

# MODES DE GOUVERNANCE ET PERFORMANCE DES SYSTEMES FINANCIERS DECENTRALISES DU MALI.

## GOVERNING WAYS AND DECENTRALIZED FINANCIAL SYSTEMS PERFORMANCE IN MALI

BOUBOU DOUCOURE\*

\*Institut Universitaire de Gestion /Université de Sciences Sociales et de Gestion de Bamako-MALI, Tél : 76 23 14 26, [doucfinances@gmail.com](mailto:doucfinances@gmail.com)

### Résumé

Pour analyser les difficultés de la microfinance, notre étude porte sur l'influence des modes de gouvernance sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés du Mali. Trois modes de gouvernance : gouvernance partenariale, la gouvernance actionnariale et la gouvernance cognitive et comportementale sont supposés influencer les deux dimensions de la performance, à savoir la performance financière et la performance sociale. Un questionnaire d'enquête a été élaboré et administré au près d'un échantillon de 50 Systèmes Financiers Décentralisés. Nous avons procédé à une estimation statistique de régression linéaire qui examine la causalité univoque et interactive entre les modes de gouvernance et la performance financière et sociale. Les résultats des analyses de régressions linéaires multiples montrent que les trois modes de gouvernance influencent la performance des Systèmes Financiers Décentralisés.

**Mots-clés :** Microfinance, Modes de gouvernance, performance financière, performance sociale.

### Abstract

In order to analyze microfinance issues, our study is focused on the influence of GOVERNING WAYS on Decentralized Financial Systems in Mali. Three governing ways, associative, shareholder and cognitive and behavioral managements are to influence performance extents such as financial and social performance. A survey questionnaire was elaborated and managed to a 50 sample Decentralized. Then, we proceeded in evaluating statistically linear regression that examines the univocal and interactive causality between governing ways and social and financial performance. The outcomes of multiple linear regression analyses showed that the three managing ways influence Decentralized Financial Systems.

**Keywords:** Microfinance, Governing Ways, Financial Performance, Social Performance.

## 1. Introduction

Les dirigeants sont souvent sous une grande pression pour améliorer la performance de leurs organismes. Pour ce faire, on doit veiller à la bonne gouvernance de ses organisations, évaluer constamment les opérations ou les processus des produits et services. La gouvernance est l'ensemble des mécanismes organisationnels et institutionnels ayant pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influencer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leurs conduites et définissent leurs espaces discrétionnaires (Charreaux, 1997). Les mécanismes de bonne gouvernance et le benchmarking sont employés couramment pour identifier et adopter les meilleures pratiques. Comme moyen d'améliorer la performance et d'augmenter la productivité, ils sont particulièrement valables quand aucun objectif ou norme prédéfinie ne sont disponibles pour définir la performance efficace (Zhu, 2009).

La performance est un résultat ayant nécessairement plusieurs dimensions. Selon Philippe Lorino, « est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui contribue à améliorer le couple valeur/ produit » (Lorino 1998). La microfinance est l'ensemble des produits et services financiers adaptés aux populations exclues du système bancaire classique ou formel (le guide de la microfinance, 1998). Elle se présente comme une alternative au système bancaire classique, permettant un développement à la fois économique et social.

La microfinance a été créée avec deux fortes exigences : Sociale d'une part, financière d'autre part. Cependant, les faibles capacités opérationnelles et organisationnelles et le niveau insuffisant d'autonomie financière et la mauvaise gouvernance des Systèmes Financiers Décentralisés constituent un frein pour le développement de la microfinance au Mali.

Toutefois, la compatibilité entre ces deux objectifs n'est pas évidente : être socialement performant, est-ce un atout commercial, un coût improductif ou simplement aucun effet sur la viabilité économique ? (Angora, 2009). Une contribution aux mécanismes de gouvernance et de la performance des institutions de microfinance tenant en compte ce dilemme classique semble crucial.

Dans notre étude, nous nous concentrons sur trois modes de gouvernance pour analyser leurs influences sur la performance (financière et sociale) des Systèmes Financiers Décentralisés. Il s'agit des modes de gouvernance partenariale, actionnariale, cognitive et comportementale.

## 2. Concepts et méthodologie adoptée

Le partenariat est défini comme un choix raisonné de relations stratégiques entre des organisations indépendantes qui partagent des objectifs appropriés pour des avantages communs, et reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance mutuelle (Mohr et Spekman, 1994).

Le mode de gouvernance actionnariale implique qu'une partie dans la relation de chaîne utilise son pouvoir pour contrôler les activités de l'autre partie (Wang et al 2008).

L'apprentissage organisationnel peut être réalisé par le transfert de connaissances existantes d'une organisation à une autre, aussi bien que par la création complètement de nouvelles connaissances à travers l'interaction entre les organisations (Larson et al 1998).

