyse de contenu dans l'étude des représentations sociales », *Sociologies*, Vol.1, n°1, 2006, 16 p.

Nelson (Richard R.) et Winter (Sidney G.), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts and London, England, 1982, 437 p.

Nesta (Lionel) et Saviotti (Pier P.), « The coherence of the knowledge base and innovation in the US biopharmaceutical industry », *Journal of Industrial Economics*, Vol.53, n°1, 2005, pp. 123-142.

Neville (Benjamin A.) et Bell (Simon J.) et Whitwell (Grégory J.), « Stakeholder Salience Revisited: Refining, Redefining, and Refueling an underdeveloped Conceptual Tool », *Journal of Business Ethics*, Vol.102, n°3, 2011, pp.357-378.

Neville (Benjamin), Menguc (Bulent) et Bell (Simon J.), « Stakeholder salience reloaded: Operationalising corporate social responsibility », *ANZMAC 2003 Conference Proceedings Adelaide*, 2003, pp.1883-1889.

North (Douglass C.), *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge, Cambridge University Press, 1990, 152 p.

## O

O'Higgins (Eleanor R.E.) et Morgan (Joseph W), « Stakeholder salience and engagement in political organisations: who and what really counts », *Society and Business Review*, Vol.1, n°1, 2006, pp.62-76.

Olivier (Christine), « Strategic Responses to Institutional Processes », *The Academy of Management Review*, Vol.16, n°1, 1991, pp.145-179.

Olsen (Tricia D.), « Political Stakeholder Theory: The State, Legitimacy, and the Ethics of Microfinance in Emerging Economies », *Business Ethics Quarterly*, Vol.27, n°1, 2017, pp.71-98.

## P

Parent (Milena M.) et Deephouse (David L.), « A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers », *Journal of Business Ethics*, Vol.75, n°1, 2007, 23 p.

Penrose (Edith), *The Theory of the Growth of the Firm*, Oxford University Press, 1995, 272 p.

Perrault (Elise), « “A names-face-approach” to Stakeholder Identification and Saliency: A matter of Status », *Journal of Business Ethics*, Vol.146, n°1, P.25-638

Perret (Véronique) et Seville (Martine G.), « Les critères de validité en sciences des organisations : les apports du programme », Dans : Morgues N. et al., (Dir), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, EMS Management & Société, 2002, pp.315-333.

Perret (Véronique) et Seville (Martine G.), « Fondements épistémologiques de la recherche », Dans : Thiétart, R.A. et al. (ED), *Méthodes de recherches en Management*, Paris : Dunod, 2<sup>ème</sup> édition, 2003, pp.13-33.

Perret (Véronique) et Seville (Martine G.), « Fondements épistémologiques de la recherche », Dans : Thiétart, R.A. et al. (ED), *Méthodes de recherches en Management*, Paris : Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, 2007, pp.13-33.

Pesqueux (Yvon), *Le gouvernement de l'entreprise comme idéologie*, Ellipses, Paris, Collection Spécialité-HEC, 2000, 268 p.

Pesqueux (Yvon) et Biefnot (Yvan), *L'éthique des affaires : Management par les valeurs et responsabilité sociale*, Edition d'Organisation, Collection Les références, 2002, 256 p.

Pesqueux (Yvon), *L'entreprise multiculturelle*, L'Harmattan, Collection « L'esprit économique », Paris, 2004, 221 p.

Phillips (Robert), *Stakeholder Theory and Organization*, Ethics (Berret-Koehler, San Francisco), 2003, 216 p.

Piaget (Jean), *Le langage et la pensée chez l'enfant (1923)*, Delachaux & Niestlé, 10<sup>ème</sup> édition, 1997, 213 p.

Pigé (Benoît), *Gouvernance, contrôle et audit des organisations*, Economica, 2008, 255 p.

Pigé (Benoît), *Éthique et Gouvernance des Organisations*, Economica, 2010, 112 p.

*Première épître aux Corinthien s, 12. 12-27, Bible de Jérusalem, éditions du Cerf, pp. 1978-1979.*

Pigé (Benoît), « Fondements théoriques de la représentation comptable de la performance dans une approche territoriale et parties prenantes », *Prospective et Stratégie*, 2015, pp. 17-29

Pigé (Benoît), Sarr (Babacar) et Ratsimalahélo (Zaka), (à paraître) « les mécanismes traditionnels de représentation des communautés locales dans les organisations de microfinance au Sénégal », *Revue Management & Avenir*, n°106, 2018, pp.63-81

## Q

Quivy (Raymond) et Van Campenhoudt (Luc), *Manuel de recherche en sciences sociales*, 2ème édition, Paris, Dunod, 1995, 284 p.

## R

Roe (Mark), *Strong Managers, Weak Owners: The political Roots of American Corporate Finance*, Princeton, Princeton University Press, 1994, Vol.29, n°3, 324 p.

Romelaer (Pierre), « L'entretien de recherche », Dans : Roussel P. et Wacheux (F.), (Eds), *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005, pp.101-137.

Ryan (Lori V.) et Schneider (Marguerite), « Institutional Investor Power and Heterogeneity: Implications for Agency and Stakeholder Theories », *Business & Society*, Vol.42, n°4, 2003, pp.398-429.

## S

Salancik (Gerald .R.) et Pfeffer (Jeffrey), « The bases and use of power in organizational decision-making: The case of universities », *Administrative Science Quarterly*, Vol.19, n°4, pp.453-473.

Sarr (Felwine), « Développement de l'Afrique : Toute une terminologie à revoir[en ligne]», Agence Française de Développement, 2016 (<http://www.ideas4development.org>).

Sarr (Souleymane), « La microfinance au Sénégal, une alternative crédible [En ligne] », *Portail de la Microfinance au Sénégal*, 2012, (<http://www.microfinance.sn>).

Savage et al. (G.T.), Nix (T.W.), Whitehead (C.J.) et Blair (J.D.), « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », *Academy of Management Executive*, Vol.5, n°2, 1991, pp.61-75.

Schleiffer (Andrei) et Vishny (Robert W.), « A Survey of Corporate Governance», *Journal of Finance*, Vol. 52, n°2, 1997, pp.737-784.

Scott (W.Richard), *Institutions and Organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA, 2001, 360 p.

Sen (Amartya), « Economics, business principles and moral sentiments », *Business Ethics Quarterly*, Vol.7, n°3, 1997, pp.5-13.

Servet (Jean-Michel), « Démonétarisation et remonétarisation en Afrique. XIXe et XXe siècle », Dans : *La monnaie souveraine*, Agelietta M., Orléan A., (dir), Paris, Odile Jacob, 1998, pp.289-324.

Simon (Herbert A.), *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, MacMillan, Chicago, 1947, 259 p.

Sine (Ndeye), *Microfinance et création de richesse : Entre logiques domestiques et performances*, Thèse de doctorat, Université du Québec, 2008, 418 p.

Strauss (Anselm L.) et Corbin (Juliet), *Basics qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*, 2<sup>ème</sup> édition, Sage Publications, 1998, 312 p.

Suchman (Mark C.), « Managing legitimacy: Strategic and Institutional approaches », *Academy of Management Review*, Vol.20, n°3, 1995, pp.571-610.

## T

Teece (David J.), Rumelt (Richard), Dosi (Giovanni) et Winter (Sidney), « Understanding Corporate Coherence », *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol.23, n°1, 1994, pp.1-30.

Thiétart (Raymond A.), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Dunod, 2003, 550 p.

## V

Vienot (Marc), « Rapport du comité pour le gouvernement des entreprises, dit Viénot II », *AFEP, MEDEF*, 1999, 33 p.

## W

Wacheux (Frédéric), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Paris, Economica, 1996, 290 p.

Wagner (Emerson), Alves (Mainardes Helena) et Raposo (Mário), « A model for stakeholder classification and stakeholder relationships », *Management Decision*, Vol. 50, n° 10, 2012, pp. 1866 – 1867.

Weber (Max), *The theory of social and economic organization*, New York, Free Press, 1947, 436 p.

Williamson (Olivier), *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, New York, Free Press, 1975, 286 p.

Williamson (Olivier), *The Economics Institutions of Capitalism: Firms, market, Relational Contracting*, New York, Free Press, 1985, 450 p.

Winn (Monika I.) et Keller (L. Robin), « A modeling Methodology for Multiobjective Multistakeholder Decisions: Implications for Research », *Journal of Management Inquiry*, Vol.10, n°2, 2001, pp.166-181.

World Bank « Benin: Implementation of the PARMEC Law for Regulation of Microfinance », *Findings, Washington*, n°240, 2004, 4 p.

## **Z**

Zimmerman (Monica A.) et Zeitz (Gerald J.), « Beyond Survival : Achieving New Venture Growth by Building Legitimacy », *Academy of Management Review*, Vol.27, n°3, pp.414-431.

Zoukoua (Éric A.), « Associations : Un défi pour les théories de la gouvernance ? », *Journée de Recherche « Quel management pour les associations »*, Université d'Orléans, 2006, 32 p.



# LISTE DES SCHEMAS

## Schéma de l'introduction générale

Schéma 0. 1: Les différentes phases de la démarche de notre recherche (adapté de Quivy et Van Campenhoudt, 1995, p.15). .....	9
---	---

## Schéma du chapitre 1

Schéma 1. 1: Système classification des parties prenantes (d'après Goodpaster, 1991, p.67). 16	
Schéma 1. 2: Système de classification des parties prenantes (d'après Savage et al., 1991 p.65).....	19
Schéma 1. 3: les catégories de parties prenantes de l'organisation suite aux travaux de Hill et Jones (1992) (source auteur). .....	20
Schéma 1. 4: Classification des parties (d'après Donaldson et Preston, 1995, p.69, source Mercier, 2001).....	24
Schéma 1. 5: Système de classification des parties prenantes de Mitchell et al. (1997), p.874. ....	28
Schéma 1. 6: Modèle théorique d'Agle et al. (1999), p.508.....	33
Schéma 1. 7: Modèle théorique de Miragaia et al. (2014), p.850. ....	47
Schéma 1. 8: Modèle théorique de Neville et al. (2003), p.1885.....	53

## Schéma du chapitre 2

Schéma 2. 1: La typologie des SFD selon la nouvelle loi (source: à partir des données de la microfinance.org). .....	98
--	----

## Schéma du chapitre 3

Schéma 3. 1: Le modèle conceptuel de notre recherche. ....	127
--	-----

#### **Schémas du chapitre 4**

- Schéma 4. 1: Choix entre observation et enquête au sens d'Evrard et al. (2003), p.33..... 141  
Schéma 4. 2: Processus de conception d'un guide d'entretien (d'après Colle, 2006, p.127). . 147

#### **Schémas du chapitre 5**

- Schéma 5. 1: Modèle conceptuel enrichi suite à notre étude de terrain. .... 191

# LISTE DES TABLEAUX

## Tableaux du chapitre 1

Tableau 1. 1: Le récapitulatif des systèmes de classification des parties prenantes .....	30
Tableau 1. 2: Le récapitulatif des tests empiriques effectués sur le modèle de Mitchell et al. (1997). .....	48
Tableau 1. 3: Le récapitulatif des propositions théoriques faites sur le modèle de Mitchell et al. (1997). .....	65

## Tableaux du chapitre 2

Tableau 2. 1: Récapitulatif des valeurs individuelles et collectives de la société africaine (à partir des travaux de Ndoye et Diouf, 1982). .....	69
--	----

## Tableaux du chapitre 4

Tableau 4. 1: Les caractéristiques des grands paradigmes (adapté de Perret et Seville, 2007, p.221). .....	136
Tableau 4. 2: Concordance entre objectif de recherche et choix d'entretien selon Ghiglione et Matalon (1978). .....	145
Tableau 4. 3: Synthèse des dirigeants interrogés .....	154
Tableau 4. 4: Récapitulatif des effectifs des organisations de microfinance au Sénégal en 2014 .....	155
Tableau 4. 5: Récapitulatif des organisations de microfinance de notre échantillon .....	155

## Tableaux du chapitre 5

Tableau 5. 1: Les facteurs clés d'un dirigeant modèle du point de vue occidental (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association). .....	161
---	-----

Tableau 5. 2: Les facteurs clés d'un dirigeant modèle du point de vue sénégalais (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association). .....	164
Tableau 5. 3: Les facteurs clés suite à la définition du pouvoir (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association). .....	166
Tableau 5. 4: Les facteurs clés suite à la définition de la légitimité (24 dirigeants interrogés dont 15 dirigeants pour 12 mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association).....	167
Tableau 5. 5: Les facteurs clés suite à la définition de l'urgence (24 dirigeants dont 15 dirigeants pour les mutuelles, 5 dirigeants pour 1 société et 4 dirigeants pour 1 association). .....	168
Tableau 5. 6: Les éléments des attributs pour les propriétaires-clients des mutuelles (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés). .....	170
Tableau 5. 7: Les éléments des attributs pour les propriétaires-clients élus (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).....	170
Tableau 5. 8: Les éléments des attributs pour les membres fondateurs de l'association (1 association, 4 dirigeants). .....	170
Tableau 5. 9: Les éléments des attributs pour les clients de l'association (1 association, 4 dirigeants).....	171
Tableau 5. 10: Les éléments des attributs pour les clients de la société (1 société, 5 dirigeants interrogés).....	171
Tableau 5. 11: Les éléments des attributs pour les propriétaires de la société (1 société, 5 dirigeants interrogés).....	172
Tableau 5. 12: Les éléments des attributs des bailleurs de fonds des mutuelles et de l'association (12 mutuelles, 1 association, 19 dirigeants interrogés).....	172
Tableau 5. 13: Les éléments des attributs pour les chefs traditionnels des mutuelles et de l'association (12 mutuelles, 1 association, 19 interrogés). .....	173
Tableau 5. 14: Les éléments des attributs pour les salariés des mutuelles, de l'association et de la société (24 dirigeants interrogés).....	173
Tableau 5. 15: Les éléments des attributs pour l'Etat et les organismes rattachés (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).....	174

Tableau 5. 16: Les éléments des attributs pour les populations ("localités") (12 mutuelles, 1 association, 24 dirigeants).....	174
Tableau 5. 17: Les éléments fondant l'implication des propriétaires-clients des mutuelles dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).....	179
Tableau 5. 18: Les éléments fondant l'implication des propriétaires-clients élus des mutuelles dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 15 dirigeants interrogés).....	179
Tableau 5. 19: Les éléments fondant l'implication des membres fondateurs de l'association dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 association, 4 dirigeants interrogés).....	179
Tableau 5. 20: Les éléments fondant l'implication des clients de l'association dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 association, 4 dirigeants interrogés). ....	180
Tableau 5. 21: Les éléments fondant l'implication des clients de la société dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 société, 5 dirigeants interrogés).....	180
Tableau 5. 22: Les éléments fondant l'implication des actionnaires de la société dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (1 société, 5 dirigeants interrogés). ....	181
Tableau 5. 23: Les éléments fondant l'implication des bailleurs de fonds dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 19 dirigeants interrogés).....	181
Tableau 5. 24: Les éléments fondant l'implication des chefs traditionnels dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 19 dirigeants interrogés).....	182
Tableau 5. 25: Les éléments fondant l'implication des salariés dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).....	182
Tableau 5. 26: Les éléments fondant l'implication de l'Etat et les organismes rattachés dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).....	183
Tableau 5. 27: Les éléments fondant l'implication des populations dans le contrôle, la création de valeur et la répartition du surplus (12 mutuelles, 1 association, 1 société, 24 dirigeants interrogés).....	183

Tableau 5. 28: Synthèse des facteurs dégagés sur l'ensemble des résultats (avec redondance sur les attributs). .....	185
Tableau 5. 29: Synthèse des facteurs dégagés sur l'ensemble des résultats (sans redondance). .....	187

## **TABLE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS**

### **A**

**ACDI**: Agence Canadienne de Développement International

**ACEP** : Alliance de Crédit et d'Épargne pour la Production

**AG** : Assemblée Générale

**AP/SFD** : Association Professionnelle des Systèmes Financiers Décentralisés

**AT/CPEC** : Assistance Technique aux Caisses Populaires d'Épargne et de Crédit

**ATOBMS**: Assistance Technique aux Opérations Bancaires Mutualistes du Sénégal

### **B**

**BCEAO** : Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest.

### **C**

**CA** : Conseil d'Administration

**CAURIE-MF** : Coopération Autonome pour le Renforcement des Initiatives Économiques par la Microfinance

**CC**: Comité de Crédit

**CGAP**: the Consultative Group to Assist the Poor

**CICM**: Centre International du Crédit Mutuel

**CMS**: Crédit Mutuel du Sénégal

**CNC**: Comité National de Coordination

**CPEC** : Caisse Populaire d'Épargne et de Crédit

**C S**: Conseil de Surveillance.

## **D**

**DMF:** Direction de la Microfinance

**DRS-SFD:** Direction de la Règlementation et de la Supervision des Systèmes Financiers  
Décentralisés

## **F**

**FDEA :** Femme Développement Entreprise en Afrique

**FAO :** Food and Agriculture Organisation

**GEC :** Groupements d'Épargne et de Crédit

## **I**

**IMCEC :** Institution Mutualiste ou Coopérative d'Épargne et de Crédit

**IMF :** Institution de Microfinance

## **M**

**MEC:** Mutuelle d'Épargne et de Crédit

**MECAP:** Mutuelle d'Épargne et de Crédit des Agents du secteur Public et Parapublic

**MECIB:** Mutuelle d'Épargne et de Crédit de Icotaf Tally Boubess

**MECZY:** Mutuelle d'Épargne et de Crédit de la Zone de Yoff

**MPMEEFMF:** Ministère des Petites et Moyennes entreprises, de l'Entrepreneuriat Féminin  
et de la Microfinance

## **O**

**OHADA:** Organisation pour l'Harmonisation en Afrique du droit des affaires.

**ONG:** Organisation Non Gouvernementale

**OQSF:** Observation de la Qualité des services financiers



## **P**

**PAMECAS:** Partenariat pour la Mobilisation de l'Épargne et du Crédit au Sénégal

**PARMEC:** Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit

**PP :** Partie Prenante

## **R**

**REMM:** Resourceful Evaluative Maximizing Model

## **S**

**SCS:** Société en Commandite Simple

**SA:** Société Anonyme

**SARL:** Société À Responsabilité Limitée

**SCC:** Structures sous Convention Cadre

**SMEC :** Structure Mutualiste d'Épargne et de Crédit

**SFD:** Système Financier Décentralisé.

## **U**

**UMOA:** Union Monétaire Ouest Africaine

**UEMOA:** Union Économique et Monétaire Ouest Africaine.

**USAID:** United States Agency for International Development

## **ANNEXES**

## **ANNEXE 1 : Guide d'entretien**

**Préambule : remerciements pour l'accueil et la disponibilité du répondant, présentation de l'enquête et de son déroulement.**

### **Définitions des attributs**

- 1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?
- 2) Qu'entendez-vous par légitimité ?
- 3) Qu'entendez-vous par urgence ?

### **Identifications des parties prenantes en fonction des attributs**

- 4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?
- 5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?
- 6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

- 1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?
- 2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour une institution de microfinance comme la vôtre ?
- 3) Quels acteurs qui assurent ces mécanismes ?
- 4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?
- 5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?
- 6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?

7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?

8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?

9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?

10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?

## **ANNEXE 2 : Les entretiens**

### **Le dirigeant D01**

**Entretien pendant 01h05min réalisé avec le dirigeant d'une institution de microfinance isolée, MECAP, dans son lieu de travail (bureau).**

**Préambule : remerciements pour l'accueil et la disponibilité du répondant, présentation de l'enquête et de son déroulement.**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Pour moi le pouvoir peut se définir comme la capacité d'avoir un effet sur le comportement d'un individu. Il peut s'agir aussi de l'aptitude à diriger, c'est dans le cadre d'une entreprise.

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

C'est la reconnaissance d'une chose comme légale. Elle peut être conférée par la loi, ou de façon tacite par la société.

#### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

Quelque chose auquel si on ne le fait pas ce sera la catastrophe.

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Il y a d'abord, les membres car ils sont les propriétaires de cette mutuelle. Ils souscrivent une part sociale pour être propriétaires, et quand ils deviennent propriétaires, ils obtiennent des droits, c'est-à-dire des droits sur nous, et notre façon de gérer. Par conséquent, ces droits de propriété influencent nos actions et confèrent du pouvoir aux membres. En outre, ce sont eux qui prennent les décisions via le conseil d'administration, octroient les prêts et assurent le contrôle interne. Donc, ils ont aussi un pouvoir de décider. Ensuite il y a le personnel qui a un pouvoir de compétence pour accompagner les élus dans la prise de décision. C'est donc un pouvoir délégué. Car, les élus sont pour la plupart des illettrés et ils ne sont pas à la hauteur pour prendre des décisions. Et enfin, l'État par l'intermédiaire de la DRS-SFD qui contrôle directement et de façon permanente les activités de l'organisation.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

### **Pourquoi ?**

Pour les acteurs légitimes, il y a :

- le personnel technique qui est lié à l'organisation par un lien de contrat ;
- le membre qui, dès qu'il a ouvert son compte sur l'organisation devient légitime et donc reconnu comme propriétaire de l'organisation. D'où donc, les élus sont eux aussi légitimes.
- l'État en tant que tutelle du secteur ; sa légitimité lui permet de contrôler directement l'organisation à n'importe quel moment.
- l'association professionnelle des SFD car, notre organisation y est membre.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

### **Pourquoi ?**

Euh... il y a d'abord les membres. En tant que mutuelle, ils sont considérés comme des propriétaires. Ils sont en outre les principaux concernés. Je veux dire par là que les membres sont les raisons d'être de l'institution. Les revendications des membres, surtout emprunteurs, concernent les taux d'intérêts qu'ils trouvent très élevés et les procédures de demande de crédits qu'ils trouvent très longues aussi. Ce sont des revendications qui sont tout à fait légitimes parce qu'ils ne savent pas que c'est dans l'intérêt de l'institution. Donc, il faut privilégier le dialogue, prendre du temps à leur expliquer. « *Réro amoul niak wakhtane moo am* ». Nous sommes tenus de le faire car sinon cela peut affecter à la réputation et à la survie de l'institution. Par exemple pour le taux d'intérêt, il faut leur comprendre que c'est pour couvrir les charges avec des arguments à leur niveau de compréhension, de même que pour les procédures de demande de crédit qui nécessitent une attention particulière, une vraie étude du dossier.

Ensuite, il y a l'État par l'organe de tutelle dont les revendications concernent le respect de la législation. Le respect de la législation signifie paiement d'impôt, contribution à la réduction de la pauvreté et du chômage. L'État requiert alors une attention immédiate pour ne pas perdre notre agrément. Les salariés ont eux aussi des revendications qui consistent à sécuriser leur emploi. Il s'agit par exemple de réclamer des politiques financières efficaces pour augmenter la performance financière de l'institution et éviter les risques de faillite.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

C'est quelqu'un qui est honnête. Il ne doit pas détourner les ressources de son entreprise. Il ne doit pas tricher sur les informations financières de son institution ou de son entreprise. Il n'est pas corrompu. Bref, il doit mener des actions qui permettent à l'organisation d'atteindre le but qu'elle vise et d'avoir une bonne image aux yeux de tous. Cela est important pour le dirigeant qui se veut charismatique. Pour être respecté et avoir de l'estime envers ses employés, le dirigeant doit lui-même être respectueux. Être respectueux pour un dirigeant, c'est avoir un bon comportement. En plus de ces valeurs, il y a aussi la compétence pour maîtriser tout le dispositif organisationnel.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les mécanismes sont nombreux et variés. Il y a les mécanismes de contrôles (interne et externe), les mécanismes d'audits (interne ou externe), le renouvellement des instances de gouvernance et les mécanismes de notation.

### **2) Quels acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Pour les mécanismes de contrôle, nous en avons deux types. Les mécanismes de contrôle interne et ceux de contrôle externe. Les mécanismes de contrôle interne sont assurés par l'État via l'organe de la tutelle, c'est-à-dire la direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisés et les membres par l'intermédiaire des élus qui siègent aux organes de gouvernance tels que le conseil d'administration, le conseil de surveillance et le comité de crédit. Les mécanismes d'audit sont assurés par le comité d'audit (interne) qui regroupe des salariés indépendants et la tutelle pour l'audit externe. Le renouvellement des instances de gouvernance relève du domaine de compétence des membres, de même que la notation.

### **3) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont d'abord la tutelle qui a les compétences de contrôler et d'auditer. Elle a droit à toutes les informations. En plus de cela, c'est elle qui sanctionne tout dirigeant, salarié ou même élu qui n'effectue pas correctement son travail. Elle représente le

patron du secteur de la microfinance. Ensuite, le département d'audit interne qui regroupe une catégorie de salariés indépendants pour assurer l'audit interne qui contrôle les dirigeants salariés et les dirigeants élus. Enfin les membres qui dirigent les instances de gouvernance par l'intermédiaire des représentants élus à l'assemblée générale. C'est derniers prennent les décisions et disposent toutes les informations relatives au fonctionnement de l'institution. Les membres bien qu'étant les propriétaires, disposant un pouvoir décisionnel et de contrôle interne sont moins important que les deux premiers car ils sont moins efficaces et sont contrôlés par ces deux premiers catégories d'acteurs. Cela s'explique par le fait qu'ils manquent de compétence en matière de gestion.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Il y a plusieurs raisons qui l'expliquent. Il peut s'agir d'une défaillance au niveau du contrôle surtout interne. Cette défaillance s'explique à son tour par la confiance énorme des élus sur les dirigeants. Une confiance née d'une longue collaboration entre dirigeants et élus par exemple. Donc les organes de gouvernance doivent sans cesse être renouvelés. Pour éviter ces histoires de lobbying qui puissent se créer entre directeurs et élus. La plupart des scandales sont dus par ces histoires de clan formé ou de deal entre dirigeants salariés et dirigeants élus. La défaillance au niveau du contrôle peut s'expliquer aussi par l'incompétence des élus qui ont en face d'eux des dirigeants beaucoup plus compétents en matière de gestion. La défaillance de l'audit interne qui se traduit par une certaine camaraderie qui existe entre dirigeants et auditeurs ou tout simplement entre dirigeants, élus et auditeurs est un signe révélateur de mauvaise gouvernance. Vous savez nous sommes dans un pays où les liens de parenté se tissent très vite. Il suffit juste que tu aies comme nom de famille Ndiaye et moi Diop pour que nous commençons à se taquiner, avoir des affinités, au fil du temps à avoir des liens de parenté très forts ; ce faisant la confiance ou le deal commence à s'installer et, par conséquent une mauvaise gouvernance. Je ne dis pas que ces coutumes sont carrément négatives dans la gestion d'une entreprise, au contraire cela peut parfois aider à savoir travailler ensemble et éviter les conflits. Par contre, dans d'autres cas, certains dirigeants malhonnêtes peuvent l'utiliser pour leur propre intérêt. Comme c'est le cas aussi pour un dirigeant Sérère qui a en face de lui un auditeur Peulh. Je pense que c'est bien qu'il y ait ces pratiques traditionnelles ou coutumières entre dirigeants, élus et auditeurs internes, mais les auditeurs ne doivent pas oublier que la confiance n'exclut pas le contrôle.



**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Je pense que certains mécanismes comme l'audit, le contrôle, la notation, le renouvellement des instances et le recrutement efficace des dirigeants peuvent jouer ce rôle. Mais le problème c'est surtout au niveau de l'audit interne et le contrôle interne, parce que la plupart des scandales sont souvent décelés par les rapports d'audits de la tutelle, c'est-à-dire l'audit externe. Donc, cela s'explique tout simplement par les liens qui se créent au niveau interne. Ainsi pour une efficacité du contrôle interne et de l'audit interne, il nécessaire de renouveler fréquemment les instances de gouvernance comme je l'ai dit tôt. Ce renouvellement constitue un mécanisme de gouvernance qui rend efficace le contrôle interne. La tutelle doit aussi renforcer son effectif et être dotée de moyens matériels suffisants pour veiller à certains facteurs qui puissent encourager des formations de clans au niveau des institutions de microfinance.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Les acteurs essentiels dans le processus de création de valeurs sont l'État, les dirigeants salariés et élus, les membres et les salariés. L'État veille sur le secteur. Le contrôle permet à tous les acteurs (dirigeants, salariés, élus) de faire correctement son travail afin de rendre l'institution plus performante au détriment des intérêts individuels. Ce rôle contrôle sous-tend aussi la protection des institutions qui sont légales. Cette protection peut s'agir de lutter contre certains concurrents comme les usuriers. Les élus aussi en tant que représentants des membres participent à ce processus compte tenu de leur implication au niveau du contrôle et de la prise de décision, mais aussi du rôle qu'ils jouent au niveau de la prospection des clients. Les clients par les épargnes qu'ils mobilisent et qui permettent d'être empruntées par d'autres membres qui doivent rembourser avec des intérêts. Les dirigeants pilotent l'institution dans le but de créer de la valeur en participant à la mise en place aux politiques et stratégies de l'institution pour accompagner les élus. Les salariés, à quelque niveau que ce soit, participent à la création de valeur. Ils sont responsables de l'exécution des tâches. Leur manque de compétence d'implication entrain une baisse de la valeur créée par l'institution.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ces acteurs sont aussi importants les uns que les autres. Leur façon de contribuer à la création de la valeur n'est pas identique, donc ils sont tous importants. Les contributions aussi sont toutes importantes. L'on ne doit pas minimiser l'une par rapport à l'autre.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée sont l'État, les membres et les salariés, les populations locales. La participation de l'État se définit par les impôts perçus, la contribution de l'organisation au niveau de la réduction de la pauvreté et du chômage. Les membres par la satisfaction de leurs emprunts et de la rémunération de leur épargne. La participation des salariés est reflétée par l'amélioration de leurs conditions de travail. Cela peut être des primes, des indemnités, des équipements de travail etc. Les populations locales sont aussi concernées par cette distribution dans la mesure où ils arrivent aux élus de prendre des décisions pour aider les populations locales.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Je pense que les acteurs les plus importants dans ce processus de répartition sont les

Membres, l'État et les salariés. Les membres sont propriétaires et l'objectif même d'une organisation de microfinance est de satisfaire au besoin de ses membres ou clients, en outre le paiement des impôts est obligatoire pour toute organisation de microfinance, et il est important aussi pour l'institution de motiver ses salariés pour arriver à avoir ces bénéfices à se partager. Donc la priorité revient aux membres, à l'État et aux salariés. Les acteurs les moins importants dans le partage du bénéfice sont les populations locales. Je veux vous faire comprendre que le fait de les oublier est moins conséquent. Nous n'avons pas suffisamment de moyens pour mener de telles politiques. En plus, ils n'ont ni pouvoir, ni légitimité encore moins une demande pressante au niveau de l'institution.

