

COLLECTION ATLAS-AFMI DIRIGÉE PAR PIERRE-XAVIER MESCHI

Réseaux d'internationalisation et internationalisation des réseaux

Coordonné par **Caroline Bedouk-Minialai, Oumaima Chamchat**
et **Mohamed Nabil El Mabrouki**



Vuibert

RÉSEAUX D'INTERNATIONALISATION ET INTERNATIONALISATION DES RÉSEAUX

**Coordonné par Caroline Bedouk-Minialai,
Oumaima Chamchat et Mohamed Nabil El Mabrouki**

Vuibert

Vuibert s'engage
durablement pour l'environnement



Mise en page : IDT

Couverture : Nathalie Dudek

ISBN 978-2-311-41563-6

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1er de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Ce livre ne peut être reproduit ni utilisé à des fins d'entraînement de systèmes d'intelligence artificielle. La fouille de textes et de données est interdite conformément à l'article 4(3) de la Directive (UE) 2019/790.

Dans le cas où le livre comporte des ressources numériques en ligne, ces dernières sont des compléments offerts à l'achat du livre. Par respect du droit d'auteurs, ces ressources sont incessibles, interdites de reproduction et réservées à un usage strictement personnel. Elles sont soumises aux conditions d'utilisation en vigueur (CGU) accessibles sur notre site et peuvent, pour des raisons commerciales, légales, d'évolution technique ou de contenu, être supprimées ou interrompues à tout moment, sans garantie de maintien ou de compensation.

Dans le cas où les QR codes et liens hypertextes permettent d'accéder à des sites internet tiers, la responsabilité de l'éditeur n'est pas engagée, notamment quant à leur éventuel dysfonctionnement ou à leur indisponibilité d'accès.

© Magnard-Vuibert, juin 2026 – 5, allée de la 2^e DB, 75015 Paris

Site internet : www.vuibert.fr



Sommaire

Introduction	5
--------------	---

*Mohamed Nabil EL MABROUKI, Caroline BEDOUK-MINIALAI,
Oumaima CHAMCHATI*

Axe 1. Apprentissage, résilience et stratégies africaines

Chapitre 1. Analyse de l'efficiencia des institutions de microfinance de l'Afrique centrale et de l'Est : une approche Bootstrap-DEA en deux étapes	13
--	----

François SECK FALL, Cyrille ONOMO, Philippe JEAN-AMANS, Carole JEAN-AMANS

Chapitre 2. Acquisitions transfrontalières par des multinationales des pays émergents	35
--	----

Ali FARHAN CHAUDHRY, Ayşe YÜCE

Chapitre 3. Gérer les paradoxes au sein d'une stratégie de coopétition imbriquée : sources, répercussions et mécanismes de management	49
--	----

Kaouther BEN JEMAA-BOUBAYA, Fadia BAHRI KORBI

Chapitre 4. L'identification d'acteurs stratégiques par les <i>Guanxi</i> : un atout majeur dans l'accès au marché chinois et la performance des exportateurs de cognac	59
--	----

Camille PAINEAU

Chapitre 5. Les banques marocaines à la conquête de l'Afrique : choix des pays et évolution de l'engagement	79
--	----

Amine NEMROURI

Axe 2. Réseaux, inclusion et tensions stratégiques

Chapitre 6. Les facteurs clés de succès des projets d'aide au développement international : cas des projets financés par la BADEA au sein de l'Agence routière de Madagascar	99
---	----

Emmanuella Theodore MAHITSISOA, Gilde Paul RALANDISON

Chapitre 7. Hypercroissance d'une PME technologique et internationalisation interafricaine par les réseaux <i>Manohisoa RATIARISON, Gilde Paul RALANDISON</i>	115
Chapitre 8. Les jeunes Ouest-Africains ont-ils des logiques d'entrepreneuriat responsable ? Une étude exploratoire de la situation en Côte d'Ivoire <i>Ouanzeleo Alfred YEO, Marc VALAX</i>	129
Chapitre 9. L'agilité dans le travail d'équipe d'une direction internationale de système d'information, un défi majeur pour une entreprise multinationale : le cas d'Auchan Retail <i>Mohib AL HATAB, Marc VALAX</i>	141
Chapitre 10. L'enjeu sociétal dans les négociations entre les multinationales agroalimentaires et la grande distribution <i>Joëlle CUVILLIER</i>	155

Axe 3. Hybridation, innovation et savoirs familiaux

Chapitre 11. Réseau de multinationales et inclusion dans la gestion des ressources humaines au Maroc <i>Asmae OURDI, Abdellatif TAGHZOUTI, Jacques JAUSSAUD</i>	177
Chapitre 12. IDE chinois et performance d'innovation : rôle des fusions-acquisitions <i>Saci FATEH, Aliouat BOUALEM</i>	195
Chapitre 13. Le développement du savoir organisationnel d'internationalisation dans les entreprises familiales : les objectifs socioémotionnels ont-ils une influence ? <i>Sami BASLY, Sara AMSIDDER</i>	207
Présentation des auteurs	225
Présentation d'Atlas-AFMI (Association francophone de management international)	231

Introduction

MOHAMED NABIL EL MABROUKI, CAROLINE BEDOUK-MINIALAI,
OUMAIMA CHAMCHATI

Le management international, en tant que champ disciplinaire structuré autour d'un corpus théorique dominant, traverse depuis plus d'une décennie une phase de remise en question profonde, multidimensionnelle et encore largement inachevée. Cette remise en question s'explique par l'intégration progressive des firmes et des contextes issus des pays du Sud dans les débats académiques.