Pour mieux analyser la relation entre nos variables, nous allons faire une analyse théorique et conceptuelle de la gouvernance et de la performance.

## **2.1 Analyse théorique de la gouvernance et de la performance**

Cette section vise d'abord la présentation du lien entre nos différents concepts et ensuite à la justification de nos hypothèses.

### **2.1.1 Lien entre gouvernance et performance**

La gouvernance d'entreprise en microfinance est souvent considérée comme de mauvaise qualité, un domaine où des améliorations sont nécessaires. Dans la pratique pourtant, les initiatives font défaut. Il manque en microfinance, comme dans beaucoup d'autres secteurs, un cadre d'analyse clair. Les théories de la gouvernance bancaire, fréquemment transposées à la microfinance, révèlent rapidement leurs limites face à la diversité des acteurs et des contextes locaux. Est-il important de développer une approche adaptée au secteur ? Pourquoi ? Et comment procéder ?

Au cours des quinze dernières années, la question de la gouvernance a suscité un intérêt croissant dans le domaine de la microfinance. Une étude récente a identifié la gouvernance comme l'un des risques principaux auxquels sont confrontés les Systèmes Financiers Décentralisés. Cet article a pour but d'informer le lecteur sur ce qu'est la gouvernance en microfinance ; d'identifier les raisons de sa si grande importance pour les Systèmes Financiers Décentralisés ; d'examiner les études académiques qui ont été réalisées sur le sujet et de mettre en exergue des idées pour une approche adéquate de la question de la gouvernance d'entreprise en microfinance.

Les études récentes de certains chercheurs (Mersland et Strom ; 2009) et (Hartarska ; 2005) ont montré que les meilleurs mécanismes de gouvernance pour les entreprises sur des marchés matures ont généralement peu d'influence en microfinance. Dans cette optique, une approche différente et plus spécifique est nécessaire afin de mieux identifier et comprendre le système de gouvernance, ce qui pourrait permettre aux Systèmes Financiers Décentralisés d'atteindre leurs objectifs et d'accroître leurs survies à long terme.

Dans la section suivante, nous allons procéder à la justification de nos hypothèses.

### **2.1.2 Les hypothèses de la recherche**

En effet, les hypothèses étant des pistes de recherche en vue de mieux expliquer le comportement des organisations, elles expliciteront les liens qui sont mis en exergue dans le modèle de recherche.

Les hypothèses obéissent aux principes selon lesquels, elles doivent être vérifiables, justifiables, spécifiques et rattachées à une théorie existante et reconnue (Aktouf ; 2007).

Nous avons retenu 3 hypothèses prenant en compte nos questions spécifiques de recherche.

Nous essayons de voir si les modes de gouvernance ont une influence sur la performance des systèmes financiers décentralisés.

Hypothèse 1 (H1) : la gouvernance partenariale impacte sur la performance.

Cette hypothèse se décompose en deux sous hypothèses :

- Première sous hypothèse (H1a) : plus la relation entre les partenaires est perçue comme étant importante, plus elle aura une influence positive sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés.
- Deuxième sous hypothèse (H1b) : plus les partenaires perçoivent leur relation comme étant importante, plus celle-ci aura des effets significatifs à travers l'apprentissage organisationnel sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés.

Hypothèse 2 (H2) : la gouvernance actionnariale impacte sur la performance

Cette hypothèse se décompose en deux sous hypothèses :

- Première sous hypothèse (H2a) : l'utilisation du pouvoir non coercitif influence positivement la performance des Systèmes Financiers Décentralisés.
- Deuxième sous hypothèse (H2b) : plus une relation de pouvoir est perçue comme étant asymétrique, plus elle aura un effet positif indirect à travers l'apprentissage organisationnel sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés.

Hypothèse (H3) : la gouvernance cognitive et comportementale a une influence sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés.

Après avoir posé nos hypothèses de recherche, nous allons décrire notre démarche méthodologique.

## **2.2 La démarche méthodologique adoptée**

Après avoir analysé les fondements conceptuels qui sous-tendent le champ de la recherche, il convient d'évoquer l'approche retenue. La nature et la finalité de la recherche engagée ne sont pas neutres vis-à-vis de la manière de conduire cette dernière.

Les débats épistémologiques en sciences de gestion sont marqués par l'opposition entre le constructivisme et le positivisme. Dans le cadre du paradigme constructiviste, la réalité est socialement construite. L'interaction entre observateur et observé est la condition indispensable à la production de connaissances (Piaget, 1981 ; Lévi-Strauss, 1950 et Usinier, 1997). Pour d'autres (Le Moigne ; 1995) le chercheur, inscrit dans une posture constructiviste, est un concepteur-observateur-modélisateur ; (Plane ; 2000-2005) rappelle que le chercheur

constructiviste produit des explications qui ne sont pas la réalité, mais un construit sur une réalité susceptible de l'expliquer ; (Kant ; 1783) affirme que penser revient à unifier des représentations par la conscience ; (Bachelard ; 1934), la pensée est un programme d'expériences à réaliser et la démonstration prime sur la constatation.