**Le Dirigeant D02**

**Entretien pendant 58 min réalisé avec le dirigeant d'une institution de microfinance isolée, MECAP, dans son lieu de travail (bureau).**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Avoir les moyens d'exercer une influence sur quelqu'un ou sur quelque chose

## **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité c'est la conformité par rapport à la loi ou à la morale

## **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

C'est quelque chose dont le traitement ne peut pas attendre

## **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Les acteurs ayant du pouvoir pour moi sont nombreuses. Je peux citer en premier lieu les membres ou propriétaires. Dès qu'une personne souscrit une part sociale il devient membre propriétaire bénéficie un droit lui permettant d'avoir un pouvoir sur l'organisation. Ils interviennent dans les décisions en élisant parmi eux des représentants au niveau du conseil d'administration. La direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisés qui assure, et selon la nouvelle loi, le contrôle des opérations de l'institution pour une gestion transparente. Ils ont un pouvoir de contrôle. L'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance dont les pouvoirs s'expliquent par leur savoir-faire en matière de formation et de professionnalisation de notre institution. Nos concurrents et certaines associations locales ont un pouvoir craignant. Aujourd'hui nous sommes confrontés à d'énormes difficultés : il y a les concurrents, qui sont des organisations formelles ou informelles comme les tontines, les usuriers. Il y a aussi les ennemies de la microfinance qui se disent associations des clients de la microfinance qui critiquent beaucoup de choses sur la microfinance dont ils ne maîtrisent pas. Ces associations dont les dirigeants sont là que pour leur intérêt, mènent souvent des activités menaçant la survie des institutions de microfinance. Alors que l'importance aujourd'hui serait de nous appuyer nous qui menons des activités légales afin de lutter contre toute autre organisation informelle. C'est déplorable. Les bailleurs de fonds et les banques privées sont dotés d'un important pouvoir financier, plus que n'importe quel autre acteur. Malheureusement, nous n'en bénéficions pas. Mais nous nous efforçons de leur faire venir travailler avec nous. Cela nécessite un certain niveau de développement et une bonne gestion transparente afin qu'ils nous fassent confiance.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

### **Pourquoi ?**

Je peux citer les membres qui sont juridiquement légitimes car ils sont considérés par la loi comme les acteurs propriétaires qui doivent décider du fonctionnement de l'organisation. Les employés qui ont un lien contractuel avec l'institution. Celui-ci peut être à durée déterminée ou indéterminée. La direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisés est légitime car d'après la législation elle représente la tutelle du secteur. L'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance en raison de la loi qui l'exige mais aussi des avantages qu'elles nous permettent de réaliser en matière de professionnalisation. Les populations pauvres dont la légitimité s'explique par les raisons même de l'existence de la microfinance. Les créanciers tels que les banques commerciales et les bailleurs de fonds sont également reconnus légitimes compte tenu des avantages ou qu'ils peuvent apporter à l'institution car, ils viennent en aide aux institutions qui sont en besoin de financement pour qu'elles puissent continuer à octroyer du crédit à leurs clients. Par contre je ne considère pas légitimes, les acteurs qui menacent la survie de notre institution de microfinance car, moi la légitimité c'est le fait d'accepter l'intervention d'un acteur compte tenu de son importance pour l'institution. À mon avis, Cette acceptation doit donc être motivée par l'intérêt, la morale, la loi etc....

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent sont urgentes pour vous ?**

### **Pourquoi ?**

Les acteurs dont les demandes sont constituent une urgence pour nous sont les membres, les salariés, la direction de la réglementation, la direction de la microfinance, les banques, les bailleurs, certaines associations, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, les banques et les bailleurs.

Les demandes des membres concernent les qualités des services financiers. En tant leurs représentants, nous fournissons beaucoup d'efforts pour que ces revendications soient traitées. Bien que la qualité s'améliore, l'institution peut encore mieux faire. Les demandes de la direction de la réglementation s'accroissent sur le respect des normes, l'amélioration de la qualité des services financiers et une politique de lutte contre la pauvreté. Les exigences des banques quant à elles tournent autour de la transparence et de la garantie pour pouvoir collaborer. Les bailleurs aussi attendent de nous à une gestion efficace et transparente pour qu'ils puissent s'engager à nous servir de cautionnaires au niveau des banques. Certaines

associations de personnes ou d'acteurs de la société exercent des revendications partout à travers les médias pour sur les pratiques de la microfinance, allant parfois jusqu'à confondre usuriers et institutions de microfinance légale. Les revendications de l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés concernent la professionnalisation, la transparence et le respect des normes.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle se distingue par l'importance qu'il donne à la notion d'éthique et de morale. Il se prive de beaucoup de privilège au profit de son groupe. Malheureusement, que ça soit au niveau politique ou au niveau de la gestion des entreprises beaucoup de dirigeants n'ont pas ces valeurs qui nous caractérisaient autrefois. Nous sommes aujourd'hui dans une société malade où les gens sont devenus malhonnêtes et matérialistes. C'est l'égoïsme ou l'individualisme total qui caractérisent certains dirigeants. Le dirigeant modèle doit penser à sa réputation, à sa famille et ses connaissances, bref à son entourage. Ses objectifs, ses stratégies et actions doivent s'inscrire dans ceux du collectif ou de son organisation. Il doit respecter et faire respecter le règlement intérieur. Il doit constituer une référence pour le groupe.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Il y a les mécanismes les moins formels comme son éducation, sa foi, ses croyances. Un dirigeant qui a ces valeurs, a de forte sens d'être un dirigeant modèle. Le wolof dit « wakh ma kila yar ma dieul sa djiko ». Aussi, le fait de donner une bonne image à l'institution en raison de la forte concurrence peut constituer un mécanisme informel qui permet d'inciter le dirigeant à agir normalement. Les mécanismes formels qui poussent les dirigeants à éviter les mauvaises actions sont la surveillance ou du contrôle et de l'audit qui peuvent révéler certaines mauvaises actions dissimulées par les dirigeants.

### **3) Quels les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les mécanismes les moins formels sont garantis par la famille ou de « *djoudou* » dont il faut continuer de préserver la bonne image, la religion par le fait d'avoir peur de la punition divine. Il y a aussi les concurrents, qui poussent le dirigeant à agir de façon correcte pour

rendre son institution beaucoup plus performante sur tous les plans. Pour les mécanismes formels les acteurs qui les assurent sont : la direction de la réglementation qui effectue son contrôle sur les actions du dirigeant, il peut l'auditer aussi, les membres par l'intermédiaire de leurs représentants et les salariés du département d'audit interne.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont la direction de la réglementation qui les pouvoirs de surveiller tout le monde les dirigeants salariés mais aussi le contrôle effectués par les élus sur les dirigeants. Ils sont les contrôleurs des contrôleurs. Ils sont les seuls à avoir l'habilitation de révoquer dirigeants salariés et élus. Après viennent les auditeurs internes qui ont les compétences d'auditer le fonctionnement de toute l'organisation. Et enfin les membres qui élisent des représentants qui effectuent à leur tour un contrôle sur les dirigeants salariés. Les élus sont moins importants que les auditeurs internes, car ces derniers disposent toutes informations concernant les actions des élus. Ils les surveillent et les audient. En outre, ces auditeurs sont mieux formés que nous élus en matière de contrôle et d'audit.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales s'expliquent par la crise des valeurs. Une crise des valeurs qui s'explique par l'immoralité, l'absence de foi, « diom », de « kersa », de « ngor » etc. cela peut aussi s'expliquer par notre système judiciaire qui est malade. Certains n'ont peur de détourner de l'argent et de le partager avec certains chefs religieux qui sont très influents pour être couvert après. D'autres le font parce qu'ils pensent qu'ils sont au-dessus de la loi ou tout simplement « ci yakh bou reuye la gnou bok ». Les scandales peuvent également s'expliquer par la différence de niveau d'information ou de connaissance surtout en matière de gestion entre élus et dirigeants salariés.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

D'abord sur le recrutement du dirigeant doit se faire à travers une enquête de moralité. C'est vrai, on ne peut pas connaître ce qui va se passer après, mais ça peut parfois aider. Les élus qui sont sensés surveiller les dirigeants salariés doivent être très bien formés pour qu'ils soient à la hauteur de leurs missions. Notre système judiciaire doit aussi jouer son rôle sans

être influencé par les politiques et les religieux. Et tous ces facteurs relève du domaine de compétence de l'État. Il doit exiger plus de rigueur dans le recrutement, encourager la justice pour tous, etc... mettre en place des formations adaptées pour les élus qui sont des novices en matière de gestion. Certains sont mêmes parfois analphabètes.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Les principaux acteurs qui contribuent au processus de création de valeur sont la direction de la réglementation qui assurent, veillent et surveillent pour assurer les meilleures conditions de création de valeur, ensuite il y a les membres qui apportent leurs ressources financières, mais aussi permettent de multiplier ces ressources à travers un système de crédit, les salariés qui effectuent les différentes tâches nécessaires et favorables à créer de la valeur, l'association professionnelle et la direction de la microfinance qui ont des missions techniques permettant de créer de la valeur à moindre coût.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Là il est difficile de faire un classement parce qu'il est difficile de faire une comparaison entre les niveaux de contribution. En d'autres termes chaque contribution importe.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La répartition de la valeur concerne principalement les membres, les salariés, les populations et l'État. Les membres qui sont propriétaires sont concernés par cette répartition de valeur, bien qu'il n'y a pas de partage de bénéfice, cette valeur créée va plutôt permettre d'accroître la qualité des services, mais aussi de leur venir en aide en cas de difficulté. Les salariés en guise de motivation ou de récompense mais aussi pour éviter les risques de détournement ou de vol. Ils doivent être mis dans de bonne condition pour qu'ils soient plus performants, et surtout pour retenir les meilleurs. Pour des raisons morales et de lutte contre la pauvreté, les populations les plus vulnérables se bénéficient aussi de cette valeur créée à travers des œuvres humanitaires. Ça peut être des projets de lutte contre le paludisme, des fournitures scolaires, etc...L'État aussi profite de cette valeur créée à travers des impôts, mais aussi de réduction du chômage, car ces bénéfices permettent d'élargir l'institution et de recruter de nouveaux salariés.

## **10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?**

### **Pourquoi ?**

Les plus importants sont d'abord les membres, l'État et les salariés. Leur participation dans la répartition de la valeur est obligatoire. Les acteurs les moins importants sont les populations. Cependant les populations de la localité qui, même si elles n'exercent aucune pression sur nous, leur situation mérite d'être prise en considération comme, dans la mesure où l'un des objectifs principal de la microfinance est de contribuer à la réduction de la pauvreté. Ces populations sont confrontées a des problèmes de santé, d'éducation, etc.... en tant que membre de cette communauté, oui nous faisons partie cette localité maintenant, donc nous devenons contribuer à son bien-être. C'est nous dans nous. C'est vrai nous devons également être rentable financièrement, mais je pense que cet esprit de solidarité est plus important que l'argent. Contrairement à ce que l'on pense ce rôle de responsabilité sociale joue un rôle important dans le processus de recherche de profit car cela augmente le nombre de clients qui adhèrent. Cela renforce notre crédibilité à l'égard des populations.

### **Le Dirigeant D03 :**

**Entretien pendant 35min réalisé le gestionnaire point service d'une caisse de base affilié à ACEP (Thiaroye), dans son lieu de travail (bureau).**

### **Identification des parties prenantes**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

C'est la capacité d'agir sur le comportement d'une personne

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité c'est la reconnaissance d'une personne ou d'une entité ou une chose. Cette reconnaissance peut être conférée par voie juridique ou du point de vue la réalité d'un environnement

#### **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

L'urgence est une situation à laquelle l'on doit apporter une solution immédiate par rapport au problème confronté



#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

D'abord, Le pouvoir peut concerner le fait que l'acteur apporte des ressources financières, matérielles, financières ou intellectuelles à notre institution. Ensuite, Cela peut concerner le fait qu'un acteur exerce une action qui peut affecter négativement l'institution. Enfin, le pouvoir peut être expliqué par le contrôle et la prise de décisions et le capital social.

Donc pour les ressources financière le pouvoir détenu est d'ordre financier et dans ce cas-là on distingue les membres et la faîtière. Concernant les ressources matérielles il peut s'agir de là c'est toujours la faîtière qui permet à l'accès à certains équipements. À propos des ressources intellectuelles, c'est tout ce qui est formation, savoir-faire et compétence et nous avons comme acteurs les salariés et la faîtière. Le pouvoir de contrôle revient aux membres et à la faîtière. Les membres aux élus qui représentent les membres au conseil d'administration. Pour le capital social, ce pouvoir s'explique par certaines normes, coutumes et traditions. Ce pouvoir est social. Les chefs de la localité en sont les principaux détenteurs. Ils sont très respectés par les populations en général y compris nous et les clients, d'où l'importance pour nous de collaborer avec eux en raison de leur pouvoir social.

#### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les relations qui nous lient avec ces différents acteurs sont légitimes. Cette légitimité est juridique, traditionnelle, ou morale si je peux m'exprimer ainsi. Concernant la légitimité juridique il y a les acteurs comme les membres, la faîtière, et les employés. La relation avec ces acteurs s'établit sur la base d'un accord juridique. Pour la légitimité sociale ou morale, cela peut s'expliquer par la noble cause de cette institution qui a pour cible principale les populations pauvres. Elle peut aussi découler de la certaines traditions de la localité qui consiste à collaborer avec les chefs locaux.

#### **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent sont urgentes pour vous ? Pourquoi ?**

Pour ces acteurs nous avons les membres, les employés et la faîtière. Les demandes des membres se caractérisent par une pression de la baisse du taux d'intérêt, la facilitation de l'accès au crédit et une échéance de remboursement beaucoup plus longue. Toutes ces revendications constituent des politiques très risquées pour la survie financière de la caisse.

Par exemple pour le taux d'intérêt, ils ne doivent pas oublier que les institutions de microfinance empruntent aussi de l'argent avec des taux d'intérêt. Les employés quant à eux, comme dans toute entreprise d'ailleurs, leurs revendications se rapportent aux perspectives de carrière et un meilleur environnement de travail. Il y a aussi les dignitaires qui ont besoin d'être considérés. Ils attendent aussi de l'organisation des actes de solidarité envers la localité. La faitière ses revendications se situent sur le plan de la transparence et équilibre entre objectif social et financier.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Un dirigeant modèle, c'est un dirigeant qui a les compétences requises pour piloter ou diriger. Il doit maîtriser ce qu'il fait. Il doit être sérieux et exemplaire. Quand je dis sérieux, c'est au sens large hein. Il doit être rigoureux dans le travail et ne doit ni tricher, ni voler ou corrompre. Il doit avoir le sens de l'écoute. Il doit gérer dans la transparence et dans l'efficacité. Il doit éviter le gaspillage. Il y a beaucoup de facteurs qui font un bon dirigeant. Mais retenons que le dirigeant modèle est celui qui permet de donner une bonne image à son institution.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Le système d'audit et de contrôle sont des mécanismes très efficaces pour inciter le dirigeant à agir comme le souhaite l'institution de microfinance. Mais, il y a d'autres mécanismes qui agissent sur le comportement du dirigeant comme la préservation de sa réputation par le dirigeant pour des raisons familiales ou de carrière, c'est-à-dire la peur de la perte d'emploi en cas de mauvais comportement ou de ternir l'image de la famille. Ce mécanisme est fonction de la morale du dirigeant, alors que les premiers mécanismes comme le système de contrôle ou d'audit sont des mécanismes mis pour corriger les dirigeants.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

La faitière et les membres par l'intermédiaire de leurs élus qui ont pour rôle d'assurer respectivement le contrôle interne comme externe. Le département d'audit qui assure l'audit interne, l'environnement familial du dirigeant et le marché de l'emploi.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont la faitière qui assure le contrôle externe, le recrutement, et les sanctions au niveau des caisses de base. Elle a toutes les informations sur tous les acteurs membres, dirigeants et salariés, ensuite le département d'audit interne, qui a accès à toutes informations de la caisse et a la compétence d'auditer même les membres ou propriétaires. En fin les membres par l'intermédiaire des élus contrôlent les actions des dirigeants. Cependant, on peut citer l'environnement familial du dirigeant et le marché de l'emploi comme acteurs pouvant influencer sur le comportement du dirigeant.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Beaucoup de raisons peuvent expliquer ces scandales de type financier. Dans certains rapports d'audit ça peut être lié au gaspillage, une absence de gestion efficace, une incompétence des dirigeants. Hum...ça peut s'expliquer aussi par une malhonnêteté, vous savez il y a certains scandales je ne dirai pas que cela s'est produit parce que le dirigeant est incompétent, mais je dirai plutôt parce que cela s'est produit parce que le dirigeant est doté d'un savoir-faire très point. C'est pour vous dire que ce n'est pas souvent un problème de compétence comme pensent certains, mais plutôt un problème de malhonnêteté.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Les mécanismes d'audit et de contrôle sont efficaces, néanmoins la problématique se situe sur la façon d'effectuer le contrôle. Dans certaines institutions, certains dirigeants ont en face d'eux des contrôleurs incompétents ou des contrôleurs ou des auditeurs qui manquent de sérieux dans leur travail. Les sanctions aussi doivent être plus sévères. Par exemple, un dirigeant peut dilapider les patrimoines d'une boîte aujourd'hui et se retrouver demain dans une autre boîte bien meilleure, parce qu'ils ont tout simplement des relations.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution? Comment ?**

Les principaux acteurs qui contribuent au processus de création sont les membres, les faitières, les employés et les chefs locaux. La faitière s'investit dans le processus de création

en assurant la formation, des salariés, élus et même membres micro entrepreneurs. Les membres aussi participent à ce processus en empruntant pour rembourser à temps. Les employés ne sont pas en reste, leur efficacité est favorable à la rentabilité de la caisse. Il est impossible d'enregistrer de la valeur sans les employés ou avec des employés incompetents.

Les chefs locaux sont très importants pour ce processus, car ils ont une influence sur la motivation des membres ou sur les processus de résolution des conflits, raison pour laquelle il est important de collaborer avec eux pour l'image et la survie de la caisse.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous équivalents. En tout cas moi je trouve qu'ils ont tous une importance dans le processus de création.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ?**

Ce sont les membres, la faitière, les salariés et les populations. Les membres sont déjà propriétaires. Cette valeur leur appartient. Il existe des fonds de solidarité pour les membres en difficulté. C'est un bien commun. Cette valeur est une propriété collective, une partie de cette valeur est investi dans le secteur de la santé et de l'éducation, donc les populations membres ou non membres participent à cette répartition. Les salariés surtout à l'approche des fêtes de tabaski ou de Korité ou de la fête de fin d'années perçoivent des primes, histoire de les motiver, sans compter les arbres de Noël qu'on organise pour les enfants des travailleurs. La faitière participe dans cette répartition parce que les bénéfices sont déposés au niveau de celle-ci. Une partie de cette somme peut être allouée à une autre caisse de base en difficulté.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les plus importants sont les membres, la faitière et les salariés. Les membres sont propriétaire, la faitière représente notre bailleur, elle apporte son aide sur tous les plans, et les salariés accomplissent les différentes tâches qui permettent de dégager un bénéfice. Il est obligatoire qu'ils aient un salaire, des primes, indemnités et des conditions de travail intéressantes. Seul l'investissement au niveau des populations reste non obligatoire, mais c'est important pour préserver l'image et la crédibilité de la caisse.

## **Le dirigeant D04**

**Entretien pendant 45 min réalisé Élu au conseil de surveillance d'une caisse de base affilié à CMS, dans son lieu de travail (bureau).**

### **Identification des parties prenantes**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Avoir du pouvoir c'est être écouté et respecté par son entourage. C'est être autoritaire.

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

C'est l'acceptation d'un individu ou d'une chose

#### **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

La prise en charge immédiate d'une situation

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Le pouvoir revient principalement aux membres qui sont propriétaires. Ils mettent à notre disposition des sommes d'argent, les épargnes par exemple. Ce qui leur donne le pouvoir en tant que propriété de les écouter, informer mais aussi de considérer leur besoin. Par ailleurs, les membres sont dotés de pouvoir aussi parce qu'ils participent à la prise de décision et au contrôle interne par le biais de leur représentants aux organes de gouvernance, les salariés qui, grâce à, à leur compétence, détiennent un pouvoir déterminant, la faitière a un pouvoir de contrôle, car elle assure le contrôle externe de la caisse. La faitière a aussi un pouvoir d'appui. Cet appui est technique. L'appui consiste à offrir des formations aux personnels et élus. La faitière a également un important pouvoir financier. Il consiste à nous assister financièrement en cas de besoin. C'est notre principal bailleur de fonds.

#### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les membres, la faitière, les employés et les populations ont une relation légitime. La légitimité de la faitière peut par exemple être justifiée par l'important appui technique

financier qu'elle apporte à la caisse, ou tout simplement par le lien contractuel qui la lie à la caisse. Les employés aussi sont dans cette catégorie d'acteurs légitimes à la fois de par leur importance et de par le lien contractuel qu'ils entretiennent avec la caisse. Les membres ont une justifié par leur titre de propriété. La légitimité des populations est basée sur le fait que la microfinance cible les plus pauvres donc c'est liée à la morale.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent sont urgentes pour vous ? Pourquoi ?**

Nous avons les membres dont les demandes portent sur la qualité des services, notamment les services de prestations et les services financiers. Au niveau des prestations, La demande de l'amélioration des conditions de l'attente et de l'accueil ressort souvent de la boîte d'idées de la caisse. Les demandes liées aux services financiers sont souvent orientées aux conditions de remboursement et aux taux d'intérêt. Ensuite, il y a le personnel à qui la demande porte sur les moyens de travail et les rémunérations. La faitière a aussi une demande qui porte sur la meilleure image de la caisse. Une meilleure image qui laisse entendre, la qualité des services, la transparence, le respect des lois et règlements etc....

**Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

**1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Un dirigeant modèle est un dirigeant exemplaire. Il est irréprochable sur sa gestion. Il connaît et applique les règles à la lettre. Il ne fait pas du favoritisme. Il préserve le patrimoine de son entreprise. Il sait communiquer. Il est honnête. Il est un homme de courage. Il doit incarner les valeurs cardinales du respect de la parole donnée, de la dignité et de l'honneur. Il doit renfermer toutes ces qualités pour être crédible.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Beaucoup de mécanismes peuvent encourager les bonnes actions du dirigeant. Il y a :

-la fidélisation du dirigeant par l'institution, Pour cela il suffit juste que l'institution soit reconnaissante envers le dirigeant. Le dirigeant doit être apprécié à sa juste valeur. Il doit être aussi récompensé en fonction de ses performances ;

-la morale du dirigeant, il existe des dirigeants qui, même sans être contrôlés, entreprennent toujours les bonnes actions. Même si c'est de nos jours. Il existe encore des dirigeants vraiment intègres et pétris de bonnes qualités ;

-le bon contrôle du dirigeant peut pousser celui-ci à adopter un bon comportement

-l'audit se révèle incitatif et dynamique pour éviter les mauvaises actions qui échappent au contrôle;

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les acteurs sont la faitière et les membres et les auditeurs internes. Le contrôle externe est assuré par la faitière et le contrôle interne par les membres. L'audit externe est du domaine de la faitière et celui interne de celui des auditeurs internes. La fidélisation relève aussi du domaine de la faitière. Les valeurs morales du dirigeant sont des mécanismes qui sont assurés par sa famille.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les plus importants demeurent la faitière qui a un contrôle sur le dirigeant, sur le contrôle des membres et le travail des auditeurs internes. Ensuite les auditeurs internes dont le travail porte sur et les actions du dirigeant et le contrôle des dirigeants par les membres. Et vient en dernière position les membres.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales sont souvent liés à un dysfonctionnement au niveau du contrôle. Comme c'est le cas d'une grande union ou faitière de la place. Celle-ci s'était constituée en fédération alors que la fédération doit être formée par un ensemble d'unions. Bien que qu'en ensemble de caisses base peuvent former une fédération si toutes les conditions sont réunies. Mais là les conditions n'étaient pas réunies. Et le premier rapport d'audit avait fait une recommandation par rapport à ça, mais rien n'a été fait. C'est ainsi que le deuxième rapport d'audit a constaté que la recommandation n'a pas été prise au sérieux et cette violation en était une des raisons des déficits enregistrés. Suite au premier rapport d'audit, les élus et l'union et le directeur avaient été blâmés, mais ça n'a pas fait d'effet. Le deuxième rapport a plutôt constaté que les élus et le directeur ont, au contraire, eu de la promotion et récidivé. Donc, l'inefficacité des

sanctions, les liens de camaraderie, le manque de maîtrise des textes par les contrôleurs sont sources de scandales au niveau des institutions de microfinance.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Pour éviter ces scandales, les mécanismes de contrôle doivent être renforcés. Pour y arriver, il faut que les élus soient bien formés afin d'être à la hauteur. La longue collaboration entre élus et dirigeants doit être évitée aussi. En effet, certains dysfonctionnements ne s'expliquent pas seulement par un manque de maîtrise des textes, mais par les liens de confiance et de camaraderie qui puissent exister entre dirigeants et contrôleurs. Il y a aussi ce qu'on appelle en économie le comportement de passager clandestin qui s'expliquent par l'absentéisme des contrôleurs, alors sanctions de révocation immédiate doivent être appliquées pour qu'il y ait plus de sérieux.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Le processus de création de valeur concerne trois catégories d'acteurs : les membres, les salariés et la faitière.

La caisse peut s'appuyer sur les membres pour avoir le maximum d'informations au niveau des populations pour augmenter le nombre de clients. Les salariés contribuent au niveau de cette création grâce leur compétence qui se traduit par le bon traitement qu'ils réserver aux clients, les bonnes décisions au niveau de la gestion et le bon contrôle mutuel qui existe entre eux. La faitière participe de plusieurs façons au processus de création. Cela peut être un appui technique aux élus et salariés par une meilleure amélioration des activités de la caisse.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La classification par rapport à la création de valeur est difficile. La contribution de chacun de ces groupes d'acteurs est importante. Mais je mettrai la faitière d'abord, ensuite les membres et après les salariés. En effet, la faitière, est l'organe qui coordonne tout le fonctionnement de la caisse son manque d'implication peut affecter tout le système alors que, c'est-à-dire que cela peut encourager les deux autres catégories d'acteurs à être moins sérieuses. Alors que le manque d'implication des membres et des salariés ne peut en aucun cas entrainer la



négligence de la faitière. Elle va plutôt les sanctionner. Les membres en tant que clients et propriétaires sont plutôt importants dans ce processus, ils sont les propriétaires et les principaux cibles ou clients de l'organisation. Le salarié insatisfait peut être remplacé pour créer de la valeur mais l'insatisfaction du client peut porter atteinte à la création de la valeur. C'est ma façon de voir les choses, je sais que cet argument est discutable car l'insatisfaction du salarié peut influencer négativement sur le résultat de la caisse. C'est juste pour vous montrer tous ces trois groupes d'acteurs se valent pratiquement au niveau de la création de la valeur.

### **9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ?**

Les acteurs qui participent à la répartition de la richesse créée par l'entreprise sont les membres, la faitière, les salariés et les populations.

Les bénéfices enregistrés par la caisse permettent de rémunérer l'épargne des membres, de réduire le coût des emprunts des membres, et d'éviter les problèmes de liquidité, c'est-à-dire satisfaire à tout moment les besoins financiers des membres. La faitière récupère une partie des bénéfices pour les autres caisses en besoins de financement. Ce qui lui permet d'éviter les risques de faillite de ses caisses membres mais aussi de fortifier l'ensemble du réseau. La valeur créée permet de payer aussi les salaires à tant mais aussi d'augmenter en leur paie en guise de récompense. Ils peuvent recevoir divers avantages grâce à la valeur créée par la caisse. Pour être en parfait accord avec les populations locales, une partie de la valeur créée est investie dans la localité sous forme de dons humanitaire.

### **10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants demeurent les membres qui sont propriétaires, ensuite la faitière qui constitue le principal élément responsable de la survie de la caisse. Elle coordonne et assure l'offre de ressources financières et techniques en cas de besoin. Après, il y a les salariés, qui sont importants dans le fonctionnement de la caisse, car assurant l'exécution des tâches. Enfin les populations représentent les moins importants car leur participation n'est pas liée à une obligation. C'est important de leur faire participer dans ce processus pour se réconcilier avec la communauté. Mais ce n'est pas une obligation. Leur non implication est moins dangereux car, elles n'exigent aucune participation. La manifestation de leur

contentement suite à un petit geste de la caisse au niveau de la localité le prouve. Parce que qu'on sent qu'elles sont agréablement surprises.

### **Le Dirigeant D05 :**

**Entretien pendant 55min réalisé la dirigeante élue d'une institution de microfinance isolée MEC Femme Ouakam, dans les locaux de l'institution.**

#### **Identification des parties prenantes**

##### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir est vaste et varier cela peut signifier du savoir que l'on a pour faire fonctionner quelque chose, de l'argent que l'on possède pour dicter sa loi, du rang que l'on a pour influencer une décision ou pour prendre une décision, etc..

##### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

C'est quelque chose qui normal. Qui est justifié et qu'on ne peut refuser.

##### **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

C'est un cas qui exige d'agir le plus rapidement possible

##### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Les acteurs bénéficiaires du pouvoir pour moi sont en premier lieu l'État avec ses différents organes de contrôle et de promotion. Ces organes sont la direction de la réglementation des systèmes financiers décentralisés qui a un pouvoir de contrôle. La Direction de la microfinance qui a un pouvoir technique en matière de formation et de professionnalisation de notre institution. Ce pouvoir technique est détenu aussi par l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés dont leur consiste à appuyer les organisations membres. Il y a ensuite les membres ou propriétaires de cette institution qui délèguent à leur représentant tels que les élus au conseil d'administration, au comité de crédit et au conseil de surveillance. Donc ces membres en plus d'être propriétaire exercent de façon indirecte un contrôle sur l'institution, prennent des décisions et valident les crédits à accorder aux clients. Les employés quant à eux ont un pouvoir technique ou de compétence technique qui leur permet d'assurer les principales tâches qui leur sont confiées. Les bailleurs de fonds et les banques

privées disposent aussi du pouvoir financier. Ces acteurs contribuent à la mobilisation de ressources financières pour nos opérations. Ils contribuent ainsi au développement de la microfinance, et par conséquent à la réduction de la pauvreté. L'autorité coutumière a du pouvoir sur la localité qui est une terre lébou. Vous savez la communauté lébou est très bien organisée. Dans le cadre du village, le chef coutumier c'est le jaraaf. Celui-ci bénéficie le respect de tous les acteurs du village. . Il est même sollicité par les hommes politiques pour gagner des élections au niveau local. Donc l'on ne peut pas diriger des institutions telles que celles de microfinance sans ne pas y faire attention. Ne pas considérer le pouvoir de ces autorités coutumières, peut être menaçant pour notre carrière dans cette institution, mais aussi pour notre relation avec les clients et la communauté.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Nous avons notamment l'organe de supervision du secteur. C'est-à-dire la direction de la réglementation. Sa légitimité est légale. On ne peut pas les méconnaître. C'est la loi qui est ainsi faite. Sa légitimité veut qu'elle mène le contrôle sur toutes les institutions de microfinance ; et nous devons aussi les transmettre toutes nos informations financières. Les membres sont légitimes pour la simple raison qu'ils sont propriétaires. En effet, dans n'importe quelle société, c'est tout à fait normal que le propriétaire d'une chose ait une légitimité par rapport à cette chose. C'est la morale. C'est le bon sens. Par rapport à cette morale, nous avons aussi, les populations et la localité qui sont parfaitement légitimes. Je veux parler des populations les plus démunies qui sont dans le besoin surtout financier pour mener de petites activités, et la localité qui est aussi confrontée parfois à des besoins liés à la santé et à l'éducation : c'est l'un des objectifs même de la microfinance. « Deuk si deuk bi boléko ak défar deuk » dit-on souvent. Cette communauté est très soudée, donc poser des actes de ce genre pousse toute la localité à œuvrer pour la survie de cette institution de microfinance. Les coutumiers chefs aussi sont légitimes. Leur légitimité est traditionnelle. Donc, cette institution, en tant que élément de cette localité, doit prendre en compte ce facteur traditionnel et coutumier pour être en parfait accord avec toute la localité : « ko khébal kilifam yaa ko togne ». Il existe enfin d'autres acteurs dont la légitimité s'explique par leur importance en matière de savoir-faire ou d'appui. Ces acteurs-là sont légitimes du fait de l'intérêt qu'a l'institution de collaborer avec ces derniers, donc du fait de leur efficacité : il s'agit des bailleurs, des banques et des organes d'appui telles que la direction de la

microfinance et l'association professionnelles des systèmes financiers décentralisés et les employés.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

IL y a les membres, les salariés, les organes étatiques que sont la tutelle et la direction de la microfinance, les autorités coutumières, les bailleurs et les banques commerciales. L'urgence concernant les relations entre nous et ces parties prenantes est d'assurer continuellement l'offre de services financiers aux clients. Et cela nécessite une performance financière durable. L'urgence pour les autorités coutumières est de prendre en compte les intérêts des populations. Pour les employés c'est de leur offrir suffisamment de moyens pour les encourager dans cet objectif de réalisation de la performance financière. Pour les différents organes de l'État, les banques et les bailleurs de fonds et l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés c'est une gestion claire, transparente et professionnelle dans l'immédiat.

**Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

**1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle est essentiellement un repère, une référence de par son comportement. Ce comportement doit se caractériser par le respect des personnes et des règles, la détermination et le courage. Il est sensé est charismatique. Il doit avoir de l'autorité sur son équipe. Pour qu'il ait cette autorité, il doit être compétent. La compétence désigne la maîtrise des textes, des outils de gestions, savoir communiquer avec les gens c'est important aussi. Il doit suivre et respecter les objectifs et la philosophie de l'entreprise. Il est digne. Il n'est pas matérialiste. Il doit savoir économiser. C'est important de savoir optimiser les moyens qui sont mis à sa disposition.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

À mon avis, il existe un bon nombre de mécanismes. Il y a d'abord, les règles. Je pense que les règles telles qu'elles sont établies peuvent servir de guide aux dirigeants pour mener de bonnes actions. Il y a aussi l'organe de la tutelle et les membres élus qui supervise l'application de ces règles, ce mécanisme de contrôle contribue à l'incitation du dirigeant

entreprendre de bonnes actions. Le respect des chefs de sa communauté. Les chefs veulent que tout acteur appartenant cette communauté soit une fierté pour celle-ci. Il doit s'écarter de toute action qui puisse déshonorer la communauté. Cela incite ainsi le dirigeant qui appartient à cette communauté de gérer en toute honnêteté. Par exemple, moi en tant dirigeant et membre de la communauté *lébou* je peux être rejetée par cette communauté en cas de mauvaises actions. Je respecte ma communauté et je peux les décevoir. Il y aussi des mécanismes d'incitations comme l'audit externe ou interne qui vise à révéler toutes mauvaises actions du dirigeant. Voilà autant de mécanismes qui attirent toujours le dirigeant à agir de façon responsable et éthique.

### 3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?

Les règles sont construites par la tutelle. Pour le respect de la législation comme évoqué tout à l'heure, **la tutelle** et les membres interviennent dans le contrôle. Les **chefs coutumiers** représentent eux aussi des personnes ressources très exigeants pour le respect et la bonne conduite des individus appartenant à leur communauté. Donc pour l'honneur de sa communauté, le dirigeant est souvent incité par ces chefs à être une référence. En ce qui concerne l'audit interne nous avons notamment les **salariés** du département d'audit et l'audit externe relève du domaine de compétence de la direction de la réglementation.

### 4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?

L'acteur le plus déterminant pour garantir ces mécanismes est **la tutelle**. Parce qu'elle a le contrôle sur les dirigeants et ceux qui les contrôlent en interne. De plus, ils font plus peur parce qu'elle est le seul acteur habilité à prendre des sanctions. Elle possède plus de domaines de compétence que les membres et les auditeurs internes. Elle contrôle, audite et sanctionne. Ensuite, il y a **les auditeurs internes** qui sont dotés plus de plus de compétence que les membres qui assurent le contrôle interne. Et enfin, **les chefs coutumiers** participent à la garantie de ces mécanismes. C'est moins important parce que c'est un mécanisme qui ne marche que pour un dirigeant qui appartient à cette communauté. C'est des croyances qui ne concernent que les dirigeants qui s'inscrivent à la logique d'appartenance à une communauté.

### 5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?

Les scandales financiers ? Beaucoup de défauts sont à l'origine de ces scandales. Certains dirigeants sont matérialistes. Ils veulent avoir une belle voiture et une maison dans quartier chic comme les Almadies. C'est à la mode maintenant. Ce qui les incite à accorder des prêts fictifs en collaborations avec d'autres acteurs comme les élus, les salariés de leurs institutions. En plus de ces prêts fictifs, il peut y avoir des surfacturations sur les matériels achetés par l'institution. En fait, il y a tout en tant de corruption. Ces genres de dirigeants oublient que « allalou mbolo dékané leu », mais ils en font les leur on dirait. Il y a une absence totale de morale dans leurs actions. Les problèmes de compétence sont aussi des défauts notoires qui s'expliquent par manque de rigueur au niveau du recrutement de certains dirigeants. Certains sont pistonnés par le pouvoir politique en place. Certaines institutions de microfinance sont gérées par des dirigeants qui n'ont aucune mérite d'occuper ces postes. Comment voulez que de telles institutions ne puissent pas faire objet de scandales ? Je pense qu'il est temps que l'on mette de côtés ces histoires d'appartenance politique si nous voulons nous développer, le problème c'est que ce phénomène existe dans tous les secteurs.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Il faut tout simplement renforcer le contrôle. En quoi faisant ? D'abord, il faut que plusieurs catégories d'acteurs y participent. Il ne faut pas qu'il y ait seulement des membres au niveau des Organes de gouvernance. Le recrutement doit être beaucoup plus strict.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Les acteurs qui contribuent à la création de valeur sont, les organes de supervision et de promotion, les employés, les bailleurs de fonds, les banques et les autorités coutumières. Les Organes de supervision ou de contrôle, c'est-à-dire les la tutelle et les élus assurent les meilleurs conditions création de valeur. En effet, leur responsabilité consiste à inciter tous les acteurs de l'institution à s'inscrire dans cet objectif de création de valeur et de manière saine. Les organes promotions formés la direction de la microfinance et l'association professionnelle y contribuent par l'offre de service technique à l'ensemble des salariés et élus afin de rendre la gestion beaucoup plus professionnelle, donc beaucoup plus créatrice de valeur. La création de valeur ne peut pas se faire sans l'efficacité des salariés. Ils sont très importants dans ce processus. Leur manque de motivation par exemple peut entraîner une paralysie du système car ils sont les principaux responsables de l'accomplissement des opérations de l'institution.

Les bailleurs et les banques privées influent sur ce processus dans la mesure où les ressources qu'ils mettent à la disposition de l'institution, même si c'est des prêts à intérêts, permettent à l'institution de fonctionner en vue d'une création de valeur. Les autorités coutumières y participent en facilitant l'adhésion des populations au niveau de cette institution. Les membres aussi jouent ce rôle de réconciliation entre l'institution et la communauté. Cela est important pour élargir le portefeuille de l'institution.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Le rôle de chacun est important dans ce processus. En fait, ils ont des rôles complémentaires. C'est la conjugaison de tous ces rôles qui permettent vraiment de créer une vraie valeur. Une vraie valeur signifie que la valeur se crée de façon éthique et efficiente. En effet, pour qu'une entreprise crée une vraie valeur, il faut qu'il y ait un contrôle pour assurer le côté éthique, ensuite du savoir-faire et de la prise en compte des potentialités de son environnement qui permettent de d'enregistrer de façon efficiente cette vraie valeur.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Les acteurs qui contribuent à la répartition de la valeur créée sont les membres, les employés, populations et la localité et l'État.

Les membres y participent en bénéficiant une amélioration progressive des services financiers. Ces améliorations visent la rémunération de l'épargne, les conditions d'emprunts, les échéances de remboursements. Les employés aussi en tirent profit. Les employés perçoivent des primes de motivations ou d'autres avantages tirés de cette valeur créée. Un pourcentage du bénéfice est utilisé pour mener des actes citoyens au niveau de la localité et ces actes profitent à la population et à la localité. Par exemple, le financement d'une journée de don de sang permet de sauver des vies donc de sauver des populations malades et de donner une bonne image à la localité en matière de citoyenneté. Comme nous pouvons organiser des journées de « *set setal* » à l'approche de l'hivernage pour rendre la localité plus propre et pour protéger les populations contre certaines maladies hivernales. L'État participe ainsi indirectement à cette répartition de par les actes citoyens posés par l'institution.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont les membres qui sont propriétaires. Le plus gros pourcentage des bénéficiaires est consacré à la satisfaction de leurs besoins financiers. Ensuite, il y a les salariés qui assurent la gestion quotidienne de l'institution. Enfin, les populations, la localité et l'État. Les populations et la localité n'ont pas de légitimité qui leur permet d'être obligatoirement, et de façon très significative, pris en compte dans ce processus de répartition. De même que l'État, parce que sa participation est indirecte et se définit par la contribution de l'institution au niveau de la réduction de la pauvreté qui est l'une des missions principales de l'État.

### **Le Dirigeant D06**

**Entretien pendant 43min réalisé avec la directrice générale d'une institution de microfinance isolée MEC BOK XOL, dans son lieu de travail (bureau).**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

C'est avoir les moyens ou capacités d'être pris en considération.

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

C'est l'admission d'une chose ou d'une personne dictée par une loi ou par un ensemble de normes qui s'imposent à la conscience individuelle ou collective.

#### **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

L'urgence c'est la résolution rapide d'un problème. Ce problème est jugé alors plus important et on lui accorde la priorité par rapport à d'autres problèmes.

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Le pouvoir se partage entre différents acteurs. D'abord, il y a les membres qui détiennent le pouvoir de décision. À travers l'assemblée générale, ils fixent les orientations générales de la caisse, élisent des représentants, parmi eux, au comité de crédit, au conseil de surveillance et au conseil d'administration. Ces différents organes prennent les décisions et contrôlent le fonctionnement de la caisse. Ensuite, il y a les salariés qui regroupent les dirigeants salariés et autres employés dont le pouvoir s'explique par leur capacité à exécuter les décisions prises par le conseil d'administration, à travers une gestion claire et transparente. Les organisations étatiques telles que la DRS/SFD qui ont un pouvoir d'assurer le contrôle externe. Les



baillleurs de fonds et les banques commerciales dont le pouvoir est financier. Ce pouvoir financier découle des lignes de crédits dont nous avons besoin pour le financent de nos différentes activités.

L'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance qui nous apportent leur expertise en matière de gestion et de professionnalisation, notamment des formations. Enfin, d'autres acteurs comme les autorités locales ont un énorme pouvoir sur la caisse. Ce sont des personnes charismatiques. Leur charisme découle de l'organisation sociale du milieu qui a ses réalités. Il s'agit des personnes comme les dirigeantes des associations, de femmes, des chefs de quartier, des maires et même des délégués de marché. Ils sont concertés pour effectuer n'importe quelle activité au niveau de la caisse. Ils sont très influents et les ignorer serait catastrophique.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

La légitimité des acteurs peut être conférée par la réglementation, certaines réalités du milieu, mais aussi par l'importance de tisser des relations avec certains acteurs pragmatiques, ou tout simplement par la morale. Pour la légitimité dictée par la réglementation est légale c'est le cas par exemple de la DRS/SFD à qui la tutelle lui est confiée. La légitimité liée à certaines réalités du milieu fait référence aux autorités locales. Elles veulent souvent avoir un œil sur tout ce qui se passe au niveau de leur localité. Ils sont contents quand elles sont impliquées. Par ailleurs, c'est bénéfique pour nous de les accepter, car cela peut faciliter notre acceptation par la localité aussi qui a une relation de complicité avec ces dernières. C'est donc une tradition pour ces milieux de collaborer avec de telles autorités. Les acteurs légitimes du fait de leur pragmatisme sont : l'AP/SFD, la direction de la microfinance, les bailleurs de fonds et banques commerciales et les employés. La légitimité d'autres acteurs est liée à la morale : c'est le cas des membres, des populations, cibles de la microfinance et de la localité où nous nous activons. En effet, Les membres sont avant tout propriétaires pauvres, donc du point de vue moral sont plus que légitimes. Les populations sont pauvres aussi et non pas accès au crédit bancaire et, La morale veut que nous les acceptons comme cibles quel que soit leur situation en raison l'essence même de la microfinance. Nous devons aussi avoir un comportement éthique vis-à-vis de la localité qui manque beaucoup de moyens. Après tout l'objectif de la microfinance est de lutter contre la pauvreté et on ne peut pas lutter contre la pauvreté en ignorant les pauvres et leur environnement.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent sont urgentes pour vous ? Pourquoi ?**

Les demandes urgentes se manifestent chez les acteurs comme les membres. Comme dans la relation entreprise-clients, la demande du client se caractérise le souvent par la qualité du produit offert par l'entreprise. Ainsi, toute entreprise qui veut assurer sa survie doit donc considérer cette demande comme urgente pour ne pas disparaître en raison d'une concurrence très forte. C'est la même chose avec les dignitaires qui sont très importants pour. Les salariés font aussi partie de ces acteurs dont les demandes constituent une urgence pour une entreprise en général ou une institution de microfinance en particulier. La demande des salariés se caractérisent par la revendication de leur mieux-être, le respect de leur droit, la reconnaissance, etc.... Tous ces points sont importants pour la motivation du salarié. C'est une urgence pour toute entreprise qui veut être performante. Le mécontentement des salariés peut fragiliser tout le système de l'entreprise. C'est une urgence aussi parce que la forte concurrence doit amener le dirigeant à mener un bon management de se réconcilier avec ses différents salariés. La demande des populations nous préoccupent également. Ensuite pour les acteurs institutionnels comme l'association professionnelle, la direction de la microfinance, la tutelle, les bailleurs, les banques privées, Leurs demandes concernent en avant tout la transparence, une gestion respectant les normes de professionnalisation de la gestion, impacter sur la pauvreté de façon efficace.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Un dirigeant modèle se reconnaît par sa loyauté par rapport à l'usage des ressources de son entreprise. Il est respectueux envers ses collaborateurs. Il respecte les lois et règlements. Il se reconnaît aussi par son engagement, son organisation et sa vision. Il doit maîtriser aussi les techniques de management. Il doit connaître les réalités sociologique du milieu. C'est important pour un dirigeant qui veut rester en bon terme avec celui-ci, mais pour éviter aussi facteurs du milieu qui peuvent lui procurer des opportunités de réussite.

Sa mission doit consister à donner une bonne réputation à son entreprise, pour assurer sa pérennité. Il y gagne de la crédibilité aux yeux de tous.

#### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Ces mécanismes ou facteurs sont en avant tout l'ensemble des règles qui sont fixées et auxquelles le dirigeant doit respecter. Ensuite le contrôle qui s'exerce sur les actions dirigeant. La notion de réputation qu'il faut préserver en est un aussi. Un mécanisme qui peut être efficace aussi, c'est le système d'audit pour rendre le contrôle beaucoup plus efficace.

### 3) **Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les règles c'est **la direction de la réglementation** qui les fixe et assure leur application en exerçant son contrôle sur toutes les activités de l'institution. Il a les compétences d'auditer l'institution aussi. Le contrôle s'effectue aussi **par les membres** qui sont représentés par des élus au niveau des organes de gouvernance. Un autre groupe de **salariés indépendants** effectue l'audit interne pour inciter le dirigeant à mener des actions vertueuses. Concernant le mécanisme de réputation, c'est **la société d'une manière générale**. Pour se donner une bonne image envers la société, le dirigeant se propose d'être vertueux.

### 4) **Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les plus importants sont d'abord la direction de la microfinance qui a un rôle de gendarme. Elle met en place les dispositions à respecter, contrôle, audite et sanctionne. Ensuite les auditeurs internes qui les compétences d'apporter un jugement sur le travail du dirigeant et les contrôleurs internes. Ensuite, Les élus ou contrôleurs internes qui effectuent leur contrôle sur les actions du dirigeant et de son équipe. Enfin la population est aussi tenu en compte pour la bonne réputation du dirigeant.

### 5) **Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Ces scandales sont souvent expliqués par tout simplement un manque de compétence et de sérieux. Le manque du dirigeant pour piloter l'institution. Le manque de compétence des contrôleurs ou élus aussi entraîne souvent un laxisme au niveau du contrôle interne. Ce laxisme constitue ainsi un avantage pour le dirigeant malhonnête ou encourage le mauvais dirigeant à prendre des décisions beaucoup plus risquées pour des raisons d'ordre personnel. Le manque de sérieux concerne le recrutement. Par exemple, des salariés de l'institution qui se retrouvent dans d'autres postes comme l'organe d'audit interne, alors qu'ils n'ont pas le bon profil ou ont des rapports forts avec le dirigeant et le reste de l'institution.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Éviter les scandales nécessite alors un recrutement sérieux et un bon encadrement des élus. Ces deux facteurs sont importants. Il faut mettre en place des dirigeants et des auditeurs compétents. C'est cher. Ça supporte des coûts. Mais, c'est un investissement dans le long terme pour l'institution. Le bon encadrement sous-tend une offre de formation aux contrôleurs pour qu'ils puissent les dirigeants et leurs équipes.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Beaucoup d'acteurs concourent à cette mission : salariés, membres, la direction de la réglementation, la direction de la microfinance, les chefs locaux, l'association professionnelle, les bailleurs et les banques. La motivation et la compétence des salariés pour aider les clients, les écouter et entretenir de bonnes relations avec eux sont autant de facteurs interviennent positivement dans ce processus. La participation des membres se remarque aussi au niveau de leurs motivations, du sens qu'ils donnent à l'institution, c'est-à-dire le fait de sentir propriétaire. Les bailleurs et les banques sont favorables à ce processus qui nécessite des ressources financières. En apportant des fonds, ils facilitent à la caisse d'avoir des opportunités d'investissement pour créer de la valeur. La contribution des organes de promotion se traduit par un encadrement des élus et salariés pour une gestion parfaite de l'institution. Les chefs locaux sont utilisés pour utiliser le volume des clients. Ils ont des effets sur la politique de fidélisation et de recrutement de nouveaux clients. Alors que les organes de contrôle sont là pour pousser tout le monde à œuvrer dans le bon sens de ce processus.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Le classement ne peut pas se faire. A mon humble avis, je pense qu'un bon dirigeant ne peut pas se le permettre. Car ce sont des apports qui sont tous importants essentiels pour créer de la valeur.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La richesse créée par l'organisation est destinée à la satisfaction des besoins du client ou membre acteurs. Cela consiste à la mise en place des lignes de crédits à la portée du client et d'autres avantages liés à leur épargne ou aux conditions d'accès au crédit. La répartition de la valeur créée touche aussi les populations les plus vulnérables en s'investissant dans des projets de développement ou des projets de protection de la femme, des filles ou des enfants comme la lutte contre la déscolarisation des filles, les grossesses rapprochées, les maladies sexuellement transmissibles. L'institution s'investit dans des projets de développement de la localité en faisant des dons de médicaments aux dispensaires et de fournitures scolaires pour les écoles. La valeur créée sert à donner plus de considération aux salariés pour éviter tout mauvais comportement de la part de ces derniers.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?  
Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont les clients membres qui sont les propriétaires, ensuite il y a les salariés et enfin les populations et la localité.

**Le dirigeant D07**

**Entretien pendant 30min réalisé avec le dirigeant d'une institution de microfinance MECIB (mutuelle d'épargne et de crédit Icotaf- Boubess) dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Ça peut être l'avantage que possède un individu pour être obéi. Les gens lui accordent une certaine soumission grâce à sa capacité, son statut social, ses moyens etc....

**2) Qu'entendez-vous par légitimité?**

C'est une prise en compte d'une chose qui est jugée très juste, compte tenu compte des règles de conduite

**3) Qu'entendez-vous par urgence?**

L'urgence c'est la capacitation

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Le pouvoir dans notre caisse est détenu par les propriétaires ou clients, la faitière et les employés. Le pouvoir des propriétaires est financier et décisionnel. Ils ont des ressources financières ou de l'épargne qu'ils apportent à la caisse. Ils ont aussi un pouvoir décisionnel et de contrôle : à l'assemblée générale par exemple, ils ont les compétences d'approuver le budget et de définir le taux de rémunération des parts sociales ; au conseil d'administration ils ont des représentants qui veillent à ce que les décisions prises à l'assemblée générale soient respectées. Le pouvoir des employés se traduit par leur savoir-faire. Ils ont une certaine expertise très professionnelle par rapport à l'accomplissement des tâches. La faitière exerce son contrôle sur la fonction de la caisse. La faitière a aussi un rôle de financement pour la caisse en cas de difficulté. La faitière a en outre l'obligation de contribuer à la promotion et à la professionnalisation de la caisse. La faitière a, en d'autres termes, un pouvoir technique qui consiste à assurer la formation de toutes les SFD membres.

#### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les principaux acteurs légitimes sont les propriétaires, la faitière, le personnel, la localité ou les populations. La légitimité c'est une prise en compte d'une chose qui est jugée très juste, compte tenu des lois, des règles, de la morale, mais aussi de l'importance de l'acteur dans le fonctionnement de la caisse. La loi qui statue sur la place et le rôle des acteurs rend les propriétaires ou membres, la faitière et le personnel légitimes. La légitimité de la faitière peut, par ailleurs se justifier par leur importance dans le fonctionnement de la caisse. La légitimité des populations se rapporte à l'objectif social de la caisse qui consiste à venir en aide aux populations défavorisées.

#### **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Les demandes les plus urgentes sont celles des membres. Ces demandes sont la facilitation de l'accès à une large gamme de produits et services financiers adaptés à leur besoin. Les demandes les plus urgentes pour la faitière se portent sur la gestion : la transparence, climat de confiance entre la direction et les élus, entre salariés et membres et

entre directeur et salariés, la motivation de tous les acteurs, l'efficacité, etc. Les salariés aussi ont des demandes urgentes. Elles se traduisent par des réclamations de bonus, augmentation de salaires et une évolution de carrière. Les demandes les plus urgentes.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

La sincérité et la transparence doivent caractériser un dirigeant modèle. Son comportement doit répondre aux valeurs de son entreprise. Il doit savoir communiquer avec ses salariés pour qu'ils soient davantage impliqués dans le développement de l'entreprise. Le dirigeant modèle doit être capable d'établir une relation de confiance avec ses employés. Cela permet à ces employés d'avoir une vie professionnelle épanouie et d'être plus que motivés. Il doit trouver des moyens qui incitent les salariés à se sentir responsables et importants dans le développement de l'entreprise.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Le contrôle des actions du dirigeant est indispensable. Il faut qu'il y ait des entités compétentes qui doivent s'en occuper. Cela donne une peur psychologique au dirigeant de se comporter de façon égoïste.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Nous avons à notre niveau deux acteurs : la faitière et les élus. La faitière contre les actions des dirigeants salariés et élus. Les élus assurent en interne leur contrôle sur les actions des dirigeants et salariés.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

La haute hiérarchie c'est la faitière. Elle demeure l'organe supérieur du réseau. Elle exerce son contrôle sur les salariés, les élus et les dirigeants. Le contrôle des élus se limite sur les actions du dirigeant et de ses salariés. En d'autres termes La faitière est plus importante car elle exerce un contrôle sur les actions des élus aussi.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les cas de scandales les plus fréquents s'expliquent par les intérêts personnels des uns et des autres, ou le manque de sécurisation des fonds, ou l'inefficacité du contrôle. À propos des intérêts personnels, Il y a beaucoup de gens, dirigeants ou salariés, qui ont des comportements qui révèlent qu'ils ignorent complètement les valeurs qui sous-tendent la microfinance. Certains sont voleurs, ou des spécialistes à la création de prêts fictifs ou à la surfacturation. On a entendu plusieurs fois des chefs d'agence, ou salariés, ou même des vigiles qui disparaissent avec de fortes sommes d'argent. Ca s'explique par le manque de sécurisation des ressources financière de l'institution. Le contrôle reste aussi inefficace dans beaucoup d'institutions de microfinance, parce que tout simplement ceux qui se chargent du contrôle manquent de compétence. Il faut que les gens soient mieux formés. Les équipements de sécurisations doivent être fortifiés.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Il faut que les gens qui effectuent le contrôle soient mieux formés. Les équipements de sécurisations doivent être renforcés. C'est couteux en termes d'argent, je suis d'accord, mais ça permet d'éviter des situations qui sont susceptibles d'entraîner la faillite.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

La création de valeur interpelle trois groupes d'acteurs : les membres, la faitière et les salariés. Les membres contribuent au processus de création parce qu'ils participent dans la gestion. Les élus qui représentent les membres prennent les décisions et contrôlent les actions permettant cette création de valeur. La contribution de la faitière est multidimensionnelle. Ça va de la formation, au contrôle en passant par les appuis financiers et matériels. Les salariés sont responsables de la réalisation des activités. Ils assurent la réalisation des opérations qui permettent de créer de la valeur.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous utiles, il est quasi impossible de créer de la valeur sans l'implication de chacun de ces trois groupes d'acteurs.



**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ?**

La valeur créée est destinée à l'amélioration des conditions des membres, des salariés des populations pauvres. La faitière aussi utilise une partie des fonds pour les autres caisses de base en difficulté financière.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La priorité dans cette répartition de valeur revient aux membres, aux salariés et à la faitière qui sont les d'ailleurs les principaux acteurs responsables de la création de valeur. La population est prise en compte seulement pour gagner de crédibilité et attirer plus de clients.

**Le dirigeant D08 :**

**Entretien pendant 1h07min réalisé avec le dirigeant élu au conseil d'administration d'une institution de microfinance affiliée, MECAP, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

C'est détenir des moyens de pression sur quelqu'un ou quelque chose

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

C'est l'acceptation dans un processus donné. Cette acceptation se justifie par un ensemble de lois et règlements, de croyance, de normes et de valeur dans la société dans l'environnement où se déroule ce processus.

**3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

C'est le traitement d'une chose qui doit se faire le plus rapidement possible. Le retard de ce traitement doit être conséquent si c'est urgent.

**4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Parmi les acteurs disposant du pouvoir il y a :

-les membres qui prennent les décisions, supervisent et octroient des prêts par l'intermédiaire des organes de gouvernance,

-Les salariés : la faïtière peut déléguer certaines tâches(le recrutement par exemple) à la direction du fait du manque de compétence de la part des élus, on parle de pouvoir délégué ;

-la faïtière est dotée d'une expertise en matière de gestion des institutions de microfinance, leur pouvoir tourne autour de la professionnalisation des SFD, à la formation et à l'appui financiers.

- certains acteurs comme les associations hostiles à la microfinance, les usuriers, les autres institutions de microfinance qui ont le pouvoir de menacer la survie de notre caisse, les dignitaires du quartier tels que les mèrou mbotay, les délégués de marché etc.... détiennent beaucoup d'informations sur la localité. En outre, ils sont très influents sur les clients cibles.