L'observation, la compréhension et la proposition d'explications des phénomènes étudiés constituent donc les bases du constructivisme (Foucault, 1999 ; Giddens, 1987 et Le Moigne 1990).

Dans le cadre du paradigme positiviste, le monde et l'objet de recherche préexistent indépendamment des chercheurs. La science doit s'appuyer sur des faits observables. Le chercheur doit être neutre vis-à-vis de son objet et terrain d'étude. Une recherche positiviste suit un processus qui débute par une modélisation théorique du phénomène étudié, obtenu à l'aide de la formulation d'hypothèses. Puis, le chercheur opte pour une méthodologie afin de tester la validité du modèle théorique élaboré. La mesure revêt une importance dans le paradigme positiviste. Le caractère scientifique de la recherche se mesure par la vérification, la confirmation ou la réfutation des hypothèses. Le positionnement épistémologique positiviste est, le plus souvent, associé aux approches quantitatives. Le constructivisme renvoie quant à lui aux démarches qualitatives.

Ces relations constituent une simplification abusive. Plus que la méthode en elle-même, c'est la manière dont elle est utilisée et l'objectif poursuivi (Van Maanen ; 1983) qui marque l'inscription de la recherche dans un positionnement épistémologique (Thiétart, 2003).

Après avoir justifié nos choix méthodologiques, nous procédons à l'étude statistique de notre recherche.

### **2.3 Etude statistique**

Nous présenterons à la fois l'approche que nous utiliserons pour tester nos hypothèses de recherche. Nous spécifierons d'abord le modèle de recherche tout en définissant les différentes variables du modèle économétrique, puis nous procéderons à l'estimation du modèle de recherche en présentant les résultats des analyses de régression.

Ensuite, nous ferons une synthèse des hypothèses et leur validation ou invalidation par les données empiriques, et de procéder enfin à la discussion des résultats de la recherche.

#### ***Approche utilisée pour tester les hypothèses***

Afin de mieux apprécier la contribution des modes de gouvernance sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés, nous allons comparer un modèle incluant uniquement les variables de performance (M1) avec un modèle complet, c'est-à-dire qui intègre, en plus des variables de performance, les modes de gouvernance (M2).

De plus étant donné le lien entre les différents indicateurs, nous allons opter pour un système d'équations qui tient compte des corrélations entre les variables.

**Tableau 1** : Analyse de contenu de l'échantillon

	Systèmes Financiers Décentralisés			Total
	Type1	Type2	Type3	
Nombre des Systèmes Financiers Décentralisés	30	4	6	40
Pourcentage	75%	10%	15%	100%

Type1 : Epargne/crédit ; Type2 : Crédit direct ; Type3 : Projets à volet crédit

## 2.4 Modèle économétrique

Afin de mieux apprécier la contribution des modes de gouvernance sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés, nous allons comparer un modèle incluant uniquement les variables de performance (M1) avec un modèle complet, c'est-à-dire qui intègre, en plus des variables de performance, les modes de gouvernance (M2). Pour la mise en œuvre de ces modèles, nous allons opter pour un système d'équations qui tient compte des corrélations entre les variables de notre recherche.

$$R_S = a_0 + \alpha_1 \text{CUP} + \alpha_2 \text{GCE} + \alpha_3 \text{TCE} + \varepsilon_1 \rightarrow \text{Equation (1)}$$

$$\text{CPE} = \beta_0 + \beta_1 \text{MMP} + \beta_2 \text{CUP} + \beta_3 \text{GCE} + \varepsilon_2 \rightarrow \text{Equation (2)}$$

$$\text{PROS} = e_0 + \gamma_1 \text{PAR} + \gamma_2 \text{ROP} + \gamma_3 \text{REP} + \varepsilon_3 \rightarrow \text{Equation (3)}$$

$$\text{BC} = \omega_0 + \omega_1 \text{MMP} + \omega_2 \text{CUP} + \omega_3 \text{PAR} + \varepsilon_4 \rightarrow \text{Equation (4)}$$

Les RS, CPE, PROS et BC sont des variables indépendantes de 4 modèles spécifiques, alors que les CUP, GCE, TCE, MMP, BC, PAR, ROP et REP sont des variables dépendantes.