**5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?  
Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes ce sont les acteurs que nous pouvons et devons accepter, en raison de leur importance pour notre caisse. Pour ceux-là je peux vous citer les membres, le personnel, la faïtière et les dignitaires locaux. L'acceptation des membres, du personnel et de la faïtière est basée sur des lois et règlements, alors celle des dignitaires est morale.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?  
Pourquoi ?**

Il n y a que les membres, les salariés, les dignitaires locaux et la faïtière qui ont des demandes urgentes. Ils sont les seuls acteurs légitimes à pouvoir formuler des demandes exprimer une demande qui constitue une urgence pour l'organisation. Les demandes les plus fréquentes ont trait au bien être de ces acteurs. Les revendications des salariés résident sur les conditions de travail : avoir des équipements neufs, et de récompense : des primes sur les résultats enregistrés, la prise en compte de l'ancienneté et du diplôme par rapport à la rémunération, augmentation progressive du salaire. Les demandes des membres reposent sur des services de qualité et en permanence, c'est-à-dire des services de qualité assurés en continu. Les attentes des dignitaires locaux doivent être priorisées si nous voulons qu'ils soient utiles. La faïtière est intéressée par la gestion de l'institution. Elle revendique de la faïtière une gestion sobre et vertueuse. Elle attend de la caisse des politiques de crédit crédibles.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle applique les lois et règlements. Il montre du respect à l'égard de la philosophie, des politiques et stratégies de son institution. Il est rigoureux et franc et s'abstient de toutes activités frauduleuses ou illicites. Il exécute sa fonction de directeur avec diligence. Il doit s'abstenir de toute déclaration fausse ou de rapport falsifié. C'est un homme honnête qui gère vertueusement les ressources de ton entreprise. La survie de son entreprise doit être sa préoccupation. Il pense à sa réputation et ses valeurs profondes à chaque fois qu'il agit. Il a un profond respect envers tous acteurs avec il interagit, et particulièrement envers ses subordonnés. Il a l'obligation de savoir motiver son équipe et installer un esprit de solidarité et d'entraide mutuelle entre les différents membres de son équipe. Le dirigeant modèle est un stratège, un homme de vision. Aucune information relative aux activités de son entreprise ne doit l'échapper. Il doit être proche de son équipe et rester à leur écoute.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Il y a des mécanismes liés à l'éducation du dirigeant. Celle-ci inculque au dirigeant la faculté de porter un jugement spontané sur la valeur morale de ses actions. Il y a aussi des mécanismes qui reposent sur le contrôle des actions du dirigeant. C'est le contrôle interne exercé sur l'ensemble des actions du dirigeant salarié, et le contrôle externe effectué par la faitière sur les actions des dirigeants. La motivation du dirigeant de telle sorte qu'il éprouve de l'amour envers son organisme de microfinance est un mécanisme qui pousse le dirigeant à effectuer de bonnes actions pour préserver l'image de l'institution.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

A notre niveau, il y a deux principaux acteurs qui interviennent. Il s'agit d'abord les élus qui exercent le contrôle interne. En outre, ils prennent les décisions concernant la motivation du dirigeant salarié par des primes et indemnités, afin qu'il adopte un bon comportement, mais aussi qu'il éprouve de l'attachement envers son institution, c'est-à-dire qu'il soit plus préoccupé par la bonne image de l'entreprise. Nous faisons de telle sorte qu'il ne manque de rien. Cela lui permettrait d'éviter toute tentative d'enrichissement illicite. Je relativise car, certains dirigeants même bien payé demeurent très corrompus. Donc c'est une mesure importante mais peu efficace. Le plus important c'est le contrôle. Ensuite, la faitière intervient

également sur le contrôle des actions du dirigeant et des élus. Pour la bonne marche des choses. L'éducation est aussi un mécanisme que sa communauté lui a procuré.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important)? Pourquoi ?**

Dans ce processus de régulation du comportement des dirigeants, la faitière demeure plus importante que les élus. Plusieurs facteurs l'expliquent. D'abord, la faitière est beaucoup plus outillée que les élus des caisses de base en matière de gestion et de contrôle. Elle a un pouvoir sur les élus des caisses de base. Elle a les compétences de démettre un élu ou un cadre salarié en cas de mauvais comportement alors que la réciproque n'est pas possible.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales financiers peuvent être expliqués par un problème de moralité du dirigeant, un manque de compétence du dirigeant, un manque d'efficacité dans le contrôle, un manque de motivation, une longue collaboration entre le dirigeant et les élus . L'absence de moralité du dirigeant fait que ce dernier ne se soucie pas de mauvaises actions telles que la corruption et les fraudes qui peuvent faire couler la caisse. Les prêts fictifs, les surfacturations, les marchés de gré à gré, sont autant de situations qu'effectue ce type de dirigeant dénué d'éthique. Le problème de compétence peut aussi être à l'origine des scandales. Cette incompétence qui est source de scandales financiers peut se situer à deux niveaux : l'incompétence du dirigeant et l'incompétence des élus. Certains détournements de fonds sont effectués par les salariés et non pas par le dirigeant. Mais ces détournements se produisent le plus souvent lorsque le dirigeant a du mal à assurer son contrôle sur l'ensemble de son équipe. Quant à l'incompétence des élus, se situe au niveau de l'inefficacité du contrôle des actions du dirigeant. Cette inefficacité peut pousser ce dernier à effectuer de mauvaises actions comme c'est souvent le cas dans le secteur de la microfinance. Le manque de motivation peut causer des scandales dans une institution de microfinance. Le dirigeant peu motivé, même s'il est compétent et doté de valeurs morales, peut ne pas s'investir à fond pour éviter toute sorte de crise. Le dernier élément qui constitue une source notoire de scandales financiers est lié à la longue collaboration entre dirigeants et contrôleurs par exemple. Cette relation de complicité est souvent notée dans les scandales financiers.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Je pense que la formation, le recrutement, le contrôle, la motivation et le renouvellement des organes de gouvernance sont autant de choses qu'il faut renforcer. Le renforcement de la formation permet d'éviter une défaillance au niveau du contrôle. C'est une façon d'aider les élus à mieux comprendre l'importance de leur rôle pour la vie de l'institution, mais aussi à mieux les accomplir. Le recrutement du dirigeant doit se faire sur plusieurs critères de base tels que son niveau d'études, sa moralité, son histoire et sa famille, pour trouver le bon dirigeant. La motivation du dirigeant doit être de telle sorte qu'il soit préoccupé par la performance de l'institution. Les organes de gouvernance doivent être constamment renouvelés pour éviter toute forme de coopération qui puisse être catastrophique pour la performance de l'institution.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Les membres, les salariés, la faitière et certaines personnes ressources comme les délégués de quartier ou les délégués de marché contribuent activement au processus de création de valeur. La contribution des membres est reflétée par leur implication dans la prise de décisions et le contrôle. Leur engagement dans l'épargne et le remboursement des prêts est aussi créateur de valeur. La contribution des salariés c'est au niveau des efforts consentis pour une meilleure prestation des services financiers de la caisse. La faitière aussi y contribue par une assistance financière et technique de la caisse. Enfin, la contribution des personnes ressources tels que les dignitaires au niveau des quartiers et des marchés est lié à la quantité d'informations et à l'influence qu'ils possèdent au niveau de la localité. Cela est important pour booster l'engagement des membres et pour recruter d'autres membres aussi.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous importants. Il s'agit de créer de la valeur. Donc, ils sont tous essentiels. Le manque d'implication de chacun de ces acteurs peut contraindre à la création de valeur. Ils ont des contributions qui se complètent. En effet, sans l'appui technique et financier en cas de besoin de la faitière, l'institution peut être confrontée respectivement à un problème de compétence et de ressources pour créer de la valeur, quoique les membres, les salariés et les

personnes ressources s'y mettent. De même, si les salariés ne s'inscrivent pas de cette dynamique de création de valeur, même si la faitière e les autres acteurs s'y mettent, ne favorise pas la création de valeur.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ?**

Les membres, le personnel, la faitière et les populations participent au niveau de la répartition de la valeur créée par notre organisation. La participation des membres, du personnel et de la faitière est directe, tandis que celle des populations est indirecte. En effet, la participation des membres se situe au niveau de l'augmentation des rémunérations de leur épargne en cas de création de valeur, ou de l'amélioration de la qualité des emprunts avec des taux de remboursements qui diminuent. Celle du personnel peut se traduire par l'achat de nouveaux matériels et mobilier de bureau ou de l'augmentation des primes liés aux résultats enregistrés. Une partie des ressources générées par l'exploitation est versée dans les caisses de la faitière. Par contre, à propos des populations leur participation est indirecte car il s'agit d'investir dans les écoles, dans les cérémonies religieuses, comme le Magal ou le Gamou ou autres établissements publics pour contribuer au bien-être des populations.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants demeurent les membres, la faitière et le personnel. Les moins importants demeurent les populations. En effet, les membres, la faitière et le personnel demeurent les principaux acteurs qui sont essentiels à la survie de l'organisation. Autrement dit, il est tout à fait légitime des mettre en priorité ces trois groupes d'individus, en considération de leur apport ou des efforts consentis pour la pérennité de l'organisation. La participation des populations se traduit comme une façon d'attirer les populations. C'est une publicité, encore mieux un investissement pour l'institution, dans l'intention d'être acceptée par tout le monde.

**Le dirigeant D09 :**

**Entretien pendant 01h08min réalisé avec le dirigeant d'une institution de microfinance isolée, MEC ZY Yoff layène, dans son lieu de travail (bureau).**

**1) Qu'entendez- vous par pouvoir ?**

Le pouvoir c'est une force détenue par quelqu'un pour être considérée. Cette force englobe tout ce qui est moyen financier, intellectuel ou social.

## **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité est le caractère de ce qui est justifié. Par exemple on peut dire qu'une institution de microfinance est légitime si ses activités sont justifiées par les lois et règlements fixés par les autorités compétentes.

## **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

Quand je dis qu'une décision est urgente cela veut dire qu'elle est pressante et qu'elle doit être prise vite.

## **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Pour le pouvoir lié au contrôle de la caisse, nous avons : les membres qui élisent des représentants au conseil de surveillance, la BCEAO et la direction de la réglementation qui ont les compétences de superviser le secteur. Pour la prise de décision, le pouvoir revient aux membres qui siègent au conseil d'administration. Ils fixent les orientations de la mutuelle. Les membres se font représenter par les membres qui remplissent beaucoup de conditions pour éviter certaines défaillance dans les décisions. Ils sont très organisés. Pour le pouvoir lié aux ressources financières de la mutuelle, nous avons : les membres qui placent de l'épargne et d'autres acteurs comme notre bailleur de fonds et notre banque privée. Notre bailleur nous apporte des moyens financiers pour développer des lignes de crédit et financer des projets de développement pour lutter par exemple contre l'immigration clandestine. Notre banque aussi nous accompagne pour satisfaire les demandes clientèles. Donc grâce à nos membres, et notre bailleur et banque privée nous avons atteint un certain stade de développement extraordinaire. Pour le pouvoir lié à l'appui technique et ou aux compétences : nous avons le personnel technique, les bailleurs, les ONG, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance. Le pouvoir technique du personnel technique s'explique par leur expérience et savoir-faire dans le domaine de la microfinance. Celui des bailleurs, de l'association professionnelle, ou de la direction de la microfinance, découle de leur expertise, qui consiste à bien accompagner les systèmes financiers décentralisés.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

### **Pourquoi ?**

La légitimité est le bien fondée d'une chose. Dans le cadre de la microfinance, la légitimité des acteurs est fondée sur des lois ; c'est la base juridique que nous entretenons des relations avec ces acteurs. Il s'agit des membres qui, dès la souscription d'une part sociale, deviennent légitimes ; les employés, les bailleurs, ONG et banques privées ont également une légitimité légale justifiée par un contrat. Les acteurs institutionnels tels que la direction de la microfinance, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, la direction de la réglementation et la BCEAO sont rendus légitimes par la législation sur le secteur de la microfinance.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

### **Pourquoi ?**

Les demandes qui nécessitent une urgence pour moi sont effectuées par les acteurs comme les membres, les organes de surveillance tels que la BCEAO et la direction de la réglementation, les bailleurs de fonds, les ONG, les banques privées, l'association professionnelle, la direction de la microfinance, les salariés, bref tous les acteurs cités précédemment par rapport au concept de pouvoir. Les demandes des membres se résument par la sécurisation et la rémunération de leur épargne. Les demandes de la BCEAO et de la direction de la réglementation concernent la transparence dans la gestion, la transmission des documents comptables et financiers de l'institution et le respect des règles de gestion. Comme les organes de supervision du secteur, les bailleurs, les ONG et les banques s'intéressent aussi à la transparence, à la fiabilité des documents, au respect de la législation, et l'exigence d'une bonne performance financière. Ce sont autant de détails dont réclament les banques et les bailleurs pour se porter garant au niveau des banques ou apporter des ressources financières, de même que les banques ces éléments constituent les principaux critères pour nous faire confiance. La demande des salariés est le plus souvent orientée sur leur condition de travail. Les organes d'appui comme la direction de la microfinance s'intéressent par contre au niveau de la professionnalisation de la gestion pour éviter les risques de faillite.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**



Le comportement et les décisions du dirigeant d'une entreprise sont déterminants sur la qualité des produits et services de l'entreprise. L'avenir d'une entreprise dépend donc du dirigeant. Ainsi, le dirigeant doit être modèle. C'est quoi un dirigeant ? Le dirigeant modèle garantit la plus grande transparence à ses clients et aux acteurs avec qui il interagit. Il reste accessible et à la disposition de tous ses subordonnés. Il agit pour la pérennité de son entreprise. Il doit promouvoir son image auprès du grand public. Il respecte les règles, les lois et le règlement intérieur qui assurent le bon fonctionnement de son entreprise. Il doit avoir une vision claire et transparente. Il doit agir de telle sorte que respect et considération lui soient voués. Il sa gestion doit exempte de toute reproche. Cela sous-entend que le dirigeant est d'éthique. Il est également quelqu'un qui connaît parfaitement ses différents rôles et responsabilités. C'est un exemple pour tout le regroupe. Ainsi, il doit être rigoureux, ponctuel, sérieux dans le travail. Il doit mettre de côté ses intérêts personnels, et tenir compte de l'intérêt collectif et de son entreprise.

## **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les bonnes actions du dirigeant sont avant tout liées à la question de morale. C'est une question de foi, d'honneur, et d'éducation pour agir de manière correcte et convenable. Par contre, il existe d'autres mécanismes tels que les lois et règlements, le règlement intérieur, le contrôle, l'audit, etc. Néanmoins certains de ces mécanismes comme les règles sont contournables. Le contrôle peut aussi être inefficace. La peur d'être audité peut constituer un très bon mécanisme, mais cela a des inconvénients surtout au niveau de l'audit interne et lorsque les auditeurs sont des anciens salariés qui ont une certaine affinité avec le directeur ou lorsque les auditeurs sont tous simplement incompetents.

D'autres mécanismes non négligeables peuvent peser sur le comportement du dirigeant. Il des possibilités de sanctions, c'est-à-dire l'emprisonnement et le licenciement en cas de faute grave.

## **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Pour le premier mécanisme, le plus important d'ailleurs, qui retrace la question de morale, il y a la religion qui agit sur la foi de l'individu ou du dirigeant, l'environnement familial qui lui a donné les valeurs cardinales d'un bon comportement, d'où l'importance de la case de l'homme où dans certaines traditions sénégalaises *le selbé* se charge d'inculquer des valeurs

aux circoncis. Des valeurs d'honneur, de franchise, honnêteté, de bravoure etc. Toutes ces pratiques qui ont tendance à disparaître étaient destinées à former des hommes responsables et intègres dans l'avenir. Contrairement à ce premier mécanisme, Les mécanismes de contrôle font appel à des acteurs institutionnels comme les membres élus au conseil d'administration, la direction de la réglementation et la BCEAO. L'audit interne est effectué par des salariés indépendants du département d'audit interne et l'audit externe est du ressort de la direction de la réglementation et de la BCEAO. Les mécanismes concernant les règles et les sanctions sont du domaine de la direction de la réglementation et de la BCEAO aussi.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

La direction de la réglementation et la BCEAO sont les acteurs les plus importants. Elles assurent plusieurs mécanismes qui permettent de surveiller le dirigeant : elles contrôlent, elles fixent les règles, elles sanctionnent et auditent. Ensuite, il y a le département de l'audit interne qui veille sur le fonctionnement du contrôle interne effectué par les membres élus. Donc les auditeurs internes demeurent plus importants que ces derniers. Les auditeurs ont un rôle d'assistance pour les élus et la direction afin que toutes les activités soient menées correctement. Ensuite viennent les membres élus. Enfin, la religion et les facteurs culturels à vocation éducative qui se chargent forgent le comportement du dirigeant ancré dans ces traditions.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales les plus fréquents s'expliquent par des comportements corrompus des élus et dirigeants salariés. Ils s'entendent pour se faire des prêts fictifs pour leur propre compte. Des cas de surfacturations sont aussi souvent notés par des rapports d'audit. Cette première cause de scandales est expliquée par une malhonnêteté des dirigeants élus comme cadres salariés qui ne soucient pas de la pérennité de l'institution, encore moins des conditions de vie des membres. Ce sont des gens qui n'ont ni vergogne ni dignité. Ils sont le plus souvent des gens qui s'accrochent au niveau de leur poste, croyant que l'institution leur appartient, surtout les élus ils ne doivent pas faire plus de deux mandats car c'est dangereux. L'autre scandale, fréquent aussi, est le fait que des caissiers disparaissent avec de fortes sommes d'argent. Ce type de scandale est expliqué par une incompétence des dirigeants qui manquent de vision pour sécuriser les fonds de l'institution.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Le contrôle interne et l'audit interne font défaut dans la plupart des institutions où se produisent ces genres de scandales. Il est donc nécessaire de faire un bon recrutement et d'accompagner les auditeurs internes. Les élus doivent aussi être accompagnés. Ils doivent constamment formés. Le dirigeant aussi doit être soigneusement recruté. On retrouve dans certaines organisations des salariés promus au rang directeur ou d'auditeur, ou des élus qui bénéficient plus de deux mandats, chose qu'il faut éviter. C'est là l'une des sources principales des défaillances de ces mécanismes de contrôle ou d'audit.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

La direction de la réglementation, la BCEAO, les membres, les salariés, les bailleurs de fonds, les dignitaires, l'association professionnelle, la direction de la microfinance, les banques et les ONG interviennent dans le processus de création de valeur. La contribution de la direction de la réglementation et de la BCEAO se situent au niveau des supports législatifs qu'elles mettent à la disposition des institutions de microfinance pour éviter toute contrainte de création de valeur. En effet, la création de valeur par l'institution exige un bon comportement, c'est-à-dire le respect des règles par l'ensemble des acteurs. Les membres contribuent dans ce processus de par leur loyauté à l'institution, leur engagement dans l'épargne et le remboursement. Les ONG, les bailleurs et les banques y contribuent en apportant des ressources financières pour permettre à l'institution de créer de la valeur. En effet, grâce à ces fonds, l'institution parvient à octroyer du crédit, à mettre en place des projets de lutte contre la pauvreté pour être légitime au niveau de son environnement. L'association professionnelle et la direction de la microfinance contribuent au niveau de création de valeur en s'accrochant sur les compétences pour la gestion de l'institution avec des offres de formation et des supports de stratégies et politiques pour le secteur de la microfinance. La contribution des salariés est expliquée par leur compétence, l'innovation et leur détermination dans le travail en équipe.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ces acteurs sont tous importants dans ce processus de création de valeur. Ce n'est pas comme tout à l'heure où les niveaux d'intervention sont liés. Ici tout apport ou toute contribution est

importante. L'essentiel est de ne pas négliger aucun acteur dans ce processus. On ne peut pas dire que la contribution de tel acteur peut remplacer ou jouer le rôle de celle d'un tel autre acteur.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ?**

Les membres, les salariés et l'État constituent les principaux acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation. La participation des membres c'est l'amélioration du taux d'épargne, les fonds de solidarité en cas de besoin urgent des membres, financement de projet des membres, équipement de leur institution, diminution des taux d'intérêts. Grosso modo, la valeur créée permet d'une part d'améliorer la qualité des services de l'organisation et le bien-être des membres. D'autre, part cette valeur créée est utilisée de façon à mieux équiper les travailleurs et les motiver. Cela permet d'éviter tout conflit entre salariés et l'organisation, ou découragement, ou éventuel départ des salariés déjà formés. L'État aussi bénéficie de cette répartition de valeur qui consiste à financer des projets de lutte contre la pauvreté, mais aussi d'élargir l'organisation et effectuer des recrutements, par conséquent réduire le chômage, l'État perçoit des impôts grâce à cette valeur créée.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les acteurs qui participent davantage dans cette répartition sont les membres. Ils sont les plus importants car, ils sont propriétaires et sont les principaux clients de l'organisation aussi. Le but de la microfinance est de satisfaire les besoins financiers de ses membres ou clients. Ensuite, il y a les salariés qui sont des acteurs très importants dans le fonctionnement de l'organisation, on a besoin de les former et de les motiver avec ces fonds. Enfin l'État, il est moins important car sa réclamation n'est pas d'ordre pécuniaire. Sa participation est d'ailleurs indirecte. Je parle de participation seulement c'est à l'État de jouer le rôle de lutte contre le chômage et la pauvreté. Donc si une partie de la valeur créée est consacré à ça, je dois donc dire que l'État participe dans ce processus de répartition de richesse. Car une partie de cette richesse est investi dans ce que l'État devait faire.

**Le Dirigeant D10 :**

**Entretien pendant 39 min réalisé avec le dirigeant d'une institution de microfinance isolée, MEC de Guinaw Rail, dans son lieu de travail (bureau).**

## **Identification des parties prenantes**

### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

On sent qu'une personne a du pouvoir sur une autre si elle peut modifier la décision, l'action ou l'attitude de cette dernière.

### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité d'une décision, d'une chose ou est le bien-fondé de cette décision ou de cette chose.

### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence c'est une situation où il faut décider très vite. Il y a cet effet de rapidité qui est au cœur de la résolution du problème concernant cette situation.

### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Il y a principalement la tutelle, c'est-à-dire la direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisés qui a le pouvoir de contrôler le fonctionnement des SFD pour s'assurer de l'application des textes qui régissent ce fonctionnement. Les membres qui prennent les décisions à l'assemblée générale. La direction de la microfinance et l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés qui ont les compétences et l'expertise de défendre les intérêts de l'institution, d'assurer la formation du personnel et des élus et de promouvoir le secteur de la microfinance, en tant que dirigeant je sais que les employés, idem pour les élus, manquent une certaine expertise ou de savoir-faire pour mieux gérer l'institution, parce qu'on est une jeune institution aussi, mais je pense qu'avec ces formations on s'en sortira ; en plus il y a une importante solidarité entre membres et salariés. Nous nous connaissons tous. Nous habitons le même quartier, Nous sommes tous de la même commune et ce lien fort masque certains problèmes liés par exemple aux nombreux problèmes liés à l'expérience et le savoir en matière de gestion. Les employés ont une certaine compétence sociale qui masque leur incompetence intellectuelle en matière de la gestion en microfinance. En outre, Les institutions financières, ça peut être des ONG, bailleurs et banques commerciales, qui ont les capacités de nous refinancer en cas de besoin, même si pour le moment nous avons des difficultés pour les attirer, on peut les considérer comme détenteurs du pouvoir financier. En effet, ils nous incitent à présenter, un bon bilan en

matière de performance sociale et surtout financière pour les attirer. Certaines autorités comme le maire et les chefs de quartiers possèdent du pouvoir, un pouvoir lié à leur statut social, qui fait qu'ils ont une autorité sur la commune et par conséquent sur nous en tant qu'individus appartenant à cette commune. Ce sont des personnes très influentes. Ils bénéficient d'un certain respect de la part de nous tous et donc, nous sommes obligés de les considérer comme des éléments essentiels pour le développement de notre institution. La tradition veut qu'on donne plus de respect à ces gens-là, en faisant attention à leur souhait par rapport à cette localité.

**5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?  
Pourquoi ?**

Tous les acteurs que je viens de vous énumérer sont légitimes. C'est-à-dire, la prise en considération de ces acteurs est normale. D'abord, si je prends l'exemple des membres et des employés et la tutelle, leurs relations avec l'institution est juridique. Ensuite, d'autres acteurs comme l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance sont légitimes parce que c'est la législation qui les reconnaît comme acteurs incontournables pour toute institution de microfinance implantée au Sénégal afin d'organiser le secteur de la microfinance. En outre, nous les considérons en raison de leur compétence qui consiste à nous appuyer techniquement. Enfin, il existe des acteurs légitimes en raison de la morale que nous avons de la microfinance mais aussi des traditions qui animent ce milieu. Par exemple, pour la morale, en tant qu'institution mutualiste, on ne peut pas se permettre d'ignorer la localité. Nous avons aussi une mission sociale, donc nous devons prendre en considération la localité aussi et non pas seulement les clients ; pour les traitons c'est la reconnaissance des chefs ou dirigeants locaux. Ces dignitaires comptent énormément dans ces localités.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?  
Pourquoi ?**

Les demandes des acteurs concernent le respect des règles comme la direction de la réglementation, les bailleurs, la direction de la microfinance, les dignitaires, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés. La baisse des taux d'intérêts pour certains membres, la hausse des taux d'épargne pour d'autres. Le souhait des dignitaires est que l'organisation contribue au développement économique et social des populations. La

hausse des salaires pour les salariés. La gestion transparente, efficace et professionnelle pour les banques, les bailleurs, l'association professionnelle et la direction de la microfinance.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Est modèle tout dirigeant qui respecte la législation mise en place. Le dirigeant modèle ne gaspille pas, ne vole pas et s'intéresse à la pérennité de son entreprise. Il est un exemple. Il est compétent.

#### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Le contrôle, effectué sur ses actions permet au dirigeant en est un. Les règles établies aussi entrent dans ce cadre. Il y a également le mécanisme d'audit interne ou externe, ou tout simplement la question de réputation.

#### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Le contrôle est assuré par les élus et la tutelle. Les règles sont établies également par la tutelle qui se charge également de les faire respecter. L'audit interne est assuré par le département d'audit interne qui fait partie de la catégorie des salariés, mais ces salariés sont indépendants, alors l'audit externe est effectué par la tutelle. La question de réputation fait appel aux populations dans leur globalité.

#### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

La tutelle est l'acteur le plus important car étant plus impliqué dans ce processus. Il surveille tous les acteurs. Ensuite les auditeurs internes qui s'occupent même du déroulement du contrôle des membres. Puis les membres clients élus qui ont aussi un rôle de contrôle. Enfin, les populations viennent en dernière position.

#### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales sont soit expliqués par un problème de négligence du contrôle interne et une incompétence du département d'audit interne. Car ce sont les deux principaux mécanismes

périodiques qui nécessitent une attention particulière au jour le jour et doivent être assurés par des acteurs bien formés.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Il faut mieux formés les auditeurs internes et les élus pour qu'ils soient en mesure de distinguer les failles et d'être vigilants. La tutelle doit s'impliquer davantage sur les dossiers de recrutement des auditeurs internes et les critères d'éligibilité des élus.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

La création de valeur dépend des acteurs tels que les salariés, les membres, les autorités locales, la direction de la microfinance, la tutelle et l'association professionnelle. La participation des membres s'expliquent par leur implication dans la mobilisation des fonds. Les salariés contribuent dans ce processus grâce à leur dévouement et entente avec les clients. La contribution de la direction de la microfinance et de l'association professionnelle s'explique par leur accompagnement dans la formation des élus et salariés. La tutelle assure le respect des règles pour, cela est utile à la création de valeur. L'implication des autorités locales est aussi importante pour le développement des opérations de l'institution.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous importants. En effet, on ne peut pas mesurer l'importance de leur apport tout apport compte.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La valeur créée est répartie entre les membres, les salariés et la localité. Créer de la valeur permet à l'institution d'octroyer des prêts avec des taux d'intérêts plus bas. En effet, la plupart des institutions octroient à des plus élevés que ceux des banques, parce qu'elles empruntent au niveau de ces mêmes banques. D'où la participation des membres. La participation des salariés s'explique par l'amélioration de leur condition de vie. Des sommes d'argent sont investies aussi dans la localité pour avoir une bonne image au niveau des autorités locales.



**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les membres sont plus importants, ensuite les salariés et enfin la localité. Les membres sont les propriétaires et la performance sociale de l'institution concerne d'abord les membres. Les salariés sont plus importants que la localité dans ce processus de répartition car occupant une place importante que la localité du point de vue juridique et d'utilité dans la création de valeur.

**Le Dirigeant D11 :**

**Entretien pendant 57min réalisé avec le dirigeant d'une institution de microfinance isolée, MEC de Guinaw Rail Sud, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

L'individu qui a le pouvoir sur les autres leur faire agir comme il le souhaite.

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité est ce qui montre que l'essence d'une chose ou d'un être repose sur des bases juridiques ou sur des valeurs morales.

**3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence est une notion qui fait appel à une prise en charge immédiate

**4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Il y a deux types de pouvoir pour moi. Le pouvoir de contrôle et celui lié à la décision. Les acteurs qui assurent le contrôle sont la tutelle et les membres. Donc il y a un contrôle interne assuré par les membres par l'intermédiaire des élus et le contrôle externe assuré par la tutelle. Le pouvoir de décision revient aux membres et aux cadres salariés. Normalement ce sont les membres qui devaient assurer cette prise de décision, mais vue leur manque de compétence lié à certaines notions en matière de gestion donc les cadres salariés interviennent dans le processus de prise de décision.

**5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

**Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes sont pour moi la tutelle, les membres et les salariés. Ils sont légalement légitimes. Encore, si vous observez bien les missions de l'organisation sont assurées directement par ces deux catégories acteurs plus l'État qui supervise. Ces missions visent les intérêts de ceux-ci.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

**Pourquoi ?**

Les acteurs dont les demandes sont urgentes sont la tutelle, les membres et les salariés. La tutelle s'attend à ce que les dispositions règlementaires soient appliquées, que les rapports financiers soient communiqués six mois après la clôture de l'exercice. Les demandes membres c'est par rapport aux conditions de leur emprunt et épargne. L'urgence par rapport à la demande des salariés est aussi de leur offrir des conditions de travail pouvant les motiver et les garder.

**Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

**1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

C'est un dirigeant qui connaît les règles de fonctionnement de son entreprise et les applique. Il veille au bon fonctionnement de son entreprise. Il doit avoir les compétences nécessaires pour gérer l'entreprise.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Il doit être contrôlé.

**3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Le contrôle au sein de notre institution est assuré par l'État et les élus et le département d'audit interne.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les élus et l'audit interne sont les plus importants car leur contrôle se font quotidiennement sur les actions des dirigeants. L'État intervient dans le contrôle et peut auditer les dirigeants mais leurs missions sont irrégulières.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales sont le fruit d'un mauvais contrôle. Ce mauvais contrôle est soit le résultat d'une incompétence caractérisée de la part des contrôleurs, soit un consensus, c'est-à-dire un deal entre contrôleurs et directeurs.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Les formations ! Les élus de même que les auditeurs internes qui ont en face d'eux des directeurs et salariés corrompus doivent être, dans leur mission de contrôle, accompagnés par des formations. Ils sont les acteurs les plus réguliers qui agissent sur les actions du dirigeants, donc ils doivent avoir plus de compétences pour y arriver. En plus du renforcement des compétences des contrôleurs, il y a aussi la vigilance de l'État pour éviter toute de deal au plus au sommet, c'est-à-dire entre directeur et élus ou entre directeur et auditeurs internes.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Pour créer de la richesse, l'institution compte sur la contribution des membres, des salariés et de l'État. Chacun de ces acteurs contribue de façon significative sur la valeur créée par l'institution. Les membres font adhérer d'autres membres pour élargir l'institution et par conséquent le volume des épargnes. Les épargnes jouent un rôle dans les transactions de l'institution. Les salariés accompagnent les élus dans les prises de décisions. Mieux, ils s'investissent, de façon efficiente, dans les principales tâches de l'institution pour assurer sa pérennité. L'État par son contrôle et ses lois et règlements pour inciter tous ces acteurs élus comme salariés à œuvre dans ce cadre y contribuent également.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous importants.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La répartition de la valeur consiste tout simplement à satisfaire les attentes des acteurs dont les attentes sont légitimes. Il s'agit donc de l'État, des salariés et des membres. La participation de l'État se justifie par l'implication de l'institution dans le processus de réduction de la pauvreté. La participation des salariés repose sur les primes et l'amélioration des conditions de travail.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants dans sont les membres, ensuite les salariés et enfin l'État. L'objectif d'une institution de microfinance est satisfaire les besoins de ses membres. Pour arriver à cette satisfaction, il faut des salariés compétents et motivés. L'État est moins important car sa participation c'est que l'institution mène des politiques de lutte contre la pauvreté qui n'est rien d'autre que la prise en compte des attentes des membres.

**Le Dirigeant D12**

**Entretien pendant 01h12min réalisé avec le directeur général d'une institution faîtière, ACEP, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Une personne qui se respecte a du pouvoir. Par exemple, pour un travailleur qui maîtrise bien ces différentes tâches et les accomplit parfaitement est forcément respecté. C'est cette capacité de maîtrise et d'accomplissement que j'appelle compétence qui lui confère ce concept de pouvoir. Ce respect peut aussi s'expliquer par des moyens financiers. Vous savez pertinemment que de nos jours seul les riches sont respectés. Leurs désirs sont des ordres.

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité désigne que la supposition, la considération ou la relation entre deux acteurs, deux groupes d'acteurs ou entre un acteur et un groupe d'acteurs repose sur des bases tout à fait normales selon moi.

### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence veut dire que la considération, ou la solution à apporter par rapport à un problème doit se faire avec une rapidité et une attention particulière.

### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Parmi les acteurs ayant du pouvoir on peut noter les caisses de bases membres de la faitière qui prennent les décisions à l'assemblée générale et celles qui sont en excédent de ressources permettent à la faitière de refinancer les caisses de base qui sont en déficit. Les bailleurs de fonds qui mettent à notre disposition des moyens financiers pour lutter contre la pauvreté. L'ensemble des clients membres du réseau ou de la faitière qui sont propriétaires des ressources financières de cette entreprise de microfinance. Les banques privées qui, grâce aux lignes de crédit, qu'elles nous accordent, bénéficient d'un énorme pouvoir par rapport à la gestion de la faitière. En termes claires, le fait de vouloir bénéficier de ces lignes de crédit nous incite d'être plus rigoureux en matière de gestion et de transparence. Certains scandales qui se passent au niveau de ces faitières entachent à leur réputation et nous en sommes bien conscients. Enfin tous ces acteurs détenteurs du pouvoir financier exigent de nous une gestion claire et transparente. Ils influent donc sur la gestion. L'Observatoire de la qualité des services financiers qui a un pouvoir de médiation en cas de litige ou de conflit. Les employés ont un pouvoir de compétence. Ils sont habilités à assurer la gestion de la faitière. Grâce à leur compétence la faitière occupe une place importante aujourd'hui dans le secteur de la microfinance sénégalais. La direction de la microfinance qui se charge de promouvoir le secteur de la microfinance en nous appuyant techniquement à travers une lettre de politique sectorielle. L'association professionnelle et certains partenaires techniques ou bailleurs ont aussi ce même rôle et pouvoir que la direction de la microfinance. La direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisés qui veille à l'application de la réglementation par un contrôle et un suivi permanents des SFD. La BCEAO, comme la DRS/SFD a une mission de contrôle pour les SFD de notre taille. Le comité national de coordination qui regroupe les acteurs comme la direction de la microfinance, les bailleurs et les SFD, est un comité qui penche sur les questions liées à la professionnalisation et aux principaux problèmes qui affectent le secteur de la microfinance.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Selon ma conception de la légitimité, il y a trois catégories d'acteurs qui sont légitimes. La première catégorie d'acteurs regroupent ceux dont les relations avec le réseau est fondé sur le droit, ou est rendue indispensable par la loi. Il s'agit donc des caisses de bases membres de la faïtière, les membres propriétaires du réseau, les employés, la direction de la réglementation, la banque centrale, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, le comité national de coordination (CNC), la direction de la microfinance et l'Observatoire de la qualité des services financiers.

La deuxième catégorie concerne certains acteurs dont la relation n'est pas obligatoire mais elle reste très pragmatique, c'est-à-dire une relation qui permet au réseau de trouver des problèmes surtout financiers et donc utiles au fonctionnement du réseau. On y distingue les bailleurs et les banques. La troisième et dernière catégorie d'acteurs concerne les cibles de la microfinance, c'est-à-dire les populations à faibles revenus. La légitimité de ces derniers n'est ni fondé en droit ni sur leur utilité mais sur leur situation. Elle est donc morale.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Pour l'urgence par rapport aux demandes ou aux besoins des acteurs nous avons les caisses de bases qui forment le réseau. Les demandes des caisses peuvent être financière. Cette demande est donc symbolisée surtout par les caisses qui sont en difficulté financière. Chez demande urgente est aussi exprimée par les acteurs comme les membres. Qui exigent des taux d'intérêt un peu plus, c'est-à-dire des taux d'intérêts réels inférieurs aux coûts du crédit, mais aussi des informations claires par rapport aux transactions. D'autres acteurs, à savoir, les bailleurs de fonds vont dans le sens de protéger les clients et de viser les plus pauvres en leur octroyant des crédits compatibles à leur situation. Les banques privées nous demandent des garanties pour nous refinancer. Cela constitue une urgence pour pouvoir faire face aux difficultés financières. Pour Les employés, comme dans toute organisation d'ailleurs, leurs besoins concernent l'amélioration de leur bien-être. Les acteurs d'appui, je veux dire, la direction de la microfinance et l'association professionnelle et le comité national de coordination, quant eux, s'attendent à ce que la gestion soit beaucoup plus efficace en respectant les politiques et stratégies mises à la disposition du secteur. Ce sont des axes qui permettent aux établissements de microfinance de faire beaucoup plus de professionnalisme dans la gestion. La BCEAO et la direction de la supervision ont des demandes qui s'articulent autour du respect des normes prudentielles.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Un dirigeant modèle se distingue par sa parfaite connaissance des disciplines de gestion comme le contrôle de gestion, la finance et le marketing. Ces compétences théoriques sont nécessaires mais ne suffisent pas. Le dirigeant modèle doit avoir aussi des connaissances anthropologiques de son milieu, autrement il doit droit maîtriser la sociologie de son environnement pour être en parfait accord avec les différentes communautés et détecter les besoins des clients et les conseils qu'il faut leur donner. Parce que surtout dans le secteur de la microfinance il existe des événements tels que les baptêmes et les mariages où les gens gaspillent énormément d'argent. C'est devenu une mauvaise pratique qui n'encourage pas le client à respecter ses engagements de remboursements. Ce sont des faits sociétaux que le dirigeant doit savoir pouvoir accompagner les clients et savoir les types de services à leur proposer. Cette connaissance sociologique permet autrement de savoir avec collaborer au niveau de la localité : il s'agit surtout des autorités locales traditionnelles ou coutumières. Le dirigeant est par ailleurs quelqu'un qui donne de l'importance aux règles juridiques. Il les respecte et dispose un fort charisme pour les faire respecter. Il a de l'autorité, il est écouté et écoute son équipe. Il est franc dans ses prises de positions. Il est honnête, et il gère les ressources de son organisation pour le bien-être du collectif.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Pour qu'un dirigeant ait toutes ces qualités, il y a évidemment des mécanismes qui interviennent. Parmi ces mécanismes, il y a le recrutement du dirigeant qui nécessite plus d'objectivité et de rigueur. Celui-ci ne doit pas se baser sur le clientélisme politique. Aujourd'hui beaucoup d'entreprise surtout publiques sont dirigées par des gens qui n'ont aucune notion ou compétence en matière de gestion et cela pose problème. Encore pire, ce dirigeant une fois à la tête de l'entreprise n'est entouré que par les membres de sa famille ou de ses camarades de parti. Ce type de recrutement est même constaté dans le secteur de la microfinance. Ce qui fait que beaucoup de salariés même au sein de la microfinance font de la politique pour occuper un poste beaucoup plus important. C'est bien qu'un salarié qui a de l'expérience dans une institution de microfinance soit promu dirigeant compte tenu de son expérience, mais celui-ci doit avoir la formation requise pour le devenir. Le pire c'est que ce type de dirigeant nommé pour des raisons politiques assimile les fonds de l'entreprise à des

fonds politiques. Aussi, l'efficacité du contrôle interne ou externe est un bon mécanisme pour pousser le dirigeant à agir de façon parfaite. Il y a aussi d'autres mécanismes comme l'audit interne et externe qui attire l'attention du dirigeant sur les sanctions qui peuvent tomber sur lui en cas de mauvaise action. En outre, la motivation du dirigeant peut constituer un bon mécanisme qui pousse le dirigeant à ne ménager aucun effort pour la réussite des clients et de l'institution. Les normes sociales aussi interviennent comme mécanisme sur le comportement du dirigeant. Comme je les ai évoquées tout à l'heure, la connaissance de ces normes par le dirigeant peut l'aider à prendre des décisions qui lui permettent de bien veiller sur les mauvais comportements des clients donc à prendre de bonnes actions pour l'institution aussi.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Pour le recrutement, il y a la tutelle et les élus qui l'assurent. Le contrôle interne est assuré par les membres via leurs représentants et le contrôle externe par la tutelle et la BCEAO. L'audit interne est garanti par des salariés du département d'audit interne et l'audit externe est assuré par la tutelle et la BCEAO. La motivation du dirigeant est du domaine des élus. Les normes sociales ce sont des mécanismes mis en place par la société.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont la tutelle, la BCEAO, les élus et les salariés de l'audit interne. L'acteur le moins c'est la société. En effet, même si le dirigeant ignore tous les facteurs culturels de la société, il y a aussi les élus qui font partie de cette société et qui, représentent les acteurs les plus importants dans le processus de prise de décisions.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales financiers s'expliquent par plusieurs causes. D'abord, le mauvais recrutement du dirigeant : Le dirigeant qui est recruté en raison de son statut de politicien et non de sa formation universitaire ou de son expérience professionnelle et qui utilise les fonds de l'institution pour contribuer aux dépenses politiques de son patri, ou qui n'est entouré que des membres de son parti, est une source de scandale. Ensuite les types de mafia qui existent au niveau de certains systèmes financiers décentralisés, formés entre les dirigeants et les élus



sont une des raisons aussi des scandales financiers du secteur de la microfinance. Enfin, la dernière raison des sources de scandales est la situation où le dirigeant malhonnête a en face de lui des contrôleurs et des auditeurs incompetents : c'est une source de défaillance qui s'explique par la défaillance des mécanismes de contrôle et d'audit interne.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Les mécanismes de recrutement, le contrôle, l'audit interne sont autant de mécanisme à renforcer. Il faut plus d'objectivité et de transparence dans le recrutement. Le système de rotation des élus doit être respecté pour épargner l'institution de l'existence de clans mafieux. Il faut des hommes qu'il faut à la place qu'il faut, que cela soit dans la direction, le département d'audit, ou dans les instances de gouvernance. La DRS/SFD et la BCEAO ont la responsabilité d'assurer cette mission.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Plusieurs acteurs peuvent être cités : les membres, les caisses de base, les bailleurs, les employés, les banques, l'observatoire de la qualité des services financiers, le DR/SFD, la BCEAO, le comité national de coordination, la direction de la microfinance et l'association professionnelle.

Les membres y contribuent fortement. Outre les ressources qu'ils apportent, Ils assurent le contrôle, la prise de décision. Les caisses de base contribuent elles aussi dans ce processus grâce à leur bénéfice qui est utilisé par le réseau pour satisfaire ses besoins d'exploitation. L'observatoire de la qualité des services financiers qui participe à la résolution des conflits et apporte des conseils de politique de crédit au réseau. L'appui technique des bailleurs, de l'association professionnelle et de la direction de la réglementation contribuent dans la création de valeur en offrant plus de compétences aux employés et élus. L'appui financier des bailleurs et des banques constitue un autre moyen pour le réseau d'accomplir sa mission. La surveillance de la DR/SFD et de la BCEAO est enfin un autre élément clé de la création de valeur.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?**

**Pourquoi ?**

Il est impossible de faire un classement dans ce cas précis. Les apports de chacun de ces groupes d'acteurs sont divers et variés. Tous ces apports sont nécessaires.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La répartition de la valeur concerne principalement les clients, les caisses de base et les employés. Si la performance financière consiste à gérer durablement le réseau sa performance sociale se mesure par rapport à la satisfaction de ses clients et de ses salariés aussi. Ce qui nécessite d'allouer suffisamment aux caisses de base membres du réseau qu'elles subviennent à leur besoin d'exploitation.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?**

**Pourquoi ?**

Les plus importants ce sont les membres et les caisses de base membres. Les intérêts de ces deux acteurs sont liés. Les moins importants ce sont les salariés. Cela ne vaut pas dire qu'il faut ignorer les besoins des salariés. C'est juste pour souligner l'importance de prioriser les besoins des membres.

**Le Dirigeant D13**

**Entretien pendant 01h15min réalisé le directeur général d'une institution faitière, CMS, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir est l'art de se faire considérer, mais aussi le moyen qui donne à son possesseur le droit de décider, ou de bénéficier certains avantages par rapport à un individu ou groupe d'individus.

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité c'est une reconnaissance qui est de manière juridique ou de par les coutumes du milieu social.

### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence fait allusion à l'effet immédiat. C'est-à-dire la nécessité d'agir le plus vite possible.

### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Le réseau échange avec plusieurs acteurs. La plupart de ces acteurs ont un pouvoir non négligeable pour nous. Si nous prenons l'exemple des clients, tout client où qu'il soit, qu'il sache ou pas, est propriétaire. Chaque propriétaire, où qu'il soit dispose du pouvoir car, il a apporté des ressources qui lui donne ce statut de propriété et le pouvoir d'être pris en compte à propos de la gestion de la faitière. En effet, au niveau de chaque caisse, les membres élisent des représentant qui, parmi eux, à leur tour élisent des représentant à l'assemblée générale de la faitière qui vont prendre les décisions concernant la faitière, assurer le contrôle ou la surveillance de la faitière. En ce qui concernant les employés leur pouvoir tourne au tour de leur capacité reconnue en matière de gestion des institutions de microfinance. Ils accompagnent ainsi les élus dans certaines tâches qui leur sont confiées. En outre, ils ont les compétences d'assurer le recrutement au niveau de l'ensemble du réseau. D'autres acteurs ont un rôle d'appui de promotion et d'appui technique comme l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, la direction de la microfinance, les bailleurs de fonds et le comité national d coordination. Les acteurs qui assurent le contrôle de manière externe comme la BCEAO et la direction de la réglementation des systèmes financiers décentralisés. Il y a aussi Les caisses de base affiliées, notre bailleur et notre banque privée qui possèdent un pouvoir d'ordre financier, en raison des montants qu'ils mettent à la disposition de la faitière. L'observatoire de la qualité des services financiers dont les compétences permettent de résoudre les problèmes de conflits en cas de litige avec un client.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes sont nombreux. On peut citer Les caisses de base membres, les clients membres, direction de la réglementation des systèmes financiers décentralisés (DRS/SFD), Banque centrale des États de l'Afriques de l'Ouest), les employés, L'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, le comité national de coordination

(CNC), la direction de la microfinance et l'Observatoire de la qualité des services financiers(OQSF). Leur légitimité est légale.

Néanmoins, la légitimité des employés, de l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, du comité national de coordination (CNC), de la direction de la microfinance et de l'Observatoire de la qualité des services financiers(OQSF), s'explique non seulement de façon juridique, mais aussi de par leur importance au niveau du réseau. D'autres acteurs comme les banques privées et les bailleurs ont cette légitimité liée à l'importance de leur action au niveau du réseau.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Nous avons les membres, les caisses de base, les employés, les bailleurs, les banques privées, la direction de la réglementation, la direction de la microfinance, la BCEAO, l'association professionnelle et le comité national de coordination. Donc nous avons deux catégories d'acteurs. D'une part, il y a le groupe des acteurs externes qui regroupes les acteurs institutionnels du secteur de la microfinance : les bailleurs, les banques privées, la direction de la réglementation, la direction de la microfinance, la BCEAO, l'association professionnelle et le comité national de coordination. La demande la plus fréquente pour ces acteurs est l'application et la transparence. L'application concerne les règles et les politiques fixées par ces différents acteurs institutionnels. La transparence Cette transparence vise surtout les opérations de l'institution. D'autre part le groupe des acteurs internes constitué par les membres, les caisses de base et les employés ont des demandes variées. La demande des membres repose sur l'accessibilité au crédit à des taux raisonnables, la sécurisation de leur épargne, la transparence et l'accès à l'information. La demande des employés est caractérisée par la sécurisation de leur emploi, ce qui les poussent à solliciter une politique de performance financière. Et enfin pour les caisses de base sollicite surtout de l'appui technique et financier pour un meilleur fonctionnement de leur caisse. L'appui financier permet d'avoir plus d'équipement, et l'appui technique concerne la formation des salariés et élus.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant est modèle s'il possède des valeurs comme l'honneur, la loyauté, la dignité et le respect. Ce faisant, il a de forte chance de réussir. Il doit savoir galvaniser son équipe et ses

collaborateurs. Il doit avoir les compétences nécessaires pour gérer. Il est judicieux pour un dirigeant de savoir bien communiquer. Il doit avoir le contrôle sur toute l'entreprise pour s'assurer que les règles sont respectées et doit commencer lui-même par les respecter. Il doit veiller aux bonnes conditions des salariés pour que les investissements effectués par l'entreprise soient rentables. Il doit collaborer avec tous les acteurs qui sont utiles à l'entreprise, mais dans le respect des lois et règlements. Son objectif doit coïncider avec celui défini par l'entreprise et la législation.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les mécanismes qui garantissent les bonnes actions du dirigeant sont les lois et règlements, les sanctions, les contrôles, l'audit et l'éducation morale du dirigeant.

**3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les mécanismes de contrôle sont assurés par la direction de la réglementation, la banque centrale et les élus. L'audit est mené par des salariés et la direction de la réglementation. Les lois et les règlements sont assurés par la direction de la réglementation et la Banque centrale. L'éducation morale est assurée par le milieu social.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont la direction de la réglementation et la BCEAO qui jouent plusieurs rôles dans ce processus. Après viennent les élus pour le contrôle et les salariés pour l'audit interne. Enfin nous avons le milieu social du dirigeant.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

L'égoïsme des dirigeants, élus, ou salariés, l'inefficacité du contrôle, sont autant d'éléments qui expliquent les scandales financiers au niveau du secteur de la microfinance. En effet, certains sont expliqués par des actions opportunistes entreprises par des dirigeants élus et salariés. Cela peut concerner des surfacturations, des fonds détournés et d'autres investissements fictifs, ou des salariés qui se permettent aussi d'effectuer des prêts fictifs. Par ailleurs, ces pratiques ne sont possibles que si le contrôle n'est pas efficace.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

C'est le mécanisme de contrôle. Pour les renforcer il faut plus de ressources matérielles et humaines pour les organes de supervisions et plus d'encadrement pour les élus.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

La création de valeur fait appel aux bailleurs, à l'observatoire de la qualité des services financiers, à la direction de la microfinance, le comité national de coordination, l'association professionnelle, les bailleurs qui, à travers la lettre de politique sectorielle, définissent des axes facilitant le fonctionnement, notamment l'efficacité et l'efficience de la gestion des institutions de microfinance. Les bailleurs et les banques y participent y également du point de vue financier. Il est important de saisir aussi l'importance des salariés qui exécutent les mesures prises pour créer cette valeur et la direction de la réglementation, la banque centrale et les sociétaires qui fixent ces mesures.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Personnellement je ne peux effectuer de classement. Il faut tout simplement prioriser toutes les contributions au grand bonheur du réseau.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La richesse créée est destinée à résoudre les problèmes financiers des membres, à augmenter la qualité de prestation des caisses de bases et à assurer le bien-être des salariés.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La priorité de la microfinance c'est les membres. Il y a absolument les membres comme acteurs plus importants. Ensuite les caisses de base et les employés. Sachant que la prise en compte des intérêts des caisses de base et des employés entre dans le sens de mieux traiter les membres.

**Le Dirigeant D14**

**Entretien pendant 57 min réalisé avec le dirigeant d'une institution faitière, MECAP, dans son lieu de travail (bureau).**

### **Identification des parties prenantes**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir**

Avoir du pouvoir sur une personne, c'est avoir la possibilité de lui imposer sa décision.

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

On peut dire qu'un acte est légitime s'il est acceptable du point de vue juridique ou moral

#### **3) Qu'entendez-vous par l'urgence ?**

L'urgence d'une chose s'explique par la rapidité qu'il faut accordée à l'exécution de cette chose

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Trois principaux points interpellent les principaux acteurs au niveau du fonctionnement de la faitière. Ces points concernent la décision, le contrôle et le fonctionnement technique qui n'est rien d'autre que les stratégies de gestion et de professionnalisation de notre organisme de microfinance. Ainsi pour le contrôle, il y a la tutelle, la BCEAO, la confédération, les caisses de base et les membres. Chacun de ces acteurs exerce son contrôle sur la faitière. Ensuite, du point de vue du pouvoir financier, la confédération, les bailleurs de fonds, les membres, les caisses de bases et les banques privées représentent les principaux acteurs qui le possèdent. Ils apportent des ressources financières à la faitière. Et ils sont très importants pour la viabilité financière de la caisse. Ils exercent une influence sur la gestion de la faitière. Cette influence peut se traduire par une incitation à la transparence et à l'efficacité de la mission financière et sociale de la faitière. Et enfin pour l'appui technique nous avons encore les bailleurs, la direction de la microfinance, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et le comité national de coordination. La mission de tous ces derniers consistent à nous aider à être mieux organisés en matière de performance sociale et financière, grâce à des apports de savoir-faire via des formations et des cadres d'échanges notamment au niveau du comité de coordination.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

### **Pourquoi ?**

Tous les acteurs qui interviennent au niveau du contrôle, de la prise de décision, de l'exécution et de l'appui du réseau, ou qui sont touchés par la pauvreté doivent être considérés. En d'autres termes, ils sont légitimes. Il peut s'agir des membres, des caisses de bases, des employés, des organes de supervision du secteur, de la confédération, des bailleurs, des banques, de la direction de la microfinance, de l'association professionnelle, du comité national de coordination, les localités et les populations affectées par la pauvreté etc.

Ainsi, la légitimité de tout acteur doit être solidement justifiée. La légitimité peut être expliquée par sa conformité par rapport à une loi comme celle des acteurs concernés par le contrôle, la prise de décision, et l'appui, la qualité des services financiers. Mais elle peut aussi être à la morale comme les localités et les populations vulnérables, ou à la reconnaissance pour tout organisme menant une coopération profitable avec ce dernier. Dans le cas de notre réseau, ce sont les acteurs comme c'est les structures d'appui, le comité national de coordination, les employés, l'observatoire de la qualité des services financiers et les partenaires financiers comme les banques et les bailleurs.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

### **Pourquoi ?**

Les premiers acteurs ayant une demande de la sorte sont les membres. Cette raison trouve son essence dans la définition de la microfinance qui est de satisfaire le besoin de ces membres qui n'ont pas accès aux banques capitalistes. Ainsi, toute demande manifestée par ces derniers doit constituer une urgence pour moi. Les demandes les plus fréquentes concernent les prêts. D'aucun trouvent que les taux pratiqués sont très élevés. Cela nous met la pression car, nous il nécessaire de couvrir les charges liées à l'exploitation aussi. C'est ce qui explique cette situation. Mais nous efforçons de baisser le maximum ce taux. Contrairement à certaines organisations qui appliquent même ce taux sur les frais de dossier lors du remboursement. Il y a ensuite des entités comme les caisses de basse qui veulent une assistance de la faitière par rapport à la formation des membres ou à l'offre de ressources financières. La direction de la réglementation et la Banque centrale qui demandent une transparence dans les activités et le respect des échéances de transmissions des informations financière de l'entreprise. À propos des employés, il s'agit de l'amélioration de leur traitement : une augmentation des salaires, primes et indemnités, la mise en place d'une coopérative pour la prise en charge de leurs



soins médicaux, etc. L'association professionnelle aussi, réclame aussi une transparence, une transmission des informations financières et le respect des règles qui régissent cette association. La transparence demeure aussi une des principales revendications des bailleurs et des banques. Le comité national de coordination (CNC) demande l'adhésion et le respect de la lettre de politique sectorielle. La direction de la microfinance exige une application de la lettre de politique sectorielle pour une professionnalisation du secteur de la microfinance. Enfin, il y a la confédération qui exige à ce que toutes les fédérations respectent les engagements pris au niveau de cette confédération. Ces engagements peuvent s'agir du respect de la philosophie de la confédération, de transparence, d'une meilleure gestion des activités et de la solidarité entre les différentes fédérations

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle agit dans l'intérêt de l'entreprise et de tous les acteurs qui apportent leur contribution dans le développement de l'entreprise. Il est compétent. Il agit aussi de façon transparente.

#### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les mécanismes qui les garantissent sont la surveillance des actions du dirigeant, son attachement à l'institution, sa formation et son honneur.

#### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les acteurs qui assurent le mécanisme de surveillance sont la direction de la réglementation des systèmes financiers décentralisés, la BCEAO et les élus. L'attachement du directeur à son institution est un mécanisme de motivation assuré par les élus qui, représentent les membres propriétaires. La formation du dirigeant est un mécanisme qui est assuré par les personnes responsables du recrutement tels que la tutelle et les élus des caisses de base. Le dernier mécanisme, l'honneur est une affaire d'éducation familiale ou tout simplement de foi religieuse.

#### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Donc nous constatons qu'il y a essentiellement quatre acteurs qui interviennent dans ce mécanisme de régulation : la tutelle, la BCEAO, les élus et la famille ou la religion. Donc les plus importants sont les élus et la tutelle. Les moins importants ce sont la famille ou la religion car leur mécanisme est moins formel.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales financiers ne sont expliqués rien d'autre que par le dysfonctionnement de ces mécanismes. Il se peut se produire un scandale financier lorsque la surveillance du dirigeant fait défaut, ou lorsque le dirigeant n'a pas la formation adéquate pour gérer l'institution ou lorsqu'il n'a pas d'éducation morale pour diriger. Et c'est souvent le cas. Des rapports d'audit ont signalés des scandales financiers du secteur de la microfinance qui sont expliqués par l'excès de confiance qu'avaient accordé le conseil d'administration au dirigeant. Et d'autres ont souligné des cas de scandales liés par une absence de moral de la part des dirigeants qui mettaient en place des prêts fictifs pour s'enrichir, ou par une incompétence notoire du dirigeant.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

La formation du dirigeant et la surveillance sont les deux éléments clés à renforcer pour éviter ces scandales. La formation du dirigeant doit être analysée et vérifiée lors de recrutement surtout. Quant à sa moralité il est difficile de le savoir par une simple enquête donc ce qui urge après le recrutement, c'est la surveillance. La surveillance sous-tend la surveillance de ceux qui surveillent les dirigeants pour éviter tout type de collaboration qui peut rendre la surveillance inefficace.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Le réseau ne peut créer de la valeur que grâce aux efforts conjugués de plusieurs acteurs. Il s'agit de l'assainissement du cadre juridique par les organes de régulation du secteur, de l'assainissement des politiques et stratégies du secteur par la direction de la microfinance, l'association professionnelle, les bailleurs et le comité national de coordination, l'expertise et la motivation des salariés, sans oublier l'implication financière des membres, caisses de basse, des bailleurs, banques et de la confédération.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?**

**Pourquoi ?**

Il n'y a pas d'acteurs plus importants ou moins importants. J'ai bien dit que c'est grâce aux efforts conjugués de tous ces acteurs qu'il est possible de créer de la valeur.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La répartition de la valeur concerne les clients, la confédération, les caisses de base et les salariés. Par exemple, la participation des membres consiste à mieux rémunérer leur compte épargne et, à satisfaire immédiatement leur demande de prêt si toutes les conditions sont réunies. Le réseau contribue également au financement des activités des caisses de base et de la confédération. La participation des salariés c'est au niveau de l'augmentation des salaires ou primes et du matériel logistique par exemple.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?**

**Pourquoi ?**

La prise en compte des attentes de ces acteurs sont liées. Il est quasi impossible de satisfaire les besoins des clients, la prise en compte des besoins de la confédération, des caisses de base et des salariés.

**Le Dirigeant D15 :**

**Entretien pendant 58 min réalisé avec le dirigeant d'une institution isolée, CAURIE-MF, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir est large. Donc sa définition dépend du contexte. Mais je peux vous dire qu'il peut s'agir le fait d'avoir suffisamment de compétences pour mener une mission.

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité est aussi pareil que le pouvoir sa définition est contextuelle. Le fait d'avoir suffisamment de compétences, mon entreprise m'accorde de la légitimité par le fait de ce

pouvoir de compétence qui, a une valeur fondamentale en entreprise. Mais elle peut être expliquée par des normes sociales aussi.

### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence en hôpital peut nous donner une compréhension facile de ce mot. Vous savez que les patients qui sont en urgence ont besoin d'être rapidement consultés. Par ce cas leur cas extrêmement grave. Donc de manière générale, l'urgence est basée sur le niveau d'importance de la prise en charge rapide d'une chose.

### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Plusieurs acteurs se partagent le pouvoir. Ce pouvoir peut s'analyser sous plusieurs angles.

Pour le contrôle, d'abord les diocésains des CARITAS de plusieurs régions du Sénégal qui, au niveau du conseil de surveillance, surveillent toutes les activités de la coopérative, la direction générale par le biais du service d'audit interne(SAI) qui effectue diverses activités de contrôle telles que les missions d'audit inopinées au niveau des agences, la tutelle, à qui on a un énorme respect, c'est-à-dire la direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisé qui veille à la transmission des informations financières et la BCEAO qui organise et surveille l'activité bancaire conformément à la loi bancaire applicable au SFD et autres établissements financiers. Dans le processus de décisions, on a l'assemblée générale composé des propriétaires (c'est-à-dire, du secrétariat national de la CARITAS Sénégal et des délégations diocésaines de membres), l'association nationale des femmes membres des « bancs villageois ») et l'association du personnel. Cela renforce la complicité entre membres et salariés. Cette assemblée générale approuve les rapports d'activité et les comptes de l'exercice, prend la décision concernant l'affectation du résultat et valide aussi le processus de recrutement. C'est des gens instruits et qui sont très expérimentés pour jouer ce rôle.

Dans le cadre de l'appui on a comme parties prenantes les partenaires techniques qui regroupent les bailleurs, les ONG et la direction de la microfinance avec ses programmes d'appui. Le pouvoir de ces partenaires se traduit par la formation ou le renforcement des capacités qu'ils offrent au personnel. Ces formations peuvent concerner le contrôle de l'internet pour l'auditeur interne, la gestion de la performance sociale pour les chefs d'agence et les agents de crédit, la formation du formateur de l'éducation financière. Le pouvoir peut

aussi s'expliquer par un appui institutionnel, des ateliers, conférence et une assistance technique. Cet appui vise la promotion et la professionnalisation de la coopérative à travers le renforcement des capacités des ressources humaines.

Le pouvoir lié à la compétence est possédé par le personnel technique. Les employés ont une très bonne formation professionnelle, mais aussi universitaire. Ils sont très respectés par l'église. Et vous avez pour des raisons religieuses l'église est très exigeante en matière de compétences et de comportement éthique. Donc ils ont été recrutés sur la base des critères très rigoureux. C'est ce qui justifie d'ailleurs toutes leurs compétences en matière de gestion.

Du point de vue financier, on a l'église catholique du Sénégal en tant que membres fondateurs, les « bancs villageois » en tant que clients membres de première heure, les banques privées et les partenaires financiers. Les banques privées nous prêtent de l'argent. Ces partenaires financiers regroupent les bailleurs et ONG comme le Catholico Relief Service(CRS), le Church World Services, le programme Casamance de la coopération allemande, etc. L'église catholique du Sénégal a un énorme pouvoir financier compte tenu des liens qu'ils ont avec d'autres associations catholiques au niveau international. Le pouvoir financier des membres des « bancs villageois s'explique par leurs épargnes. Et, Celui des partenaires financiers par les subventions et des fonds de crédit qu'ils accordent à la coopération ».

Il y a un aussi un pouvoir sacré détenu par l'église. En raison de leur très bonne image et du grand respect qui leur sont voué par tout le monde. Ce pouvoir permet d'éviter beaucoup de conflits et de mauvais comportements. L'implication de l'église comme acteur principal contribue beaucoup à la stabilité sociale et financière de la coopérative.

L'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés qui a un pouvoir d'appui en assurant la formation des membres, la promotion et la défense des intérêts collectifs des membres, et la coopération entre les SFD membres. C'est dans ce cadre qu'elle se propose d'instituer une culture de transparence auprès de ses membres, par une collecte, une analyse et une diffusion adéquate de leurs données financières.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes sont nombreux et variés. Ces acteurs sont : le secrétariat national de la CARITAS Sénégal et les diocésains membres de la coopérative, la tutelle, la BCEAO

l'association nationale des femmes membres des « bancs villageois », les partenaires financiers qui regroupent les bailleurs et ONG, les acteurs institutionnels d'appui qui sont composés de l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance, les localités de nos différentes caisses, les populations défavorisés et les employés. Leur légitimité est contextuelle, c'est-à-dire qu'elle peut être fonction des critères de compétence liée aux ressources financières ou non financières que l'acteur procure à la coopérative, de l'aspect de la relation qui peut être juridique, moral, ou tout simplement religieux. Ainsi, pour la légitimité expliquée par les compétences nous avons l'église en raison de la stabilité sociale et des ressources qu'elle apporte de façon efficace, les employés, l'association professionnelle, la direction de la microfinance et les partenaires financiers (bailleurs et ONG). L'aspect moral de la relation est en rapport avec la mission même de la coopérative, et nous avons comme acteurs la localité, les populations défavorisées et les clients membres car, la microfinance a pour but de contribuer à la réduction de la pauvreté. Cette noble mission morale veut que l'on considère forcément les pauvres, c'est logique. Les acteurs légitimes en raison de l'aspect juridique des relations, concerne les acteurs dont la légitimité est garantie par la législation ou par le lien contractuel qui existe entre ces derniers la coopérative. Je peux ainsi citer les membres ou propriétaires tels que le secrétariat national de la CARITAS Sénégal et les diocésains membres de la coopérative, l'association nationale des femmes membres des « bancs villageois », la tutelle, la BCEAO, la Direction de la Microfinance et l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés à qui, la légitimité est assurée par la législation, et les acteurs tels que les employés, les banques privées, les partenaires financiers qui renferment les ONG et bailleurs, dont la légitimité s'explique par un lien contractuel. À propos des faits religieux, l'église qui jouit d'un grand respect a une légitimité sacrée. C'est une tradition au Sénégal de vouer cette légitimité aux religieux. Donc en plus nous constatons bien que l'église qui est membre dans cette institution jouit de plusieurs types légitimité en raison de son caractère religieux.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Ces acteurs sont le secrétariat national de la CARITAS Sénégal et les diocésains membres de la coopérative, la direction de la réglementation et de la supervision des systèmes financiers décentralisé, la BCEAO, l'association nationale des femmes membres des « bancs villageois », Les banques privées, les bailleurs, les ONG, l'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance et les employés. Tous ces

acteurs, que ce soit le secrétariat national de la CARITAS Sénégal et les diocésains membres de la coopérative ou les ONG et les bailleurs, l'association nationale des femmes membres des « bancs villageois », ils demandent une prise en compte des populations pauvres dans la politique de l'institution, ils exigent que de telles politiques puisse contribuer à la réduction de la pauvreté et que l'Organisme soit gérée de façon à couvrir toutes les charges y afférentes. Ainsi, leur demande se traduit par une gestion efficace et transparente permettant, une performance sociale et financière équilibrée. Même la demande des employés entre dans cette dynamique d'équilibrer les performances pour prendre en compte la satisfaction de tous acteurs autres que les membres.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le bon dirigeant ou le dirigeant modèle est respecté par tous les acteurs de son entreprise, en raison du respect qu'il leur accorde. Contrairement à ce que font beaucoup de dirigeants en Afrique qui pensent qu'il faut de la dictature pour être respecté. Non ! L'autorité ou le charisme s'acquiert en respectant tout, les gens, les normes de la société, les chefs religieux, y compris les règles de conduites ou de déontologies du dirigeant. Ce n'est en essayant de faire peur qu'on arrivera à atteindre sa mission.

#### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Il existe comme mécanisme le contrôle pour que le dirigeant respecte les différentes règles de l'institution, l'audit qui exige au dirigeant de suivre les conseils des auditeurs et la bonne conduite.

#### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Le contrôle est un mécanisme qui incombe à la banque centrale, à la direction de la réglementation et aux membres élus. L'audit interne est assuré par le département d'audit et au niveau externe nous avons la direction de la réglementation et la BCEAO. Alors que la bonne conduite qui voudrait que le dirigeant se comporte de façon respectueuse envers tout le monde est assuré par sa famille qui se charge de son éducation depuis l'enfance.

#### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont la direction de la réglementation, la BCEAO et salarié et les élus. Ensuite vient l'environnement éducatif. L'environnement éducatif est important, mais rien ne nous prouve qu'un dirigeant bien éduqué garde sa dignité face à certaines situations.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

D'après l'analyse que j'ai faite des scandales existants jusque-là dans le secteur de la microfinance, ils s'expliquent par un manque respect de certaines normes par le dirigeant, les contrôleurs ou les auditeurs. En effet, le manque de respect des normes légales du dirigeant surtout les normes légales de gestion peut entraîner une mauvaise gestion de l'institution pouvant aboutir à un gros scandale. Ce phénomène peut se traduire par des fraudes qui consistent pour le dirigeant de s'octroyer des prêts alors que c'est interdit par la législation, et tant d'autres fautes graves qui aboutissent souvent à un gros scandale financier et parfois même social établissant une relation conflictuelle entre une catégorie de salariés et la direction par exemple. Le manque de respect des normes de contrôle par les élus pour des raisons d'incompétence de mauvaise foi explique en outre ces scandales. L'incompétence ou le manque de sérieux des auditeurs internes est aussi une raison non négligeable qui explique ces scandales.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Les sanctions doivent être renforcées. Les dirigeants, auditeurs et les élus qui se comportent de la sorte doivent être immédiatement démis de leur fonction par la tutelle. Ils doivent aussi répondre devant les tribunaux et ne doivent plus occuper des fonctions pareilles. Le souci c'est que c'est difficile de prendre des mesures pareilles à cause de certaines pressions sociales, politiques ou religieuses sur la justice. Mais c'est la seule solution.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

L'église, l'association des femmes des « bancs villageois », les salariés, les ONG, les bailleurs, les banques privées, les partenaires techniques et la banque centrale et la direction



de la réglementation sont les principaux acteurs qui contribuent à la création de la valeur. La contribution est soit financière pour les bailleurs, les ONG et les membres, soit technique pour les salariés et les partenaires, ou soit par le contrôle pour la banque centrale, les propriétaires et les salariés aussi.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

L'église catholique est l'acteur le plus important dans cette contribution. Cela s'explique par le rôle qu'elle joue par rapport à tous les domaines favorables à la création de valeur et la notoriété qu'elle jouit au niveau des relations entre tous les acteurs et la mutuelle. Sinon, je pense que tous les autres ont le même niveau d'importance.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Ce sont précisément les clients et les personnes vulnérables. Cette richesse permet d'améliorer les conditions de vie des clients particulièrement les femmes avec la mise en place de projets de développement. Elle est utilisée aussi pour venir en aide les enfants au niveau des orphelinats, les jeunes filles dans leur scolarisation et tant d'autres projets ayant trait à la santé et à l'éducation.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les clients et ces personnes vulnérables ont le même niveau d'implication, car les conditions précaires des populations restent notre préoccupation.

**Le Dirigeant D16**

**Entretien pendant 48 min réalisé avec la Directrice des canaux alternatifs de distribution d'une institution de microfinance de type sociétal, MECAP, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir peut être défini comme un ensemble de ressources qui permettent à un individu de s'imposer.

## **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité se définit par la reconnaissance juridique d'un être ou d'une chose.

## **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

Si la résolution d'un problème nécessite une rapidité, c'est –à-dire sans perdre du temps on peut affirmer que ce problème est urgent.

## **Le degré d'importance des parties prenantes**

## **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Il y a d'abord les actionnaires qui regroupent des banques et des bailleurs de fonds internationaux. Leur pouvoir est d'abord financier car, le fait qu'ils sont détenteur du capital de la société influe beaucoup sur le fonctionnement de la société. Les actionnaires ont aussi un pouvoir décisionnel et de contrôle. Par le biais du conseil d'administration ils définissent les grands axes de l'entreprise, et veille à l'exécution des décisions. Ensuite le personnel technique qui, composé d'étrangers et de locaux, dispose a un pouvoir de compétence qui s'explique par leur solide expérience et leur expertise avérée dans le domaine de la microfinance, du droit de l'économie et de la gestion.

La tutelle qui regroupe le ministère de l'économie et des finances et la BCEAO. Elle a un pouvoir de contrôle. En d'autres termes elle veille à l'application des lois et règlements qui régissent le secteur de la microfinance. Par des contrôles sur pièces et sur place. Aussi, L'Association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance détiennent un pouvoir d'appui en matière de promotion et de professionnalisation des SFD qui consistent à apporter leur expérience, leur connaissance et savoir-faire soit par des formations et des codes déontologiques dans le domaine de la microfinance.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les principaux acteurs légitimes, sont ceux dont les interventions se justifient sur la base de lois et règlements. Pour la microfinance et par rapport à société Ils peuvent être les actionnaires, les clients, l'ensemble du personnel, les acteurs institutionnels tels que la tutelle, la BCEAO, la AP/SFD et la direction de la microfinance. Cependant, nous apportons de l'aide aux populations locales. Nous entretenons donc une relation qui a tout à fait une légitimité à valeur morale.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Il s'agit essentiellement des actionnaires, des clients, du personnel technique, de la BCEAO, de la direction de la réglementation, de l'association professionnelle et de la direction de la microfinance. Les actionnaires ont une demande qui se matérialise par la rentabilité de leur investissement, la lutte contre la pauvreté et le respect des règles et principes de la microfinance. Les clients ont besoin d'être accompagné dans le processus d'octroi de crédit et dans le fonctionnement de leur micro entreprise. La demande du personnel se manifeste par une politique d'efficacité financière pour assurer la pérennité de la société et par conséquent protéger leur emploi, une évolution au niveau de leur carrière et des primes de motivation. La BCEAO, la direction de la réglementation et l'association professionnelle ont une demande qui se matérialise par la prise en compte de l'intérêt des clients et le respect des lois et dispositions du secteur de la microfinance.

**Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

**1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Un dirigeant modèle est celui qui essaie de laisser une bonne réputation partout où il passe. C'est quelqu'un qui pense à sa réputation pour pouvoir occuper des fonctions beaucoup plus importantes dans l'avenir. Il est contre la corruption, la tricherie et les fraudes. Il maîtrise les outils de gestion. Il doit motiver son équipe et avoir du respect envers ces derniers. Il doit être un modèle aussi pour ses employés.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Le contrôle est un mécanisme l'action du dirigeant. Le dirigeant est contrôlé par les salariés, par la direction de la réglementation, la BCEAO et les actionnaires. Sa réputation par rapport

au monde extérieur est bel et bien un mécanisme aussi y participe. Le dirigeant qui tient compte de sa réputation se propose toujours de mettre rigueur et honnêteté dans ses actions. Et enfin l'audit est un mécanisme qui incite le dirigeant à être apprécié à travers ses actions.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les acteurs qui assurent le contrôle sont les actionnaires, les salariés, et les organes de supervision du secteur de la micro finance à savoir la banque centrale et la direction de la réglementation. Le contrôle des actionnaires c'est à travers le conseil d'administration, les salariés contrôlent le dirigeant et peuvent se plaindre au niveau des tribunaux ou de la tutelle et le contrôle des organes de supervision c'est sur documents ou par des visites surprises. Un audit externe peut être commandité par les actionnaires et la tutelle et l'audit interne est effectué par une catégorie de salarié du département d'audit interne de la société.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Il y a les actionnaires qui jouent plusieurs rôles : la sanction, le recrutement, la prise de décision, le contrôle interne etc., viennent ensuite la tutelle et la BCEAO qui exercent un contrôle sur l'application des règles qui régissent le fonctionnement des sociétés de microfinance. Enfin nous avons le département d'audit interne qui donne son avis à appliquer et les autres salariés qui peuvent porter plainte au niveau des autorités compétentes.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales sont expliqués pour la majeure partie par la mauvaise application de ces mécanismes cités tout à l'heure. Cette mauvaise application s'explique soit par le manque de formation ou par la négligence des acteurs qui assurent ces mécanismes. L'absentéisme, l'analphabétisme ou même et l'excès de confiance des élus sont autant d'exemple qui expliquent par exemple la défaillance au niveau du système de contrôle et qui expliquent souvent des cas de scandales vécus dans le secteur de la microfinance.

### **6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Il urge alors de multiplier les formations des élus. Il est important aussi de poser des conditions par rapport au niveau d'étude des membres candidats aux instances de gouvernance ou

trouver les moyens de leur faire comprendre la législation ne serait-ce de les traduire en wolof et leur donner des cours d'alphabétisation. Les auditeurs internes doivent aussi être à la hauteur de leurs tâches. Pour cela, il est nécessaire de recruter des gens compétents. Cela interpelle directement l'État.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Ce sont les actionnaires, le personnel technique, la direction de la microfinance, la BCEAO, l'association professionnelle et la direction de la microfinance. La contribution des actionnaires est un apport financier, en plus des décisions et du contrôle qu'ils assurent. Le personnel technique a un apport d'expertise concernant l'exécution des décisions du conseil d'administration. Idem pour la direction de la microfinance et l'association professionnelle qui assiste techniquement la société. La direction de la réglementation et la BCEAO y contribuent par le contrôle qu'elles effectuent sur le fonctionnement de la société.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les actionnaires en tant que propriétaires, bailleurs, contrôleurs sont les plus importants. Ensuite nous avons l'État et les salariés. La raison en est que les actionnaires jouent plusieurs rôles dans ce processus

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Ce sont les actionnaires, les clients et les populations et les salariés. Les actionnaires perçoivent des dividendes. La valeur créée permet de baisser les coûts des prêts à accorder aux clients, à assister les populations comme lors des inondations et à motiver le personnel technique.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les actionnaires, les clients et les salariés sont les acteurs prioritaires. Mais les besoins des populations sont aussi pris en compte.

**Le Dirigeant D17**

**Entretien pendant 48 min réalisé avec directeur général d'une institution de microfinance de type sociétal, microcrédit, dans son lieu de travail (bureau).**

### **Identification des parties prenantes**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir d'un individu par rapport à un organisme, c'est le fait que cet individu soit capable d'apporter quelque chose à cet organisme.

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

Un groupe considère que sa relation avec tel ou tel autre individu est légitime si cet individu est capable d'apporter quelque chose à ce groupe.

#### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

Le terme urgence fait allusion à l'effet immédiat. Par exemple dans le cadre de l'hôpital c'est soigner immédiatement un malade et dans le cadre d'un problème c'est apporter une solution dans l'immédiat.

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Les parties prenantes les plus puissantes sont les actionnaires de la société. Ils ont des fonctions de contrôle, qui leur donnent le pouvoir de veiller sur le fonctionnement de toute l'organisation et participent aux prises de décisions conformément à la législation, fixent les orientations et se partagent le bénéfice. Certains parmi eux sont des institutions financières, d'autres des ONG. Néanmoins, tiennent compte aussi de la mission sociale qui doit animer un SFD. Il y a aussi le personnel technique qui siège aussi au conseil d'administration et prennent donc les décisions conjointement avec les actionnaires. Ils ont en outre un savoir-faire une expertise pour piloter la société. L'État et la BCEAO qui assurent la tutelle. Ils ont un pouvoir très important. Ils contrôlent nos activités à partir des documents comptables et financiers que nous leur transmettons, mais aussi par des visites inopinées qu'ils effectuent dans la société. Il y a aussi d'autres structures d'appui comme l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance qui ont un pouvoir d'appuyer les SFD pour leur rendre plus professionnelles, à travers notamment des formations ces structures veillent aussi à la promotion et à la défense de nos intérêts.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

### **Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes sont : les actionnaires, les employés, l'État, la BCEAO, la direction de la microfinance et l'association des systèmes financiers décentralisés et les clients. La légitimité de ces acteurs n'est rien que des rapports d'interaction, des rapports basés sur des valeurs juridiques mais aussi sur des rapports d'utilité. Ils apportent quelque chose de bénéfique à la société donc ils sont forcément légitimes. Cela ne veut pas dire pour autant que la légitimité d'un acteur ne peut être justifiée que de façon légale ou de façon utilitaire. La légitimité peut aussi s'expliquer par une cause sociale, Si je prends la localité comme un exemple, notre société la considère comme légitime parce que nous menons des activités qui se traduisent par un engagement écologique envers l'environnement.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

### **Pourquoi ?**

Il y a les clients dont les demandes s'articulent au niveau de la réduction des taux d'intérêts pratiqués. Les actionnaires qui demandent qui revendiquent plus de vigilance par rapport au respect de toutes les lois, au respect de l'environnement et à la protection des clients. L'État, la BCEAO et l'association professionnelle ont des demandes similaires qui se définissent par le respect de la législation et la protection du client.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

C'est un dirigeant doté d'un savoir-faire pour diriger. Il a un bon plan de travail, une bonne vision. Il est fidèle à l'entreprise. Il pense aux attentes de tous les individus qui participent à la performance de l'entreprise. Ses états financiers de synthèse sont réguliers et sincères. Il assure la qualité de son image et celle de la société à travers sa gestion, rien de moins que pour garder son poste ou trouver un poste bien meilleur en cas de désaccord avec les propriétaires de sa société.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Le savoir-faire du dirigeant, sa motivation, le contrôle exercé sur ses actions, l'audit, les règles de fonctionnement, la notation pour que les populations et le marché de l'emploi aient

une image sur la qualité de l'image du dirigeant et de sa société, sont des mécanismes qui assurent les bonnes actions du dirigeant.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Le savoir-faire, la motivation et le contrôle interne, la notation sont assurés par les actionnaires. Les actionnaires veillent en outre sur l'application du règlement intérieur. Les règles de fonctionnement du secteur de la microfinance sont assurées par la tutelle et la BCEAO qui veillent sur leur application. Les populations et le marché du travail participent également sur le mécanisme qui invite le dirigeant à bien gérer son image et celle de sa société.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les actionnaires sont les plus importantes car ils sont les propriétaires, et possèdent plusieurs pouvoirs sur le dirigeant. Ils peuvent le destituer en cas d'infraction, ils le contrôlent au jour le jour. Ils décident des objectifs que doivent poursuivre le dirigeant. Ils valident les états financiers et ont toutes les informations nécessaires. Il y a ensuite les superviseurs du secteur de la microfinance qui sont moins impliqués que les actionnaires car leur contrôle est périodique. Enfin, nous avons les populations et le marché du travail qui sont les moins importants car, il peut y arriver des moments où ces acteurs collaborent même avec dirigeant sanctionné par son organisation pour des raisons diverses. Ces raisons ...ça dépend. Elles peuvent être religieuses, familiales ou autres.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

C'est vraiment très difficile de répondre à votre question car je n'ai jamais travaillé dans une institution qui a connu un scandale. Les scandales existent on ne peut pas le nier. Je veux seulement vous faire comprendre que je n'ai pas suffisamment d'informations justes pour évoquer les vraies raisons. Mais je pense que ces scandales sont corrélation avec la faiblesse des mécanismes que je vous ai cités à l'instant. La preuve en est que le manque de compétence des élus surtout au niveau des mutuelles et l'incompétence de certains dirigeants sont souvent relatés dans les médias et séminaires comme les vraies raisons qui expliquent ces scandales.



**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Notre société ne connaît pas ces genres de problèmes et ne peut en connaître. Nous sommes bien organisés. Le contrôle est effectué par des actionnaires avisés qui, sont très expérimentés en matière de fonctionnement des institutions financières. Ils sont très rigoureux. Le problème c'est au niveau surtout des mutuelles et associations. Et beaucoup d'efforts doivent être consentis pour éviter ces scandales. Il s'agit notamment du paradoxe des membres propriétaires parfois analphabètes qui doivent contrôler la gestion de l'institution. Ils doivent mieux accompagner par la tutelle dans le processus de recrutement des dirigeants et des élections pour élire des membres capables d'accomplir les différentes tâches qui les attendent.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Ils y a les organes d'appui qui assurent la promotion et la défense des intérêts de la société, les actionnaires et les salariés qui assurent les mécanismes de gouvernance au niveau interne et la tutelle au niveau externe.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les plus importants ce sont les actionnaires. Ils apportent du financement à la société contrairement aux acteurs. Une institution financière ne pourra pas fonctionner si elle n'a pas de ressources financières.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

L'environnement, les populations, les clients, les actionnaires et même les salariés sont concernés par la politique de distribution de la société. Une partie des bénéfices est versée sous forme de dividendes aux actionnaires. La société ne finance pas les clients ayant des projets qui nuisent l'environnement. Au contraire, elle privilégie les projets écologiques qui contribuent en outre à la réduction de la pauvreté. Des appuis financiers sont accordés aussi dispensaires pour améliorer la qualité des soins de santé des populations. L'épanouissement des salariés est aussi une des préoccupations de la société. Il faut des salariés épanouis pour une meilleure qualité des services financiers

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ?  
Pourquoi ?**

Les actionnaires sont plus importants. Ils ont le droit de se partager le bénéfice. Par contre les acteurs comme les clients, salariés, environnement et populations sont concernés aussi dans cette répartition des obligations sociales de la société.

**Le Dirigeant D18**

**Entretien pendant 01h00min réalisé avec le directeur audit interne d'une institution de microfinance de type sociétal, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Avoir du pouvoir sur une personne, c'est arriver à avoir un effet sur le comportement de cette personne.

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité est la reconnaissance de quelque chose. Cette reconnaissance doit être exempte de critique découlant des règles et valeurs qui fondent la société.

**3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence n'est rien d'autre que l'importance de trouver une solution à affaire donnée.

**4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Cette institution de microfinance a un statut particulier. Il a un statut de société anonyme. La propriété revient aux actionnaires qui sont composés de bailleurs et de banques privées, et non aux clients. Les actionnaires ont un pouvoir qui est financier. Ce pouvoir financier ou de propriété est expliqué par les fonds de la société qui sont à leur possession. Cela leur donne le droit de siéger au conseil d'administration. À travers celui-ci, ils interviennent dans le processus de décisions et de contrôle et défendent leurs intérêts. Le personnel technique est représenté au conseil d'administration pour prendre des décisions, mais aussi défendre les intérêts de tous les employés sans compter leur compétence par rapport à l'accomplissement des différentes missions. L'État et la BCEAO représentent en quelque sorte les arbitres. En

outre, ils sont le garant de la de la nouvelle loi qui régit le fonctionnement des institutions de micro finance. Ils défendent ainsi, les intérêts de clients de la micro finance et lutte contre la non transparence et à la fraude. Donc ce sont qui assurent le contrôle externe. Le pouvoir des acteurs institutionnels d'appui, c'est-à-dire l'association professionnelle et la direction de la microfinance est technique.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

#### **Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes sont les clients, les actionnaires, les salariés, Les acteurs institutionnels qui exercent la supervision et le contrôle, les acteurs institutionnels qui ont un rôle d'appui. La légitimité de ces acteurs est fondée par les lois et règlements qui assurent le fonctionnement du secteur de la microfinance au Sénégal.

### **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

#### **Pourquoi ?**

Les demandes urgentes sont possédées par les actionnaires, les salariés, les clients, L'État, la BCEAO et des acteurs comme l'association professionnelle et la direction de la microfinance. La demande des actionnaires repose sur la bonne gestion des fonds de la société afin d'éviter le gaspillage, Le respect des règles pour éviter toute pénalité ou sanction pouvant nuire à la réputation et à la viabilité financière de la société. Les clients ont une demande concernant la réduction des charges liées aux crédits et l'augmentation des montants des prêts par exemple. La demande des salariés englobe l'accès aux soins de santé, les primes de risque et autres. L'État, la BCEAO et d'autres organes comme l'association professionnelle veulent que les conditions sociales des clients soient améliorées.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle applique les règles établies par le législateur, et les conseils établies par les auditeurs. C'est un homme honnête. Il communique avec honnêteté les documents comptables et financiers de l'entreprise. Il doit protéger les patrimoines de son entreprise. Il doit exercer un contrôle sans défaillance sur l'ensemble de ses dirigés. Il doit savoir informer. Il doit avoir confiance en lui. Il doit éviter toute sorte de corruption de recrutement basé sur des liens familiaux.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les mécanismes sont multiples. Les règles mise en place par l'État entre par exemple dans ce cadre. Il y a aussi les mécanismes de contrôle, les mécanismes d'audit, l'amour qu'éprouve le dirigeant envers son institution et la qualification du dirigeant. Tous ces éléments permettent de réguler les problèmes de comportements chez le dirigeant.