Conf ; ASY ; Leg

$$\text{Conf} = \alpha'_0 + \alpha'_1 R_S + \alpha'_2 \text{CPE} + \alpha'_3 \text{PROS} + \alpha'_4 \text{BC} + \alpha'_5 \text{A.O} + \varepsilon'_1 \rightarrow \text{Equation (1)}$$

$$\text{Asy} = \beta'_0 + \beta'_1 R_S + \beta'_2 \text{CPE} + \beta'_3 \text{PROS} + \beta'_4 \text{BC} + \beta'_5 \text{A.O} + \varepsilon'_2 \rightarrow \text{Equation (2)}$$

$$\text{Leg} = \omega'_0 + \omega'_1 R_S + \omega'_2 \text{CPE} + \omega'_3 \text{PROS} + \omega'_4 \text{BC} + \omega'_5 \text{A.O} + \varepsilon'_3 \rightarrow \text{Equation (3)}$$

Conf, Asy, Leg sont des variables indépendantes alors que les RS, CPE, PROS et BC sont les variables dépendantes et,  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$ ,  $\omega$  sont des paramètres à estimer,  $\varepsilon$ = Terme d'erreur

**Tableau 2** : Les proportions de variances expliquées par le Modèle (M1 )

	R <sup>2</sup>
Apprentissage organisationnel	0,8747
Produits et services	0,6444
Bénéficiaire pour les clients	0,6436
RSE	0,602
Ciblage	0,6156
Croissance financière annuelle	0,6892
L'efficacité et la productivité	0,6609
La profitabilité et la durabilité	0,4973
La structure financière	0,654
La qualité de la porte feuille	0,6016

A travers les valeurs de R<sup>2</sup>, le tableau donne les proportions de variances expliquées par le modèle. Il nous indique que ce modèle explique 90,01% de la variance totale de l'apprentissage organisationnel, 49,73% de la variance totale de la profitabilité et de la durabilité, 66,09% de celle de l'efficacité et de la productivité, 64,44% de celle de la satisfaction et 68,92% de la croissance financière annuelle etc.

On constate que les variables explicatives ont un effet très fort sur les variables à expliquer car on a des valeurs de  $R^2$  supérieures à 60% dans la majeure partie des cas.

**Tableau 3** : Les proportions de variances expliquées par le Modèle (M2)

	$R^2$
Apprentissage organisationnel	0,9547
Bénéfice pour les clients	0,9855
Produits et services	0,9806
RSE	0,9610
Ciblage	0,8040
L'efficacité et la productivité	0,9143
Croissance financière annuelle	0,9030
La profitabilité et la durabilité	0,4840
La structure financière	0,9258
La qualité de la porte feuille	0,9517

Ce modèle explique mieux la relation entre les variables que le modèle précédent qui exclut les variables de mode de gouvernance (résultats de  $R^2$  plus élevés), ce modèle explique en effet 95,47% de la variance totale de l'apprentissage organisationnel, 98,06% de la satisfaction, 90,30% de la variance au niveau de la variable « croissance financière annuelle », 91,43% au niveau de celle de l'efficacité et de la productivité, 48,40% de celle de la profitabilité et de la durabilité etc.

## 2.5 Statistique descriptive

Le tableau 4 présente les statistiques descriptives pour l'ensemble de l'échantillon. La performance future pour l'ensemble de l'échantillon à une distribution légèrement biaisée avec une moyenne de 3,1015 et un écart-type de 0,664. Pour cette variable 60% de nos observations ont une moyenne supérieure à 3 et 40% ont une moyenne inférieure à 3.

Le tableau indique que la variable gouvernance est normalement distribuée avec une moyenne de 2,841 et un écart-type de 1,054. Cela est conforme aux présupposés théoriques en matière de gouvernance, selon lesquels il y aurait une association négative et significative entre l'indépendance des conseils d'administrations et la propriété des gestionnaires. Autrement dit, les conseils indépendants réduiraient le niveau des propriétés des gestionnaires pour éviter l'enracinement, et des niveaux plus élevés de propriété des gestionnaires impliqueraient moins d'administrateurs indépendants. Malgré quelques résultats intéressants et certaines conclusions pour les interrelations, la statistique descriptive ne nous permet toutefois pas de conclure sur l'efficacité des modes de gouvernance sur la performance.

**Tableau 4** : .Statistique descriptive des variables

Variabiles	Nombre d'obs	Min	Max	Moyenne	Ecart type
Modes de Gouvernance	40	1	5	2,841	1,054
*Gouvernance partenariale	40	1	5	3,7825	0,4536
Confiance	40	1	5	2,401	1,1013
Satisfaction	40	1	5	2,390	1,1011
* Gouvernance actionnariale	40	1	5	2,334	1,0961
Asymétrie Décisionnelle	40	2	5	4,3256	0,364
Légitimité du partenaire	40	2	5	4,293	0,378
Gouvernance cognitive et comportementale	40	1	5	3,104	0,6411
Apprentissage organisationnel	40	1	5	2,405	1,1011
Variable de performance	40	1	5	3,1015	0,664
*Performance sociale	40	2	5	3,8418	0,3112
Ciblage des pauvres et des exclus	40	1	5	3,1114	0,6720
Produits et services	40	1	5	2,2030	1,1030
Bénéfice pour les clients	40	1	5	2,1150	1,1022
Responsabilité sociale	40	1	5	4,2510	0,3945
*Performance financière	40	1	5	3,3344	0,3315
Croissance financière annuelle	40	1	5	3,1525	0,6246
L'efficacité et la productivité	40	1	5	2,2015	1,1525
La profitabilité et la durabilité	40	2	5	4,5625	0,2032
La qualité du portefeuille	40	1	5	2,1150	1,1022
La structure financière	40	1	5	1,1150	1,5022

La section suivante est consacrée à la présentation et à l'interprétation de nos résultats.

### 3. Résultats

Cette section va nous permettre de présenter les résultats obtenus au cours de cette recherche et de procéder ainsi à leurs interprétations.

#### 3.1 Présentation des résultats

L'ensemble des résultats des analyses de régression relatives au modèle retenu (le modèle M2) fait ressortir, l'influence des modes de gouvernance sur les indicateurs de la performance, l'influence des variables indépendantes entre elles et également l'influence des variables dépendantes entre elles.

Nous avons aussi testé l'influence de l'ensemble des variables de gouvernance sur l'ensemble des variables de la performance à travers une régression linéaire multiple univoque et interactive. Pour une lecture plus facile des résultats, nous présenterons des tableaux séparés correspondant à chaque cas.

Pour ce qui concerne l'influence des modes de gouvernance partenariale et actionnariale sur l'apprentissage organisationnel, les résultats nous indiquent que :

- la confiance influence sur l'apprentissage organisationnel ( $z= 1,764$  ;  $p\text{-value}=0,000$ ) ;
- la satisfaction a des effets positifs significatifs sur l'apprentissage ( $+0,113$  ;  $p=0,000$ ) ;
- de même, l'asymétrie décisionnelle également influence positivement l'apprentissage ( $+10,485$  ;  $p=0,000$ ) ;
- la légitimité du partenaire a aussi des effets positifs significatifs sur l'apprentissage ( $9,827$  ;  $p=0,000$ ).

Il ressort que la confiance a une influence positive sur les quatre (4) dimensions de la performance sociale :

- bénéfiques pour les clients ( $17,804$  ;  $0,000$ ) ;
- produits et services ( $18,632$  ;  $0,000$ ) ;
- ciblage de pauvres et des exclus ( $1,676$  ;  $0,000$ ) ;
- la responsabilité sociale de l'entreprise ( $12,654$  ;  $0,000$ ).

On constate que la satisfaction a une influence positive sur les quatre dimensions de la performance sociale, ceci prouve que les parties prenantes trouvent leurs relations satisfaisantes avec leurs institutions.

En conclusion, la gouvernance partenariale a une influence positive significative sur la performance sociale.

La gouvernance actionnariale impacte sur la performance sociale ( $z\text{-value}$  positive ;  $p=0,000$  au niveau des 4 dimensions de la performance sociale ;

En ce qui concerne les contributions des modes de gouvernance sur la performance financière, il ressort une influence positive majoritairement avec les dimensions de la performance financière et une influence négative, seulement avec la profitabilité et la durabilité ( $z = -0,972$  ;  $p = 0,098$ ).

Cette relation négative au niveau de la variable profitabilité et durabilité pose un problème de viabilité financière et de non pérennité de nos Systèmes Financiers Décentralisés.

Les résultats des associations entre les variables indépendantes nous indiquent une corrélation positive entre les indicateurs de la gouvernance partenariale et ceux de la gouvernance actionnariale ( $z$ -value positif ;  $p=0,000$ ).

Cette situation peut être expliquée par le fait que l'actionnariat se retrouve dans le partenariat. Nous constatons que l'apprentissage organisationnel a une influence positive sur les deux dimensions de la performance ( $z$ -value positive). Les associations entre les variables dépendantes. Ces résultats montrent une influence positive entre la performance financière et la performance sociale des Institutions de Microfinance du Mali ( $z$ -value positive ;  $p=0,000$ ).

Pour ce qui concerne les croisements entre les variables indépendantes et les variables dépendantes prises collectivement, nous constatons une influence positive entre ces variables dans la majeure partie des cas ( $z$ -value  $> 0$  ;  $p = 0,000$ ).

Quant aux associations entre la gouvernance partenariale et actionnariale via l'apprentissage organisationnel sur la performance, les résultats montrent à suffisance une relation positive entre cette combinaison de variables sur la performance financière et sociale des Systèmes Financiers Décentralisés ( $z > 0$ ,  $p < 0,01$ ).