**3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les règles sont assurées par la BCCEAO et la direction de la réglementation. Le contrôle fait intervenir à notre niveau les actionnaires, la BCEAO et la direction de la réglementation. Pour que le dirigeant aime son entreprise et la gère précieusement est un mécanisme qui est assurés par les actionnaires qui, mettent en place une forte politique de motivation du dirigeant. La qualification du dirigeant est une affaire aussi des actionnaires qui doivent s'assurer que le dirigeant est suffisamment qualifié et met en application sa qualification au bénéfice de tout le monde et en particulier la société. Le mécanisme d'audit est assuré par des salariés au niveau interne. La tutelle ou aussi peuvent mener des audits en cas de problèmes majeurs.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Vous vous rendez compte que beaucoup de ces mécanismes sont assurés par les actionnaires. Ils se placent en première place par rapport aux autres acteurs comme la tutelle, la BCEAO et les auditeurs interne.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales s'expliquent par problème de gouvernance. Certaines institutions sont très mal gouvernées. Les pouvoirs ne sont pas équilibrés. Il y a une asymétrie d'informations entre les élus et les dirigeants. C'est ce qui se passe souvent dans les mutuelles. Les dirigeants sont souvent mal contrôlés. Les auditeurs en ont leur part de responsabilité. Ils doivent veiller sur l'efficacité du contrôle des dirigeants. Mais bon c'est souvent des problèmes de compétence qui se posent aussi au niveau de l'audit interne.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Je pense qu'il faut renforcer le contrôle. Au niveau interne comme au niveau externe. Le contrôle par la tutelle doit se faire à tous les niveaux même au niveau de l'audit interne. Les élus doivent être mieux formés et appuyés par la tutelle, la direction de la microfinance et l'association professionnelle.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Il y a généralement les actionnaires, les organes institutionnels d'appui ou de contrôle et les salariés.

Pour créer de la valeur il faut des moyens financiers, des stratégies, de l'exécution de ces stratégies et le contrôle de cette exécution. Les moyens financiers sont mobilisés par les actionnaires. Les stratégies sont prises par les organes d'appui et les actionnaires. Ces stratégies sont exécutées par les salariés et le contrôle de ces exécutions est effectué par les actionnaires et les organes institutionnels de contrôle.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les plus importants ce sont les actionnaires qui interviennent sur trois points parmi les quatre. Viennent ensuite les organes d'appui, de contrôle et les salariés.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La valeur créée est répartie entre les actionnaires, les clients et les salariés sous forme de dividende pour les actionnaires, de la baisse du taux d'intérêt pour les clients ou de la rémunération des comptes d'épargne pour les clients et des primes et des soins de santé pour les salariés.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous importants. L'objectif social d'un système financier décentralisé est la prise en compte des attentes de tous les acteurs.

**Le Dirigeant D19**

**Entretien pendant 56min réalisé avec le responsable RH d'une institution de microfinance de type sociétal, dans son lieu de travail (bureau).**

### **Identification des parties prenantes**

#### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir est détenu quand la prise de la décision que va suivre un individu nous revient.

#### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité est le caractère normal et licite de toute chose.

#### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence dans une circonstance est la vivacité qu'il faut pour réparer les différents risques qui peuvent porter préjudice.

#### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Le pouvoir est détenu par les actionnaires et les salariés. En tant que propriétaires, les actionnaires prennent les décisions et s'assurent de l'exécution de ces décisions par les salariés. Mais, il faut noter que celle-ci participe aussi aux prises de décisions au niveau du conseil d'administration.

#### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les principaux acteurs légitimes sont :

- les actionnaires qui sont légalement légitimes en tant que acteurs bénéficiaires d'un droit de propriété, mais aussi en tant que décideurs au niveau de la société ;
- La direction de la réglementation et la BCEAO qui jouissent d'un droit de contrôle dans la société ;
- Le client qui, dès l'ouverture d'un compte devient légitime. Sa relation avec la société devient automatiquement légale ;

- les employés sont recrutés sur la base de contrat d'embauche. Ils ont une légitimité basée sur un règlement ;

-les structures de promotion qui sont composées par la direction de la microfinance et l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés. Ces structures de promotion sont mises en place par la législation pour accompagner les systèmes financiers décentralisés.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Les acteurs dont les demandes constituent une urgence sont entre autres les actionnaires, les clients, les salariés, l'association professionnelle, la direction de la réglementation, la direction de la microfinance et la banque centrale. Les principales demandes des actionnaires reposent sur la rentabilité de leur investissement. Cette rentabilité peut signifier une rémunération de leurs actions, un accompagnement et une satisfaction des clients et plus de transparence. Les clients demandent à la société plus de d'accompagnement se traduisant par des conseils, des formations, et plus d'assouplissements aux conditions d'accès aux prêts. L'association professionnelle réclame le respect du règlement intérieur de l'association et la transmission des documents financiers. la BCEAO et l'État par l'intermédiaire de la direction de la réglementation et de la direction de la microfinance exigent l'adaptabilité et l'amélioration de la qualité des produits ou services financiers offerts aux clients dans la transparence et le respect des lois et règlements. Les revendications des salariés portent sur les primes et subvention, par exemple des primes de logement ou des subventions restaurant, la formation, la couverture sanitaire.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

La qualité d'un dirigeant se remarque par sa rigueur dans le travail, sa sincérité dans la transmission des informations aux ayants droits. Le dirigeant modèle est préoccupé par le bonheur de ses employés, le respect des institutions légales et la reconnaissance et le respect de tous les acteurs qui apportent des ressources à l'entreprise. Il motive ses employés et les

écoute. En résumé, il doit avoir un bon comportement pour que l'ensemble des acteurs avec il travaille le respecte.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Le contrôle est un exemple de mécanisme de contrôle. Si le dirigeant sait qu'il est bien contrôlé, il n'effectuera pas une action qu'on ne lui autorise pas. La motivation du dirigeant fait partie aussi de ces exemples de mécanismes. Un dirigeant motivé a toujours une attitude managériale correcte. Pour parler autrement, le dirigeant qui bénéficie une certaine considération une reconnaissance de son entreprise a tendance à rentabiliser toutes ses actions au bénéfice de tous les acteurs en général et de l'entreprise en particulier, pour une efficacité relationnelle.

**3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Le contrôle et la motivation ce sont des mécanismes clés qui sont assurés par les actionnaires. Les actionnaires demeurent les seuls acteurs à voir une influence directe sur les actions du dirigeant.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Seules Les actionnaires ont les compétences de les recruter, de les démettre et les récompenser et de leur faire respecter toutes les règles.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les scandales sont expliqués par une faiblesse du mécanisme de contrôle ou de motivation.

Si le dirigeant est conscient qu'il n'est pas bien contrôlé, là il peut faire tout ce qu'il veut. Surtout s'il est malhonnête. C'est ce que nous enregistrons dans la plupart des scandales vécus. Certains scandales pourraient se justifier par l'absence de motivation du dirigeant. Le dirigeant mal payé ou mal récompensé peut profiter des fonds de son institution si l'occasion se présente.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**



Ce sont ces deux mécanismes qui doivent être renforcés. Le contrôle doit être mené avec efficacité. La motivation du dirigeant est aussi quelque chose de très important pour la pérennité de l'entreprise. Au niveau de notre société ce sont les actionnaires qui responsables de ces deux mécanismes.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Les actionnaires et les salariés permettent à la société de créer de la valeur. Les actionnaires sont bailleurs. Ils contrôlent et prennent conjointement les décisions avec les salariés qui ont la charge d'accomplir les tâches.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

**Salariés comme actionnaires sont tous utiles.**

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Les clients, les salariés et les actionnaires participent à la répartition de la valeur créée par la société. Cette valeur permet d'améliorer la qualité des produits financiers offerts aux clients, des prix de logement et subvention pour les salariés et des dividendes à distribuer aux actionnaires.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont tous importants. L'essentiel est que les intérêts de tous ces acteurs soient considérés. Et c'est légitime.

**Le Dirigeant D20**

**Entretien pendant 46 min réalisé directeur du réseau d'une institution de microfinance de type sociétal, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir est un concept que nous procure notre fonction. Au niveau d'un pays, ça peut être la fonction de président de la république, ou celle de dirigeant dans une entreprise.

### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité on est dans une situation de légitimité lorsque cette situation est justifiée. La justification est tirée se réfère à une législation ou la morale.

### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence c'est lorsque qu'on est confronté à une condition où il faut agir vite.

### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Compte tenu de la législation et du statut de l'entrepris, quatre types de parties prenantes détiennent le pouvoir. Il s'agit des actionnaires qui sont propriétaires et siègent au conseil d'administration pour déterminer les principales politiques de la société et exercer son contrôle sur l'organe de la direction. Le personnel qui, lui aussi participe à la détermination de telles politiques. L'État et la BCEAO qui jouent le rôle de tutelle, interviennent dans le contrôle pour le respect des normes prudentielles et enfin l'association professionnelle et le ministère de la microfinance qui constituent les structures d'appui, ont le pourvoir d'assister techniquement les systèmes financiers décentralisés, par des offres de formations, pour une gestion plus professionnelle.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Les acteurs légitimes sont les clients mais aussi les principaux actionnaires, les salariés, les superviseurs du secteur, acteurs institutionnels d'appui et de suivi que sont là l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction e la microfinance. Pour tout ce qui est populations et environnement leur légitimité est morale, alors que pour les autres acteurs cela a un caractère juridique, un droit d'intervenir qui se fonde sur une loi. Il faut noter que pour la morale c'est tout ce qui concerne l'écologie et le social.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Il y a les actionnaires, l'État et l'association professionnelle, les salariés et les clients et la banque centrale. Les demandes des actionnaires se traduisent par la prise en charge des enjeux écologiques dans le financement des clients et la satisfaction des besoins économiques et sociaux des clients dans le respect de la législation et de la philosophie de la société. L'État, la BCEAO et l'association professionnelle ont une demande accentuée sur la prise en compte des besoins des clients, et le ciblage des populations pauvres afin d'impacter sur la réduction du seuil de pauvreté. Les demandes des clients se traduisent par un accès à l'information, une périodicité des remboursements favorable et une baisse des taux d'intérêt. Les salariés par contre, ont une demande schématisée par une promotion de leur carrière, une reconnaissance de leurs efforts par des récompenses d'ordre financier et une prise en charge de leur situation sanitaire.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

La compétence est d'abord la caractéristique principale d'un dirigeant modèle. La compétence est très large. La compétence renferme presque toutes les notions de gestion, elle va de la comptabilité, de la finance, à la communication. Le dirigeant, est en outre un individu imbu de vertu. C'est important d'être vertueux pour protéger son image et pour s'imposer au sein même de son entreprise. La plupart des problèmes des systèmes financiers décentralisés s'expliquent par une gestion assurée par des dirigeants qui ne sont pas du tout vertueux. Ils agissent au point d'entraîner l'entreprise dans des relations conflictuelles entre les salariés et la direction, entre le conseil d'administration et la direction, ou entre le conseil d'administration et les clients. Ce sont des relations conflictuelles nées donc du mauvais comportement des dirigeants. Ce mauvais comportement qui s'explique par un usage abusif des fonds de l'entreprise par le dirigeant. Donc vous voyez, compétence et honnêteté sont les principaux facteurs qui déterminent les caractéristiques d'un dirigeant modèle.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Pour la compétence du dirigeant il y a le mécanisme de sélection du dirigeant. L'institution doit opérer un bon choix sur le dirigeant qui doit la diriger. Il y a aussi le mécanisme de crédibilité encourageant ainsi le dirigeant à être exemplaire. Un le mécanisme d'autorité qui consiste pour le dirigeant d'être modèle pour être respecté par son équipe. L'honnêteté du dirigeant repose sur des mécanismes de contrôle.

**3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les actionnaires assurent le mécanisme de sélection et du contrôle du dirigeant. Le mécanisme qui consiste à être crédible pour le dirigeant implique tous actionnaires et les salariés. Autrement dit, cette crédibilité signifie la réputation ou l'image que se forge le dirigeant à l'égard de ses collaborateurs qui sont essentiellement les actionnaires et salariés.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les acteurs les plus importants sont les actionnaires. Après les actionnaires, il y a les salariés.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Un scandale peut provenir et provient souvent du manque de compétence du dirigeant. Beaucoup d'institutions ont connu des crises qui s'expliquent par des disparitions de fonds dues à problème de compétence. Par exemple, une grande institution de la place a connu une similaire en raison de gros investissements engagés par sa direction. Le mécanisme de contrôle en a sa part de responsabilité. Le conseil d'administration devait être en mesure de prévoir le danger de ce risque et d'interdire à la direction de le prendre.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

La sélection du dirigeant et le contrôle ce sont les deux principaux mécanismes qui nécessitent du renforcement pour éviter de tels scandales. Et les acteurs responsables pour une société sont : les actionnaires.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur pour la société sont : le personnel, les actionnaires, l'État et la BCEAO, l'association professionnelle et la direction de la microfinance. Le personnel apporte son énergie et ses compétences pour assurer les activités de la société. La contribution des actionnaires repose sur le financement, le contrôle et les politiques à mettre en œuvre. L'État et la BCEAO garantit l'application des règles pour arriver à cette création de valeur. Tandis les organes institutionnels d'appuis accompagnent la société dans cette dynamique.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La contribution de chaque acteur est importante.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

La valeur créée permet de rémunérer les actionnaires, de satisfaire aux besoins économiques et sociaux des clients, de récompenser les salariés.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La participation de ces acteurs est importante. C'est une nécessité pour la société.

**Le Dirigeant 21**

**Entretien pendant 55min réalisé la directrice générale dirigeant d'une institution de microfinance de type associatif, FDEA, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**Le degré d'importance des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Quelqu'un qui a du pouvoir est quelqu'un qui est pragmatique, utilitaire et efficace par la pratique. Ce sont autant de qualité qui donnent du pouvoir à un individu. Parce qu'un individu

qui a toutes ces qualités est forcément considéré comme puissant par les individus de son environnement.

## **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

Il y a légitimité est une reconnaissance qui n'entre pas en contradiction avec une législation. Cette reconnaissance peut être due aussi par des valeurs. Comme dans le cas du pouvoir une personne qui toutes les qualités que je vous ai citées tout à l'heure peut être supposée par son entreprise.

## **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence souligne l'exigence de ne pas prendre du temps pour les faire les choses. Car tout retard accusé dans l'exécution est dommageable.

## **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Les acteurs possédant du pouvoir pour moi sont les membres fondateurs qui apportent des ressources financières à l'association, et depuis sa création. En outre, à travers à l'assemblée générale, ils définissent les grands axes, statuent sur les questions principales, adoptent le budget et examinent et approuvent les rapports de l'équipe de la direction. Pour parler autrement ils ont un pouvoir lié à la décision et au contrôle. Les employés qui ont les compétences requises pour assurer l'application et le suivi des politiques et stratégies définies par les membres fondateurs. L'État et la BCEAO qui assurent le contrôle du secteur, sont aussi détenteurs de pouvoirs car ils sont les deux parties prenantes habilités à nous sanctionner en cas d'infraction. Pour réussir notre mission, il y a aussi des accompagnateurs comme l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés, les ONG, les bailleurs et la direction de la microfinance qui ont un véritable pouvoir d'appui. Ces accompagnements consistent à des offres de formation, d'appui à la professionnalisation. Il y a aussi, les banques et les bailleurs de fonds, qui sont nos principaux partenaires financiers qui sont possesseur d'un pouvoir financier. Nos bailleurs partenaires accompagnent dans le financement des projets de femmes en difficulté. Ils supervisent ainsi la gestion de ces projets. Nous sommes aussi une sorte de client sur une banque de la place. Nous empruntons passe par cette banque. C'est donc tout à fait normal que ces partenaires aient un pouvoir sur nous. Ce pouvoir peut s'expliquer des exigences sur la santé financière de notre institution.

## **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ?**

### **Pourquoi ?**

Certains acteurs comme les membres fondateurs sont légitimes parce qu'ils ont un droit, celui de propriété envers l'association. C'est tout à fait légal de les considérer comme des acteurs légitimes. Les acteurs qui supervisent aussi le fonctionnement du secteur de la microfinance. Je veux dire la tutelle et la banque centrale. C'est la loi qui leur confère ce droit ou cette légitimité. De même que les employés, ils ont une légitimité tout à fait juridique. Ils sont aussi protégés par la loi. Ils des droits que l'association doit respecter. En outre, rien que les énergies qu'ils déploient pour la réussite de cette association, doivent être considérer comme légitimes. Ils sont très utiles pour la survie de l'association, donc celle-ci doit forcément les reconsidérer. Mais, ils ne sont pas les seuls dans ce cas précis, je veux dire par là que d'autres acteurs méritent une profonde considération parce qu'ils sont très utiles à la réussite de nos opérations. Pour ces acteurs là nous avons les banques commerciales et les bailleurs de fonds, l'association professionnelle et la direction de la microfinance. Les banques et les bailleurs, les ONG rappelons-le, ont une utilité financière, alors que la direction de la microfinance et l'association professionnelle, leur utilité est technique. Enfin d'autres acteurs comme nos clients et les populations à faible revenu sont légitimes, c'est-à-dire doivent être pris en compte. C'est le but premier de la microfinance de se soucier des gens les plus démunis.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ?**

### **Pourquoi ?**

Nous avons notamment les clients, les salariés, les membres fondateurs, les ONG, les bailleurs, la direction de la réglementation, l'association professionnelle, la direction de la microfinance et les banques commerciales. Les demandes des clients concernent les services financiers. Ils réclament à travers des boîtes à idées, une rapidité dans l'octroi du crédit par exemple. Les membres fondateurs sollicitent une performance financière, c'est-à-dire, une technique de gestion efficace pour engendrer un bénéfice qui permet de toucher un nombre considérable de pauvres exclus par le secteur bancaire classique. La réclamation des salariés se matérialise par une hausse des salaires ou la perception de primes. Les ONG exigent une amélioration des conditions de vie des pauvres, en faisant preuve d'honnête sur les projets à mettre en place pour toucher les plus pauvres. Les banques exigent une garantie pour mettre des lignes de crédits à la disposition de l'association. La direction de la réglementation et la BCEAO exigent le respect des règles et l'application des conseils et recommandations suite

aux contrôles et audits effectués. L'association de la microfinance et la direction de la microfinance sollicitent une application des axes et stratégies définies pour la promotion du secteur de la microfinance.

### **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

#### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle applique les lois mises en place par les autorités. Il respecte également le règlement intérieur de sa boîte. Il doit par ailleurs montrer du respect à l'égard des coutumes et traditions de la zone. C'est important pour gagner de la crédibilité au niveau des populations et saisir les stratégies à mettre en place pour la pérennité de la boîte. Il est franc et objectif. Il met en avant les intérêts du groupe et non son propre intérêt.

#### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

L'importance qu'accorde le dirigeant aux coutumes et traditions, le contrôle, la notation et la motivation peuvent constituer des mécanismes essentiels aux actions du dirigeant.

#### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Il appartient aux membres fondateurs de l'association d'assurer la notation et le contrôle pour mieux surveiller le dirigeant. Ils doivent en outre le motiver pour toute sorte de déviance. Certaines valeurs communautaires ou traditionnelles établies par la société influencent positivement les actions d'un dirigeant, surtout lorsque ce dirigeant est ancré dans ses traditions.

#### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les membres fondateurs demeurent bien sûr les acteurs les plus importants. Car les mécanismes assurés par les membres sont beaucoup plus rigoureux et beaucoup plus formels.

#### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**



Les scandales qui sévissent dans le secteur sont dus à des intoxications de l'information et des données chiffrés, aux détournements de ressources de l'institution et à la corruption. Ces facteurs de déviance s'expliquent par la négligence dans le contrôle interne et un manque de moyens matériels et humains au niveau du contrôle externe. Ceux qui assurent le contrôle interne, notamment dans les mutuelles, ne sont pas payés, ils n'ont pas de salaires. Ce sont donc des gens qui doivent être suffisamment motivés pour que cela marche. Mais la plupart sont absentéistes. Les uns se reposent sur les autres pour effectuer le contrôle. Imaginez donc tous les problèmes qu'il peut y avoir. La direction de la réglementation manque aussi de moyens matériels et humains pour effectuer le contrôle sur l'ensemble du secteur de la microfinance.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Le problème c'est au niveau du contrôle. La composition du conseil d'administration doit être hétérogène surtout au niveau des mutuelles. Il faut que les salariés, les populations, l'État soient représentés au niveau interne. Cela permettrait non seulement de tenir compte davantage des attentes de tous les acteurs, mais aussi de rendre le contrôle plus efficace en changeant les élus qui manquent de motivation et éviter toute sorte de coopération négative entre dirigeant et élus. La tutelle et la BCEAO augmenter les moyens pour pouvoir mieux effectuer leur contrôle.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Nous avons en quelque sorte les membres fondateurs qui effectuent le contrôle nécessaire et apportent les montants financiers favorables à la création de valeur, les employés qui les mettent en application, les partenaires techniques qui accompagnent ses salariés et les bailleurs et banques privées dont leur contribution sont financières.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Ils sont véritablement tous importants. C'est la combinaison de chacune de ces contributions qui facilite cette création de valeur.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Les clients, les populations pauvres et les salariés sont tous concernés par la répartition de la valeur. il s'agit de réduire le taux d'intérêt et d'augmenter progressivement le montant pour chaque client, de donner des primes et de rehausser les salaires pour les employés et de mettre en place des projets de développement pour les populations.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les clients sont les acteurs les plus importants dans cette distribution de richesse suivi des salariés et enfin les populations.

**Le Dirigeant 22**

**Entretien pendant 58min réalisé avec la directrice des opérations d'une institution de microfinance de type associatif, FDEA, dans son lieu de travail (bureau).**

**Identification des parties prenantes**

**1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir est l'influence qu'on peut exercer sur un ensemble d'individus. Cette influence peut être liée par des coutumes ou traditions.

**2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité d'une chose est la reconnaissance juridique ou morale de cette chose.

**3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence c'est lorsqu'on dans une position qui nécessite de s'interposer de façon rapide.

**4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Le pouvoir en interne est partagé entre les membres fondateurs, les clients et les salariés. Les membres en tant que propriétaires ont le pouvoir de prendre des décisions concernant le

fonctionnement de l'association, mais aussi d'assurer le contrôle. Ils sont propriétaires des ressources financières de cette association. Donc ils sont puissants financièrement. Ce qui leur donne un pouvoir. Nos clients peuvent aussi être considérés comme des acteurs en possession de ce pouvoir financier. En effet, nous avons besoin de ces clients pour être financièrement autonomes. Je veux dire par là que la mobilisation de fortes sommes d'épargnes des clients peut nous éviter d'emprunter avec des intérêts au niveau des banques. Par contre l'expertise ou le savoir-faire lié à l'accomplissement des tâches revient au personnel technique.

En externe, les acteurs institutionnels comme l'État et la BCEAO en tant tutelle, exercent leur contrôle sur le fonctionnement de l'association. Les bailleurs de fonds détiennent un pouvoir lié au financement des activités de l'association. Ils peuvent se porter garant auprès des banques qui nous prêtent. Mais, cela demande des conditions sur la bonne gestion. Autrement dit, les bailleurs ne prennent pas de risque. Il y a un certain nombre de paramètres à respecter. Les bailleurs ont aussi pouvoir technique qui consiste à encadrer les gérants de l'association pour l'amélioration de la qualité des services. L'APS/SFD et la direction de la microfinance qui sont très importantes en matière de promotion et de professionnalisation. En plus de ces acteurs institutionnels, il y a des acteurs locaux qui interviennent de manière externes pour nous aider en matière de promotion au niveau local, il s'agit des chefs de village qui ont une certaine notoriété au niveau de leur localité. Ils ont le respect des communautés. Ils sont très influents compte tenu de leur rang social. Leur pouvoir se fait sentir au niveau de l'association. Ils nous aident sur les projets à mettre en place et cela fait participer les populations.

##### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

À propos des acteurs légitimes il y a notamment les membres fondateurs, qui sont les principaux propriétaires. Donc, cette, du point de vue juridique ils sont plus légitimes que n'importe quel autre acteur. Les clients et la localité sont également légitimes, car c'est bien évidemment eux qui sont la raison d'être de la microfinance. Cette légitimité des clients et de la localité se rapporte à l'éthique, en effet l'objectif est de réduire la pauvreté au lieu de jeter un regard sur des gens qui ne sont pas concernés par la microfinance. Les organes de surveillance du secteur, je veux nommer la direction de la réglementation et la banque centrale qui selon la nouvelle loi l'AP/SFD, sont reconnus comme acteurs superviseurs ou contrôleurs sont donc obligatoirement légitimes. La légitimité des employés peut être justifiée

par leur savoir-faire ou leur expertise, mais aussi par leur droit en tant acteurs internes bénéficiant une protection juridique. Contrairement aux dignitaires qui n'ont pas une légitimité juridique, mais une légitimité informelle expliquée par nos réalités ou nos valeurs. D'autres accompagnateurs tels que L'association professionnelle et la direction de la microfinance sont légitimes vu leur apport en matière de professionnalisation ou de promotion. Cette dernière forme de légitimité expliquée par l'apport de l'acteur, nous permet de considérer les accompagnateurs financiers tels que les bailleurs et les banques comme des acteurs légitimes.

## **6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Pour ces acteurs, il concerne spécialement les membres fondateurs, les clients, les salariés, l'État, la BCEAO, les chefs locaux, les bailleurs et l'association professionnelle. La pérennité financière de l'association est la demande principale des fondateurs. La pérennité financière permet d'élargir l'association pour atteindre plus de pauvres. Elle est nécessaire aussi pour offrir des services financiers moins coûteux pour l'association et les clients. En ce qui concerne les clients le délai de remboursement est la demande la plus urgente à satisfaire. Le délai de remboursement des prêts est parfois incompatible avec les revenus générés par les activités des clients. Pour certains commerçants c'est seulement à l'approche des événements comme la fête, de tabaski, de korité, de Noël ou de la saint-valentin qu'ils écoulent vraiment leurs produits. Le bien-être de la localité est l'unique préoccupation des chefs locaux. L'urgence pour ces acteurs est donc d'impacter sur ce bien-être. Les salariés revendiquent des primes, des congés et une amélioration des conditions du travail. L'État, la BCEAO et l'association professionnelle exigent un respect de la législation pour répondre au besoin des plus pauvres.

## **Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

### **1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle s'active pour sa notoriété et celle de l'entreprise aux yeux des investisseurs. Il gère de façon éthique son entreprise. Il est contre tout ce qui est corruption et autres faits nuisibles ou bannis par les lois et les normes sociales.

### **2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les normes sociales, les lois, la notoriété, le contrôle sont les principaux mécanismes qui agissent sur les actions du dirigeant.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

Les chefs communautaires, la famille, les populations, les investisseurs, les membres fondateurs, la direction de la réglementation et la Banque centrale sont tous des acteurs qui garantissent la pertinence de ces mécanismes.

Les chefs communautaires et la famille sont des acteurs qui agissent sur l'acteur par rapport à ses actions. La communauté et la famille veille à ce que l'acteur qui fait partie dès leur les respecte et les honorent, en faisant preuve de rigueur, d'honneur, de partage et de la réussite par rapport à une tâche qui lui est confiée. Les membres fondateurs et les organes de surveillance ont cette même mission en effectuant un contrôle sur les actions du dirigeant pour qu'il applique les lois mise en place par la tutelle. La notoriété concerne celle du dirigeant et de l'association pour gagner la confiance des investisseurs et des populations.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Moi je mettrais en tête les organes de surveillance et les membres fondateurs. Et les autres acteurs ensuite. Ma justification se base sur le rôle direct des membres fondateurs et organes de supervision par rapport à la régulation des actions du dirigeant.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Il faut d'abord remarquer que ce sont les institutions mutualistes qui sont majoritairement touchées. L'explication se trouve dans leur mode de gouvernance qui consiste à confier les organes de gouvernance aux membres. Du point de vue organisationnel c'est bien. C'est limiter le pouvoir des dirigeants. Mais en pratique ça pose problème parce que les élus sont soit incompetents, soit demotivés. Ils n'ont pas parfois le niveau d'études suffisant pour comprendre les règles ou pour constater une certaine anomalie par rapport aux actions des dirigeants. Contrairement aux associations et les sociétés où les propriétaires sont plus déterminés, dans les mutuelles manquent parfois de motivation et de rigueur.

### **6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

L'accompagnement et la motivation des élus sont deux les éléments qu'il faut renforcer. Ce renforcement nécessite la participation des organes d'appui. L'association professionnelle et la direction de microfinance doivent renforcer davantage les formations. La tutelle s'investir sur les conditions d'éligibilité des membres et sanctionner les élus qui manquent de sérieux. Elle doit en outre mettre en place des mécanismes de motivation pour encourager les élus les plus performants.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Il y a notamment les membres fondateurs, les bailleurs, les banques, les clients, les acteurs institutionnels d'appui et de contrôle, les acteurs locaux et les salariés. En outre, les membres fondateurs interviennent dans le contrôle indispensable pour créer de la valeur. La contribution des membres fondateurs, des bailleurs, des clients et des banques est financière. Celles des acteurs institutionnels est techniques, c'est-à-dire, c'est une contribution au niveau du savoir-faire ou est lié au contrôle qu'ils effectuent. La contribution des acteurs locaux comme certains dignitaires s'explique par cette crédibilité qu'ils offrent à l'association. La contribution des salariés s'explique par les activités de l'association qui sont sous leur responsabilité.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Il est très difficile de procéder à un classement. Car pour l'association tout acteur pouvant lui apporter quelque chose est important voire très important.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Il y a les clients et les salariés. Elle permet d'avoir aux clients de bénéficier des services financiers accessibles et de qualité, de récompenser les employés pour qu'ils s'impliquent davantage et restent dans l'association. Autrement elle sert à fidéliser les clients et les salariés.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Une institution de microfinance créée de la valeur c'est pour améliorer les conditions de vie des clients donc la priorité revient aux clients.

### **Le Dirigeant 23**

**Entretien pendant 1h06min réalisé avec la directrice des ressources humaines d'une institution de microfinance de type associatif, FDEA, dans son lieu de travail (bureau).**

#### **Identification des parties prenantes**

##### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir s'explique par l'ensemble des valeurs qu'accorde la société à son bénéficiaire pour être respecté par les gens.

##### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

Une action est légitime quand elle est justifiée par des valeurs et principe de l'environnement.

##### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

L'urgence met en exergue l'action rapide à entreprendre pour gagner en efficacité.

##### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Il y a d'abord, le personnel avec l'ensemble de ses composantes qui sont dotées d'un certain pouvoir expliqué par leur compétence pour piloter l'association. Ensuite, Les membres qui ont fondé cette association ont du pouvoir, car ils sont les propriétaires. Vous savez quand possédez une chose et que vous confiez la gestion à une tierce personne, c'est normal que vous ayez une influence sur cette dernière. Ils ont créé cette institution de par leurs propres moyens financiers. Ils continuent toujours d'apporter de l'argent à l'association. Ils sont aussi les propriétaires des bénéfices de l'association, même s'ils n'ont pas le droit de se le partager. Et, je pense que « *xaliss moy xali yoon* ». C'est pour cela qu'ils ont d'autres pouvoirs comme la prise de décision. Ainsi, ils prennent les décisions à l'assemblée générale et au conseil d'administration. En outre ils exercent un contrôle sur notre façon de gérer l'association. Les clients bénéficient aussi un pouvoir financier grâce à leurs épargnes. Le volume des épargnes est non négligeable. Il permet aussi à l'association de faire des prêts avec ce montant qui rapporte de l'argent. Ce qui permet aux clients d'avoir une influence sur la gestion de leurs épargnes. Les bailleurs de fonds qui mobilisent de fortes sommes d'argent pour financer des projets entrepris par l'association. Ils influencent la gestion de ces projets et définissent les critères de sélection ou la catégorie de population à cibler. Les banques commerciales qui

nous octroient du crédit fixent aussi des conditions sur ces prêts, donc elles influencent la façon de gérer les ressources de l'association. La direction de la réglementation ainsi que la BCEAO qui ont un pouvoir de contrôle, veillent au respect de la législation.

Les bailleurs de fonds, en plus de leur pouvoir financier, un pouvoir d'appui qui se traduit par un encadrement du personnel technique et élus pour la promotion du secteur. Des acteurs comme l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance ont aussi ce pouvoir d'appui qui consiste à apporter un certain nombre de savoirs liés à la microfinance. Ce pouvoir d'appui se trouve aussi chez les chefs traditionnels, religieux ou de quartier, ayant une certaine influence sur les populations, peuvent nous faciliter beaucoup de chose liées à la rentabilité surtout financière de l'association. Autrement dit, nous pouvons les solliciter pour mieux sensibiliser les clients à propos de l'importance de l'association au niveau de la localité, et par conséquent pour mieux les inciter à respecter leur engagement à s'investir davantage pour la réussite de nos opérations.

### **5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Un acteur est légitimité pour moi si sa relation avec l'association s'explique de façon juridique, morale ou même avantageuse pour l'association. C'est donc le cas des membres les fondateurs dont la légitimité est juridiquement justifiée. Cette légitimité leur permet d'ailleurs d'exercer un contrôle sur nous et de prendre les décisions. La direction de la réglementation et la BCEAO ont aussi cette légitimité qui émane des lois et règlements du secteur. Celle-ci leur donne le droit exercer le contrôle aussi sur toute l'association. Les employés, sont reconnus légitimes parce qu'ils ont un contrat de travail. Ils bénéficient donc une reconnaissance juridique de l'association. Les employés sont reconnus aussi par l'association grâce aux avantages qu'ils apportent à celle-ci. En effet, sans les employés, il serait difficile pour l'association de subsister. C'est aussi le cas de l'association professionnelle et de la direction de la microfinance qui contribuent très significativement à la survie de l'association. Leur légitimité est donc basée sur le profit qu'elles apportent. Nous pouvons aussi distinguer les bailleurs et les banques privées qui ont une reconnaissance liée à ces avantages de survie de l'association. Mais la catégorie d'acteurs la plus légitime représente les clients. Sans c'est clients à quoi servirait la microfinance en tant qu'instruments de lutte contre la pauvreté. Leur légitimité à une dimension morale car ce sont des gens dépourvus de moyens financiers pour subvenir à leur besoin. Pour les considérer comme des acteurs légitimes, il faut un fort



comportement éthique. Je veux dire qu'il faut que l'institution de microfinance et ses dirigeants soient animés d'une forte mission sans but lucratif.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence regroupent particulièrement le personnel, les fondateurs, les clients, les bailleurs de fonds, la direction de la réglementation, la BCEAO, l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisés et la direction de la microfinance. La demande peut être sociale comme celle des clients les bailleurs, financière pour les propriétaires et les bailleurs, professionnelle comme la direction de la microfinance et l'association professionnelle, ou tout simplement expliquée par un respect des lois et règlement comme celle de la direction de la réglementation. La demande sociale des clients a trait aux taux d'intérêt, aux critères d'octroi des prêts et aux conditions de remboursements, pour les bailleurs il s'agit prendre en compte les plus pauvres. La demande financière des propriétaires consiste à enregistrer plus de bénéfice pour pouvoir couvrir les charges, idem pour les bailleurs qui souhaitent cela pour que l'association ait son autonomie financière et pour prêts à des taux raisonnables. La demande professionnelle est destinée à promouvoir l'association pour qu'elle puisse être rentable et éviter les faillites. Le respect des lois permet d'éviter tout problème et mieux organiser le fonctionnement de l'association.

**Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

**1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le parfait dirigeant doit savoir gérer pour être respecté par son équipe. Si le groupe se rend compte que le dirigeant tâtonne, ils peuvent commettre des fautes graves et les dissimuler. Le dirigeant modèle doit obéir à un code moral. Il doit refuser la corruption, le mensonge, l'absence de transparence dans ses relations avec les différents acteurs. Il est appelé en outre à s'imprégner des cultures, coutumes et normes des populations pour voir pouvoir en compte les éléments qui peuvent compter dans l'optique de créer durablement de la richesse pour son entreprise. Il est par ailleurs sens respecter les lois.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Les mécanismes comprennent la compétence du dirigeant, l'influence du milieu social et le contrôle.

### **3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

La compétence est garantie par les membres fondateurs. Cela signifie que ce sont les membres fondateurs. Le savoir-faire des dirigeants ne peut être assuré que par les membres fondateurs qui sont habilités à embaucher, à sanctionner aussi à contrôler les actions du dirigeant. Le contrôle de la direction de la microfinance et de la BCEAO aussi est très important pour déceler d'éventuelles mauvaises gestions. Le milieu social, est un autre mécanisme qui se propose de réguler les actions du dirigeant, est assuré par la communauté du dirigeant et de son chef.

### **4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les propriétaires, la BCEAO et la direction de la microfinance sont les plus importants. Contrairement à la communauté, les mécanismes assurés par ces acteurs sont obligatoires pour les actions du dirigeant.

### **5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Les explications des scandales reposent sur l'incompétence de certains dirigeants élus ou salariés et le manque de considérations de certaines valeurs sociales. L'incompétence du dirigeant conduit à l'incapacité d'anticiper les risques liés à la gestion des fonds. Comment peut-on concevoir que certains salariés puissent avoir accès aux fonds de l'institution et partir avec ? Cette incompétence du dirigeant fait qu'il se passe des sortes de corruption dans l'institution sans que le dirigeant ne s'en rende compte. Voilà pourquoi je vous le souligne. L'incompétence des élus est à signaler aussi. Elle se matérialise par leur illettrisme qui fait qu'ils sont parfois incapables d'accomplir leur mission de contrôle sur des dirigeants. C'est un phénomène inquiétant, particulièrement s'ils ont affaire à des dirigeants malhonnêtes. C'est une chance pour l'institution si le dirigeant se considère comme appartenant à la communauté et se solidarise les élus, les membres et les populations pour bien diriger l'institution, sinon ce sera scandaleux. Il faut que le dirigeant soit animé de certaines valeurs qui consistent à honorer tout le monde, phase à une situation où les élus ne sont pas à la hauteur.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Les choix à faire sur les dirigeants salariés et élus doivent être bien opérés. Le mieux c'est d'avoir des dirigeants qui s'inscrivent aux dynamiques communautaires locales. Il doit faire partie de la localité. Il doit avoir aussi les compétences pour gérer. Ce sont donc des conditions qui exigent l'implication de la tutelle et des membres pour faire le choix sur le dirigeant à mettre en place. Ça doit être le cas aussi pour le choix à faire sur les membres à élire. Compétences théoriques et ancrage aux valeurs locales doivent être au rendez-vous. La raison en est qu'une institution de microfinance est une banque qui se charge de réduire la pauvreté au niveau locale.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

Plusieurs acteurs peuvent être cités : les membres fondateurs qui contrôlent et mobilisent des ressources financières avec l'appui des bailleurs, les salariés qui pilotent l'association, la direction de la microfinance et l'association professionnelle des systèmes financiers décentralisé qui ont un rôle d'appui et offrent des formations aux salariés, les clients qui épargne et la direction de la réglementation et l'État qui assurent supervision.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Les membres fondateurs sont les plus importants, l'État, la BCEAO, les clients et les salariés sont les plus importants. Les moins importants sont les chefs locaux. Ils y participent mais pas au même degré que les premiers.

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Ce sont les clients. Il peut consister à beaucoup de choses : la baisse du taux d'intérêt, la rémunération des comptes d'épargnes etc.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La répartition de la valeur concerne essentiellement les clients.

### **Le Dirigeant D24**

**Entretien pendant 54 min réalisé avec la directrice générale adjointe d'une institution de microfinance de type associatif, FDEA, dans son lieu de travail (bureau).**

#### **Identification des parties prenantes**

##### **1) Qu'entendez-vous par pouvoir ?**

Le pouvoir c'est l'autorité qui permet à une personne d'être mêlée dans une action ayant objectif bien déterminé.

##### **2) Qu'entendez-vous par légitimité ?**

La légitimité reflète l'admission de quelque chose qui est motivé par les lois ou traditions d'une société.

##### **3) Qu'entendez-vous par urgence ?**

Quand il est important de réaliser quelque chose le plus rapidement possible pour en tirer profit alors on peut dire que ce quelque chose est tout à fait urgent. La réalisation requiert de ce quelque chose requiert tout simplement une rapidité pour enregistrer des résultats probants.

##### **4) Quels sont les principaux acteurs qui ont du pouvoir sur le fonctionnement et la vie de l'organisation ? Pourquoi ?**

Pour le pouvoir, il y a trois groupes d'acteurs qui possèdent énormément de pouvoir concernant le fonctionnement de l'association. Ce sont d'abord les fondateurs, ils sont influents car ils propriétaires des moyens financiers de l'association. Ils sont décideurs et contrôleurs au même titre que la tutelle et la BCEAO. Les clients pareils que les membres déposent des fonds au niveau de l'association. Ces fonds leur donne un pouvoir d'influencer les décisions et le fonctionnement de l'association. Par exemple à travers des boites à idées, ils peuvent exprimer leur souhait par rapport au fonctionnement de l'association et nous sommes tenus de prendre en compte leurs souhaits pour pouvoir attirer d'autres clients afin de développer le montant des dépôts. Les employés, avec à leur tête l'équipe de la direction, sont dotés d'une bonne expertise pour assurer les tâches quotidiennes de l'association. Par contre d'autres acteurs possèdent un pouvoir mais ce pouvoir, est un pouvoir d'appui. Cet appui peut être financier comme les bailleurs. Il peut également être un appui professionnel

qui se traduit par une formation du personnel : c'est le plus souvent des acteurs comme **l'association professionnelle** des systèmes financiers décentralisés, **les ONG et la direction de la microfinance** qui l'assurent, et enfin un appui lié à la promotion où on peut citer certains dignitaires de la localité comme des imams et chefs de quartiers.

**5) Quels sont les principaux acteurs qui ont une relation légitime avec l'organisation ? Pourquoi ?**

Il y a des acteurs comme les propriétaires, les organes de supervision, les partenaires financiers, les organes d'appui, les salariés et les clients que je vous ai cités précédemment qui ont une légitimité sous-tendue par la législation elle-même. La législation légalise, parfois exige et protège toute relation avec ces acteurs. Elle nous exige. Par contre, il existe d'autres acteurs comme les populations les plus démunies bien sûr et certains chefs locaux ou dignitaires qui sont légitimes de manière informelle. Pour les dignitaires sont légitimes par principe de bon voisinage, leur légitimité par une réalité sociale ou tradition sociale qui exige qu'ils soient considérés. Quant aux populations, leur légitimité est liée à la morale. Cette moralité se rapporte à la mission sociale de la microfinance.

**6) Quels sont les acteurs dont les demandes nécessitent une urgence pour vous ? Pourquoi ?**

Les demandes urgentes se distinguent généralement chez les clients, les chefs locaux, les fondateurs, les employés, les bailleurs, l'association professionnelle, les ONG et la direction de la microfinance et la direction de la réglementation.

La demande des clients généralement caractérisée par l'amélioration des services financiers. C'est-à-dire une amélioration de la performance financière des pour beaucoup de clients. Les chefs locaux ne demandent qu'à être considérés. Les considérer signifie apporter notre soutien aux populations. Alors que les fondateurs ont une demande qui tournée surtout une rentabilité financière pour, c'est-à-dire une performance financière pour la pérennité de l'association. Les employés demandent plus de moyens pour mieux accomplir leurs tâches. L'association professionnelle, les bailleurs, les ONG et les organes étatiques revendiquent une protection des clients et une application des textes.

**Implication des parties prenantes dans la gouvernance**

**1) Qu'est-ce qu'un dirigeant modèle ?**

Le dirigeant modèle est d'une grande honnêteté. Cela veut dire qu'il incorruptible. Il a vraiment des valeurs morales rigoureuses. Il fait particulièrement preuve de droiture dans ses décisions et actions. Ce qui l'intéresse c'est la performance de l'entreprise et non son enrichissement ou l'enrichissement d'un seul groupe d'individus pour ses propres intérêts. Ainsi, il trouve un consensus avec tous les acteurs qui peuvent menacer les activités de l'entreprise.

**2) Quels sont les mécanismes qui permettent de garantir ces bonnes actions pour un dirigeant d'une institution de microfinance comme la vôtre?**

Plusieurs mécanismes peuvent être cités : la sécurité de son emploi qui consiste à bien gérer l'institution pour sa pérennité ; l'attraction des bailleurs de fonds ou autres investisseurs financiers ; le contrôle effectué sur ses actions, la notation, l'audit, etc.

**3) Quels sont les acteurs qui assurent ces mécanismes ?**

La sécurisation de l'emploi du dirigeant est assurée par les membres fondateurs qui se fondent sur ses performances. Pour réaliser ses performances, le dirigeant essaie d'attirer les bailleurs et les banques. Le dirigeant sait par ailleurs que cela n'est possible que lorsqu'il remplit les conditions de transparence et de respect des principes de la microfinance. C'est nécessaire pour donner une bonne impression à nos partenaires financiers. Donc les bailleurs et les banques influencent ses actions aussi. La notation et le contrôle sont des mécanismes qui sont gérés par les membres fondateurs. Par contre, l'audit interne est assuré par des salariés. Cependant, en plus de son rôle de contrôleur, la tutelle peut aussi être sollicitée par la direction, les salariés, les clients ou même les membres fondateurs pour effectuer pour auditer l'association.

**4) Comment classez-vous ces acteurs (c'est-à-dire du plus important au moins important) ? Pourquoi ?**

Les premiers rôles sont joués par les membres fondateurs, la direction de la microfinance la BCEAO et les salariés du département d'audit. Ils ont accès à toutes les informations. Les acteurs les moins importants sont les clients et certaines catégories de salariés qui n'ont pas beaucoup d'informations sur les actions du dirigeant. Mais, ils peuvent influencer les actions du dirigeants, ou déceler sa mauvaise gestion surtout quand ils sont insatisfaits.

**5) Comment expliquez-vous les scandales financiers dont font l'objet certaines institutions de microfinance ?**

Le refus catégorique d'appliquer les conseils formulés par les rapports d'audit, la minimisation des risques de licenciement, le peu d'importance accordé à la notation et au contrôle expliquent les causes les plus essentielles des scandales financiers. C'était ça avec le crédit mutuel. Un premier audit avait été effectué avant ce scandale. Ce rapport avait formulé trente recommandations dont les plus importantes, pour arrêter le déficit qui s'accroissait d'année en année, n'ont pas été respectées. S'en est suivi ainsi le grave scandale que le secteur n'ait jamais connu. L'autre raison en est des sanctions immédiates devaient être prise pour éviter le pire. C'est ce qui me fait penser d'ailleurs que certains dirigeants minimisent les risques de licenciement et se permettent de s'enrichir illégalement. La notation et le contrôle en ont leur part de responsabilité. Il n'y a pas de rigueur concernant ces deux mécanismes. Les notes étaient plutôt bonnes durant ces années et les élus ne s'étaient jamais mis à dénoncer ou à prendre des sanctions.

**6) Qu'est-ce qu'il faut renforcer pour éviter ces scandales ? Et quels acteurs pourraient jouer ce rôle ?**

Le suivi des recommandations, le contrôle, les notations, tout. Tout doit être renforcé par les superviseurs.

**7) Quels sont les acteurs qui contribuent au processus de création de valeur par cette institution ? Comment ?**

La création de valeur de la valeur implique plusieurs acteurs même les personnes ressources ou dignitaires ne sont pas laissés en rade. Ce sont des personnes qui ont de l'influence sur les populations et les clients. Ils sont médiateurs. Donc en plus de ces acteurs, il y a les salariés qui assurent les tâches quotidiennes, les membres fondateurs qui participent au financement des activités et supervisent l'exécution de ces tâches de même que la direction de la réglementation et la BCEAO, les organes d'appui qui accompagne l'association et enfin les bailleurs dont l'apport est financier.

**8) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

Il faut noter que tous ces acteurs sont importants pour créer de la valeur. Aucune contribution ne doit être minimisée

**9) Quels sont les acteurs qui participent à la répartition de la valeur créée par l'organisation ? Comment ?**

Les acteurs qui y participent sont les clients, les populations démunies. La participation des clients se traduit par des services et produits financiers très accessibles et de qualité. Les populations ne sont pas oubliées car l'association apporte chaque année son soutien aux populations surtout du côté de la santé : offre de moustiquaires imprégnées pour lutter contre le paludisme, des campagnes de don de sang financées par l'association et tant d'autres dons offerts pendant les événements religieux.

**10) Comment classez-vous ces acteurs (du plus importants au moins importants) ? Pourquoi ?**

La participation des clients est plus importante car bénéficiant plus de légitimité. Mais cela fait partie de la mission de la microfinance d'assister les populations surtout les plus démunies quoique les moyens fassent défaut.



### **ANNEXE 3 : Les parties prenantes identifiées**

Les dirigeants ont mentionné de façon systématique (avec des nuances selon la forme juridique de leur organisation) les catégories suivantes.

- Clients (dans le cas de la société et de l'association ne sont pas nécessairement propriétaires) qui sont membres (et propriétaires) dans le cas des mutuelles
- Propriétaires : les actionnaires dans le cas de la société anonyme et les membres fondateurs dans le cas de l'association. Cette catégorie est identique à la précédente pour les mutuelles.
- Employés
- Élus : dans le cas des mutuelles
- États et organismes qui lui sont rattachés
- Association professionnelle
- Bailleurs de fonds et Banques privées
- Faitières dans le cas des groupes de mutuelles
- Auditeurs internes (salariés indépendants)
- Famille et religion
- Acteurs concurrents ou menaçants
- Populations parfois dénommées (« localités »)
- Les dignitaires (autorités coutumières et autorités locales)

## TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE.....	1
1. L'émergence de la problématique .....	3
1.1. Le modèle de Mitchell et al. (1997) comme point de départ .....	3
1.2. La gouvernance des organisations de microfinance .....	4
1.3. Le concept de territoire .....	4
1.4. Formulation de la problématique .....	5
2. Les enjeux de la thèse.....	6
3. La démarche de la recherche .....	8
4. L'architecture de la recherche .....	9
5. Les débouchés de la thèse .....	11
CHAPITRE 1 : La modélisation de l'importance des parties prenantes.....	12
Introduction du chapitre 1.....	12
SECTION 1 : Le modèle de Mitchell et al. (1997) comme l'une des typologies les plus pertinentes de la littérature sur la théorie des parties prenantes. ....	13
1. Les typologies unidimensionnelles.....	14
1.1. La typologie de Goodpaster (1991).....	14
1.2. La typologie de Savage et al. (1991).....	16
1.3. La typologie de Hill et Jones (1992) .....	20
1.4. La typologie de Clarckson (1995).....	21
2. Les typologies multidimensionnelles .....	23
2.1. La typologie de Donaldson et Preston (1995).....	23
2.2. La Typologie de Mitchell et al. (1997) .....	24
SECTION 2 : les études empiriques et les propositions effectuées sur le modèle de Mitchell et al. (1997) .....	30
1. Les études empiriques .....	31
1.1. L'étude d'Agle et al. (1999).....	32

1.2.	L'étude de Friedman Michael et Mason (2004).....	36
1.3.	L'étude de Friedman Michael et Mason (2005).....	37
1.4.	L'étude d'O'Higgins et Morgan Joseph (2006) .....	37
1.5.	L'étude d'Eesley et Lenox (2006).....	38
1.6.	L'étude de Knox et Gruar (2007).....	39
1.7.	L'étude de Parent et Deephouse (2007) .....	41
1.8.	L'étude de Magness (2008).....	43
1.9.	L'étude de Wagner et al. (2012).....	44
1.10.	L'étude de Miragaia et al. (2014) .....	46
2.	Les Propositions théoriques faites sur le modèle de Mitchell et al. (1997).....	52
2.1.	Les propositions de Neville et al. (2003) .....	52
2.2.	Les propositions de Driscoll et Starik (2004).....	55
2.3.	Les propositions de Beach (2009).....	56
2.4.	Les propositions de Neville et al. (2011) .....	57
2.5.	Les propositions de Perrault (2017) .....	62
	Conclusion du chapitre 1 .....	66
	CHAPITRE 2 : Le contexte institutionnel du Sénégal et de son secteur microfinancier.....	64
	Introduction du chapitre 2.....	64
	SECTION 1 : les normes liées au territoire Sénégalais.....	65
1.	La place de l'individu dans la tradition négro-africaine.....	65
1.1.	La notion de communauté dans la tradition négro-africaine.....	67
1.2.	Le concept de valeur dans la tradition négro-africaine .....	69
1.3.	Les caractéristiques et les techniques de transmission des valeurs traditionnelles	70
2.	La civilisation arabo-musulmane : sa conception de l'individu dans la société.....	73
2.1.	Quelques exemples de valeurs islamiques identiques aux valeurs traditionnelles africaines .....	74
2.2.	Les valeurs conflictuelles .....	76

3.	La place de l'individu dans la société selon la civilisation occidentale coloniale.....	78
SECTION 2 : Le secteur de la microfinance au Sénégal .....		80
1.	Le concept de microfinance.....	81
1.1.	L'origine du concept de microfinance .....	81
1.2.	Les avantages de la finance informelle .....	82
1.3.	Les limites de la finance informelle comme conséquence de la naissance du concept de microfinance.....	82
2.	Le cadre institutionnel de la microfinance au Sénégal .....	86
2.1.	La loi PARMEC (Projet d'Appui à la Réglementation des Mutuelles d'Épargne et de Crédit) ou loi n° 95-03.....	87
2.1.1.	<b>Les apports de la loi PARMEC</b> .....	89
2.1.2.	<b>Les limites de la loi PARMEC</b> .....	90
2.2.	La nouvelle loi : loi de 2008 ou loi n°2008-47 .....	92
3.	Organisations et fonctionnement du secteur de la microfinance sénégalaise selon la législation.....	93
3.1.	Les organisations de microfinance au Sénégal .....	94
3.1.1.	<b>Les institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit (IMCEC)</b> .....	94
3.1.2.	<b>Les Associations</b> .....	96
3.1.3.	<b>Les SFD de type société commerciale : SA, SARL, SCS</b> .....	97
3.2.	La gouvernance des SFD de type mutualiste ou coopérative d'épargne et de crédit (ou IMCEC) .....	98
3.2.1.	<b>L'assemblée générale</b> .....	98
3.2.2.	<b>Le conseil d'administration (CA)</b> .....	100
3.2.3.	<b>Le comité de crédit (CC)</b> .....	100
3.2.4.	<b>L'organe de contrôle : le conseil de surveillance (CS)</b> .....	101
3.2.5.	<b>La direction exécutive</b> .....	102
3.3.	La gouvernance des SFD de type associatif et sociétal.....	102

<b>3.3.1. Le conseil d'administration</b> .....	102
<b>3.3.2. La direction ou le secrétariat</b> .....	103
CONCLUSION DU CHAPITRE 2 .....	104
CHAPITRE 3: De la « corporate governance » à la gouvernance partenariale des institutions de microfinance .....	105
Introduction du chapitre 3.....	105
SECTION 1 : la corporate governance : théories et principaux courants.....	106
1. Origines de la gouvernance d'entreprise .....	106
2. Définitions de la gouvernance d'entreprise .....	107
3. Fondements de la gouvernance d'entreprise .....	109
3.1. La théorie de l'agence .....	109
3.2. La théorie des coûts de transactions .....	111
4. Les courants de la gouvernance de la firme : de la gouvernance centrée sur les actionnaires à la gouvernance fondée sur la connaissance .....	112
4.1. L'approche actionnariale.....	112
4.2. L'approche partenariale.....	113
4.3. L'approche cognitive.....	114
SECTION 2 : la pertinence de la gouvernance partenariale dans le secteur de la microfinance. ....	115
1. La définition de la notion d'organisation : une implication de la gouvernance partenariale en microfinance.....	116
1.1. Une organisation comme un nœud de contrats pour les économistes.....	116
1.2. Une organisation comme une action collective pour les sociologues .....	117
1.3. Organisation : un élément contractuel dans un jeu institutionnel .....	118
2. Les théories ou fondements de la corporate governance : Une implication de la gouvernance partenariale en microfinance. ....	120
2.1. La théorie de l'agence : un justificatif indirect de la gouvernance partenariale des institutions de microfinance .....	121

2.2. La théorie des coûts de transactions : une implication de la gouvernance partenariale en microfinance .....	121
2.3. Les spécificités de la microfinance : une implication nécessaire des parties prenantes dans la gouvernance .....	123
SECTION 3 : Construction d'un Modèle conceptuel et des propositions heuristiques .....	124
1. Retour sur les principaux éléments de la littérature .....	125
1.1. Dans le chapitre 1 .....	125
1.2. Dans le chapitre 2 .....	125
1.2. Dans le chapitre 3 .....	126
2. Modèle conceptuel et propositions heuristiques.....	126
2.1. Le modèle conceptuel.....	126
2.2. Les propositions heuristiques de notre recherche .....	127
-La proposition P2 .....	128
-La proposition P3 .....	130
Conclusion du chapitre 3 .....	132
CHAPITRE 4 : Positionnement épistémologique et Stratégie empirique.....	133
Introduction du chapitre 4.....	133
SECTION 1 : Positionnement épistémologique de la recherche.....	133
1. Les paradigmes épistémologiques .....	133
1.1. Le positivisme .....	134
1.2. Le constructivisme .....	135
1.3. L'interprétativisme .....	135
1.4. Notre positionnement épistémologique.....	137
2. La stratégie empirique de la recherche .....	138
2.1. Les raisons du choix de notre étude qualitative exploratoire .....	139
SECTION 2 : Le déroulement de notre étude qualitative exploratoire et stratégie empirique .....	139
1. La méthode de collecte des données .....	139

1.1.	L'observation versus l'enquête .....	140
1.2.	La méthode d'entretien.....	142
1.3.	La méthode d'entretien utilisée pour notre recherche .....	143
1.4.	Les différences entre les modes d'entretien .....	143
1.5.	L'entretien semi-directif centré comme mode d'entretien de notre recherche	144
1.6.	La conduite de nos entretiens .....	145
1.7.	Le guide d'entretien .....	145
1.8.	Les recommandations pour la conduite de nos entretiens.....	150
1.9.	Critère de saturation .....	151
2.	L'échantillon de notre étude .....	152
2.1.	L'analyse de contenu thématique comme méthode adoptée pour le traitement de nos données qualitatives.....	155
	Conclusion du chapitre 4 .....	159
	CHAPITRE 5 : Les résultats et discussions de l'étude qualitative .....	160
	Introduction du chapitre 5.....	160
	SECTION 1 : La spécificité des normes liées au territoire sénégalais et le point de vue managérial des dirigeants .....	160
1.	Résultats.....	160
	<i>Les proverbes</i> .....	162
	<i>Les concepts de famille, de chefs, de communauté, de foi, d'éducation, de valeurs traditionnelles, etc.</i> .....	164
2.	Discussion et analyse théorique.....	165
	SECTION 2 : Les points de vue des dirigeants sur la perception des attributs des parties prenantes.....	166
1.	Résultats.....	166
	<i>La définition du pouvoir</i> .....	166
	<i>La définition de la légitimité</i> .....	167
	<i>La définition de l'urgence</i> .....	168

<i>Parties prenantes et attributs possédés.</i> .....	168
2. Discussion et analyse théorique.....	174
<i>Le concept d'urgence dans le contexte africain</i> .....	176
Section 3 : Les attributs et les parties prenantes impliqués dans la gouvernance.....	177
1. Résultats.....	177
2. Discussion et analyse théorique.....	183
<i>Les attributs de l'implication des parties prenantes dans la gouvernance</i> .....	183
SECTION 4 : Modèle enrichi et propositions suite à nos résultats de l'étude qualitative .	191
1. Modèle enrichi .....	191
2. Les propositions .....	191
Conclusion du chapitre 5 .....	198
CONCLUSION GENERALE .....	199
1. Les apports de la recherche .....	201
1.1. Les apports théoriques .....	201
1.2. Les apports méthodologiques de la recherche .....	202
1.3. Les apports managériaux de la recherche .....	203
2. Les limites de la recherche .....	205
2.1. Les limites méthodologies de la recherche .....	205
2.2. Les limites théoriques de la recherche .....	206
3. Les pistes de recherches .....	208
3.1. Les pistes de recherches méthodologiques et empiriques.....	208
3.2. Les pistes de recherches conceptuelles ou théoriques .....	208
BIBLIOGRAPHIE .....	210
LISTE DES SCHEMAS.....	229
LISTE DES TABLEAUX.....	231
TABLE DES ACRONYMES, SIGLES ET ABREVIATIONS .....	235
ANNEXES .....	238



ANNEXE 1 : Guide d'entretien .....	239
ANNEXE 2 : Les entretiens .....	241
ANNEXE 3 : Les parties prenantes identifiées .....	357
TABLE DES MATIERES .....	358