#### **4. Discussion**

L'objectif de cet article a été d'analyser l'influence des modes de gouvernance sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés. Nous avons retenu trois modes de gouvernance inter organisationnelle : la gouvernance partenariale, la gouvernance actionnariale, la gouvernance cognitive et comportementale. Trois approches théoriques ont été mobilisées pour analyser l'influence de ces modes de gouvernance sur les deux dimensions : financière et sociale de la performance. L'économie néo-institutionnelle, à travers la théorie des coûts de transaction (Williamson ; 1979), a été complétée par deux autres approches théoriques. Il s'agit d'une part, de la nouvelle sociologie économique, notamment la thèse de l'encastrement social (Granovetter ; 2005), et d'autre part, l'approche de la chaîne globale de valeur (Gereffi ; 2008). Nous avons procédé à des analyses à travers la méthode des équations simultanées pour tester nos hypothèses de recherche.

Compte tenu de l'objectif principal de cette recherche, à savoir l'influence des modes de gouvernance sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés, nous avons utilisé la littérature sur la relation inter organisationnelle. En effet, dans le cadre des échanges inter organisationnels, les modes de gouvernance sont des outils utilisés pour établir et structurer les relations d'échange (Heide, 1994). La littérature indique que pour gérer efficacement leurs

relations, les entreprises doivent utiliser plusieurs modes de gouvernance de façon complémentaire ou alternative, parce que chaque mode a des effets positifs et négatifs uniques sur la relation. Nous avons adopté cette approche multidimensionnelle de la gouvernance. Ainsi, les variables de gouvernance de notre modèle de recherche sont au nombre de trois : la gouvernance partenariale, la gouvernance actionnariale, la gouvernance cognitive et comportementale. Pour la formulation et la justification des hypothèses, nous avons, identifié les liens directs entre ces modes de gouvernance et la performance de notre modèle, les liens à travers l'apprentissage organisationnel. Nous avons aussi croisé les variables indépendantes entre elles et les variables dépendantes entre elles. En outre, la littérature indique que la gouvernance dans les arrangements inter organisationnels a été étudiée sous une variété de modèles théoriques. Trois approches théoriques soutiennent cette recherche. La théorie des coûts de transaction est mobilisée pour rendre compte des arrangements institutionnels et traiter de l'opportunisme au sein des Systèmes Financiers Décentralisés. Pour traiter de la coordination non marchande des relations entre les acteurs au sein du secteur, nous avons mobilisé, en complément à la théorie des coûts de transaction, la thèse de l'encastrement social (Granovetter ; 2005). Nous avons enfin mobilisé le cadre d'analyse de la chaîne globale de valeur (Gereffi ; 2008) pour rendre compte de l'exercice du pouvoir.

Les résultats montrent que les modes de gouvernance influencent positivement sur la performance de l'institution.

L'apprentissage Organisationnel subit l'influence positive des modes de gouvernance partenariale et actionnariale. Cela pourrait s'expliquer par l'adéquation des contenus des connaissances ou la qualité de leur transmission.

On remarque également que la confiance facilite l'apprentissage organisationnel. Cela pourrait être expliqué par le fait que les conseils, sont transmis sur la base de la confiance. En d'autres termes, l'acquisition des connaissances se fait de façon volontaire et sans contrainte.

L'originalité de l'étude tient à la place qu'elle accorde à une pluralité de formes de gouvernance et leurs influences sur la performance des Systèmes Financiers Décentralisés. En renforçant la vision que l'utilisation de multiples formes de gouvernance est nécessaire pour gérer efficacement les relations interentreprises (Weitz et Jap, 1995, Cannon et al, 2000, Gundlach et Achrol, 1993), cette étude contribue aussi à la littérature sur la gouvernance inter organisationnelle (Heide, 1994).

Elle indique comment la performance des Systèmes Financiers Décentralisés peut être améliorée grâce à l'utilisation d'une combinaison de modes de gouvernance. Cette étude confirme les résultats des travaux antérieurs sur l'utilisation de la forme multidimensionnelle de la gouvernance (Cannon et al, 2000, Weitz et Jap, 1995).

Les résultats illustrent que le partenariat (la confiance, la satisfaction), l'actionnariat et l'apprentissage organisationnel sont complémentaires pour l'amélioration de la performance. Cette étude confirme les résultats des travaux antérieurs de certains auteurs qui ont testé l'effet de la gouvernance sur la performance dont la plupart ont montré que la gouvernance a un effet significatif sur la performance de l'entreprise et sur sa valeur sur le marché.

Parmi ces auteurs, on peut citer (Bauer et al ; 2008) qui utilise les données fournies par le Governance Metrics international. Les entreprises japonaises constituant l'échantillon sont classées en fonction de six dimensions de gouvernance. Les auteurs ont analysé l'effet de la qualité de la gouvernance sur leurs performances. Les résultats montrent une corrélation significative entre cet indice et la valeur de marché des entreprises évaluée par le Q de Tobin. L'apprentissage organisationnel influence la performance. Ce lien significatif entre l'apprentissage organisationnel et la performance confirme les résultats des travaux antérieurs de certains chercheurs dont (G.Charreaux ; 2000-2002); (Langlois et Foss ; 1999); (Pluchart ; 2010) qui démontrent tous que la connaissance facilite la coordination et réduit le coût des conflits, et que la connaissance est la clé de la performance dans un système de gouvernance cognitive.

Cette étude contribue à apporter une vision de modes de coordination pluriels des activités de la microfinance. En effet, il est important de souligner que le choix du mode de gouvernance est nécessaire pour réduire efficacement l'opportunisme dans les relations entre les acteurs de la microfinance au Mali. Les implications managériales sont les suivantes :

- permettre aux managers de savoir sur quels modes de gouvernance, s'appuyer pour améliorer la performance de leur institution ;
- d'établir une cohésion avec l'ensemble des partenaires ;
- de partager les informations et les connaissances actualisées au sein du secteur.

Cette étude présente un certain nombre de limites qui sont également des voies de recherche futures. Premièrement, l'étude est restreinte à quatre zones. Les études ultérieures devraient étendre leurs investigations sur l'ensemble du pays, car la majorité de la population est concernée de façon directe ou indirecte par la pauvreté. Une extension de l'étude à l'ensemble du pays nous permettra une meilleure compréhension de l'influence des modes de gouvernances sur la performance.

Deuxièmement, cette étude s'est focalisée sur une période de trois(3) ans. Afin de pouvoir mieux capter l'influence des modes de gouvernance sur la performance, nous suggérons que les études futures intégreront les données sur une période plus longue. Ce qui permettra une meilleure compréhension de l'efficacité de chaque mode de gouvernance sur la performance. Malgré ces limites, cette recherche montre que la combinaison des modes de gouvernance permet d'atteindre une meilleure performance du secteur de la microfinance.

## **5. Conclusion**

Cette étude confirme que la performance des Systèmes Financiers Décentralisés n'est pas que financière, mais qu'elle est aussi sociale et qu'elle concerne notamment la satisfaction des clients à l'égard de leurs relations avec l'institution. En outre, elle distingue la performance financière perçue de la performance financière objective.

L'originalité de l'étude tient à la place qu'elle accorde à une pluralité de formes de gouvernance et leurs influences sur la performance de l'institution, et non à la seule forme

contractuelle que présage le schéma de privatisation. Il est important de rappeler que cette recherche se place dans le contexte des mutations institutionnelles des Systèmes Financiers Décentralisés, depuis les formes des tontines, en passant par des coopératives, associations jusqu'aux Sociétés Anonymes régies par la nouvelle réglementation de l'Union Economique Monétaire Ouest Africaine.

En renforçant la vision que l'utilisation des différentes formes de gouvernance est nécessaire pour gérer efficacement les relations interentreprises (Weitz et Jap, 1995 ; Cannon et al. 2000 ; Gundlach et Achrol, 1993), cette étude contribue aussi à la littérature sur la gouvernance interorganisationnelle (Heide, 1994). Elle indique comment la performance peut être améliorée grâce à l'utilisation d'une combinaison de modes de gouvernance. Cette étude confirme les résultats des travaux antérieurs sur l'utilisation de la forme multidimensionnelle de la gouvernance (Cannon et al. 2000 ; Weitz et Jap, 1995). Les résultats illustrent que le partenariat, l'actionnariat et la gouvernance cognitive et comportementale sont complémentaires pour l'amélioration de la performance de la microfinance. Par ailleurs, dans le domaine de l'organisation des Systèmes Financiers Décentralisés, cette étude se veut d'apporter une vision de modes de coordination pluriels des Systèmes Financiers Décentralisés.

La microfinance a été créée avec deux exigences fortes : sociale d'une part, pour servir le développement des populations défavorisées, financière d'autre part, pour satisfaire l'aspect social de manière viable et pérenne.

Pour mieux gérer les activités des Systèmes Financiers Décentralisés Africains, il est important de souligner que la combinaison de ces différents modes de gouvernance est nécessaire pour réduire efficacement l'opportunisme dans les relations entre les acteurs de l'institution du Mali, surtout dans le contexte de la libéralisation et la privatisation de nos sociétés. En outre, en adoptant une approche multidimensionnelle d'analyse de la gouvernance, elle ouvre une nouvelle voie de recherche dans l'organisation des Systèmes Financiers Décentralisés Africains.

## **Références**

Aktouf (2007) « post-mondialisation, management et rationalité économique. » la stratégie de l'Autriche, Vol 28, pp 104 – 108, p 376.

Angora et al (2009) « La performance sociale et la performance financière : La relation entre la performance sociale et financière dans la microfinance » 2009, p2.

Austin J-R Guittierez, M-Labie (1998) «Finanso / Harvard Business School-Case, N9-398-071,15-p

Bachelard (1934) « La formation de l'esprit scientifique. Contribution a une psychanalyse de la connaissance objective. (1934) 1967, p 288

Bauer et al (2008) ‘ ‘ Gouvernance Metrics International (GMI)’ ’

Cannon, J. P., Achrol, R. S., and Gundlach, G. T. [2000], “Contracts, norms, plural form governance”, *Journ. Of the Acad. of Mark. Sc.*, Vol. 28, No. 2, pp. 180-94.

Charreaux G (1997) « vers une théorie du gouvernement des entreprises », in G. Charreaux, le gouvernement des entreprises, Paris *Economica*, 421-4

Charreaux G, 2002 “quelle théorie de la gouvernance ? De la gouvernance actionnariale à la gouvernance cognitive”, *Latec*

Charreaux, G décembre 2000, le conseil d’administration dans les théories de la gouvernance ; pole d’économie et de gestion (Iac-Latec)

Charreaux, G. [2000], « La théorie positive de l’agence : positionnements et apports »,

Charreaux, G (2000)-la théorie positive de l’agence : positionnement et apports- revue d’économie industrielle, 92(2/3), pp-193-212 ;

Foucault et al (1999) « l’archéologie du savoir » n°354, P294 (1999).

Gereffi, G., Lee, J., and Christian, M. [2008], “The Governance Structures of U.S.- Based Food and Agriculture Value Chains and their Relevance to Healthy Diets”, Paper prepared for the Healthy Eating Research Program, Robert Wood Johnson Foundation, Princeton, New Jersey, June 17.

Granovetter, M [2005] “the impact of social structure on Economic outcomes; journal of Economic perspectives, Vol 19 N°1 (Winter) 33-50

Gundlach, G. T., and Achrol, R. S. [1993], “Governance in Exchange: Contract Law and Hartarska.V “Governance and performance institutions in central and Europe and the newly independent states “2005, 33 (10), 1627-1643.

Hartaska (2005) : « la gouvernance économique et le double objectif des institutions de Microfinance » P69-85

HEIDE, J, B [1994] “Interorganizational Governance in Marketing channels” journal of Marketing, Vol 58, January pp71-85

Kant E. (1783) (trad. Louis Guillermit, préf. Jules Vuillemin), *Prolégomènes à toute métaphysique future*, Paris, Vrin, coll. « Bibliothèque des textes philosophiques », 2001 (ISBN 9782711611515)

Langlois-R et Foss, N (1999) capabilities and Governance. The Rebirth of production in the theory of Economic organization (vol.52)- *Kyklos*

Larsson, R., Bengtsson, L., Henriksson, K., and Sparks, J. [1998], “The interorganizational learning dilemma: collective knowledge development in strategic alliances”, *Organization Science*, 9, pp. 285–305.

Le Moigne J.L (1990), « Epistémologie constructivistes et sciences de l'organisation », in : Martinet A.C ; Epistémologie et sciences de gestion. FNEGE-Economica

Levi-Strauss, 1950 « L'influence de Marc et Mauss sur l'œuvre de Claude Levi-Strauss » P162-163, 27

Mersland R et al; 2009 “Microfinance institution: financial and social performance” Vol 33, issue 4, p 662- 669

Mersland R et Strom R : 2009 « la microfinance, la gouvernance d'entreprise, la gestion à but non lucratif, la gestion internationale de la banque et des moyens de subsistance pour les personnes handicapées » Revue gestion, vol, 30, n° PP 17-24.

Mohr J., and Spekman, R. [1994], “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior and Conflict Resolution Techniques”, Strategic Management Journal, 15: 2, 152-165.

Philippe LORINO (1998). « Les approches du contrôle de gestion et de la gestion des compétences fondées sur l'analyse de l'activité collective (processus et activités) et les dynamiques organisationnelles d'apprentissage » vol, 12 décembre 1998, P 293-294

Piaget, (1981) « Piaget social theory » Vol 11, issue 3, P253-277, October 198.

Plane (2000, 2005) « Impact de la facilitation du commerce sur la compétitivité des exportations : une perspective régionale » pp39, 2000, 2005.

Pluchart, J.-J. (2010, Septembre 28). Les nouvelles approches de la gouvernance des entreprises. Consulté en Décembre 2012, sur DFCG - Le Blog du Directeur Financier : les-nouvelles-approches-de-la-gouvernance-des-entreprises/

Thietart (2003) ‘‘Le Management’’ 127P ; n°2 (2003)

Van Maanen (1983) « Méthodologie qualitative » 247 -268, (1983)

Weitz, B-A, and Jap, S.D [1995] « Relationship Marketing and Distribution channels » journal of Academy of Marketing science, Vol 23, N°4, PP 305-320

Williamson, O.E (1979) ‘‘Transaction Cost Economics. The Gouvernance of contractual Relations’’, Journal of Law and Economics, 22 : PP233-261

Zhu (2009) : “les processus de responsabilité axés micro crédit des femmes en sierra Leone » P 32-6