Si les travaux pionniers ont commencé à documenter les stratégies d'internationalisation des entreprises émergentes, notamment chinoises et indiennes, cette ouverture reste asymétrique. Les paradigmes centraux du management international ont été forgés, validés empiriquement presque exclusivement à partir d'expériences occidentales ou de trajectoires asiatiques considérées comme « réussies ». Les contextes africains demeurent, quant à eux, relégués à un statut périphérique. Ils servent le plus souvent de laboratoires empiriques secondaires, d'illustrations anecdotiques, de « déviations » ou d'exemples extrêmes de fragilité institutionnelle, sans véritablement remettre en cause les fondements conceptuels du champ. Cette hiérarchisation implicite des terrains d'étude produit une forme d'ethnocentrisme disciplinaire qui freine l'émergence d'une théorie véritablement globale et inclusive.

Cette asymétrie ne se limite pas à une simple inégalité de visibilité, elle engendre plusieurs biais systématiques et structurants qui altèrent profondément la production de connaissances en management international.

En premier lieu, on observe une sur-représentation flagrante des trajectoires d'internationalisation « rapides », « agressives » et souvent spectaculaires des multinationales émergentes chinoises (Huawei, Lenovo, Alibaba) et indiennes (Tata, Infosys, Mahindra). Ces cas, fréquemment érigés en archétypes du « *leapfrogging* » ou de la « *springboard perspective* », sont mobilisés pour illustrer la capacité des firmes du Sud à contourner les handicaps traditionnels et à concurrencer les « *incumbents* » du Nord sur leur propre terrain. À l'inverse, les dynamiques d'internationalisation des firmes africaines, plus graduelles, souvent régionales (intra-africaines), défensives, et ancrées dans des logiques de proximité culturelle ou institutionnelle, sont largement sous-représentées. Cette focalisation sélective renforce une vision normative du succès international, où seuls les cas « disruptifs » et médiatisés méritent

l'attention théorique, marginalisant ainsi les processus plus ordinaires, plus lents et plus contraints qui caractérisent la majorité des firmes africaines.

En second lieu, les mécanismes d'apprentissage organisationnel dans des environnements institutionnels hybrides restent profondément sous-théorisés. Dans de nombreux pays africains, les acteurs économiques évoluent dans des espaces où les institutions formelles sont souvent faibles, incomplètes ou mal appliquées, tandis que les ordres informels exercent une influence structurante et parfois dominante. Or, les cadres analytiques dominants, hérités principalement de contextes institutionnels stables et formels, peinent à saisir ces hybridités sans les réduire à des « vides » (*institutional voids*) à combler ou à des pathologies organisationnelles. L'apprentissage organisationnel, au lieu d'être conceptualisé comme un processus adaptatif et contextuellement situé, est souvent réduit à une importation de routines occidentales ou à une simple accumulation d'expérience internationale. Cette sous-théorisation prive le champ d'une compréhension fine des modes d'acquisition, de combinaison et de protection des savoirs dans des environnements où la confiance repose davantage sur les liens personnels que sur les contrats écrits.

Troisièmement, l'application de la perspective de la richesse socioémotionnelle (*socioemotional wealth* – SEW) aux entreprises familiales du Sud s'effectue fréquemment de façon mécanique, sans remise en cause suffisante des postulats qui sous-tendent le construit originel. Développée initialement dans des contextes occidentaux où l'individualisme et les émotions familiales privées prédominent, la SEW postule que les familles actionnaires privilégient la préservation de leur identité, de leur contrôle et de leurs liens émotionnels au détriment parfois de la maximisation économique. Or, dans de nombreux contextes africains, les entreprises familiales s'inscrivent dans des logiques collectives plus larges où les dimensions émotionnelles et identitaires sont inextricablement liées à des impératifs de survie collective, de redistribution intra-familiale ou de légitimité sociale. Appliquer la SEW sans contextualisation conduit ainsi à des interprétations biaisées, qui projettent des catégories individualistes sur des réalités où le « nous » familial et communautaire prime souvent sur le « je ».

Enfin, les secteurs d'inclusion financière ainsi que les projets d'aide au développement et les réseaux informels, bien qu'ils concentrent les tensions les plus aiguës du management international contemporain (entre logique marchande et impératif social, entre résilience organisationnelle et contrainte institutionnelle, entre efficacité financière et impact sociétal), restent relativement marginalisés dans les grands débats théoriques. Ces objets, souvent cantonnés à des revues spécialisées ou à des travaux d'économie du développement, peinent à irriguer les revues phares du management international. Pourtant, ils incarnent par excellence les paradoxes que les firmes du Sud doivent résoudre quotidiennement : comment concilier viabilité économique et mission sociale dans des environnements institutionnels instables ? Comment construire des réseaux de confiance quand les mécanismes

formels de garantie font défaut ? Comment innover dans des marchés de masse à faible pouvoir d'achat tout en préservant une rentabilité minimale ? Leur marginalisation théorique contribue à maintenir une vision du management international encore trop centrée sur les grandes firmes et les marchés matures.

C'est précisément dans ce paysage intellectuel marqué par ces angles morts persistants et ces biais cumulatifs que s'inscrit le présent ouvrage collectif. Issu des travaux présentés et débattus lors du congrès Atlas-AFMI 2024 tenu à Marrakech, cet ouvrage porte sur le thème « Réseaux d'internationalisation et internationalisation des réseaux ». Les treize contributions qui le composent vont bien au-delà d'une simple documentation empirique de phénomènes sous-étudiés. Elles engagent une critique scientifique explicite, rigoureuse et opérationnelle des limites des cadres théoriques dominants, en mobilisant des méthodes analytiques robustes et en s'ancrant dans des terrains empiriques africains souvent négligés.

Les articles s'organisent autour de trois axes critiques principaux.

Axe 1 – Apprentissage, résilience et stratégies africaines

François Seck Fall, Cyrille Onomo, Philippe Jean-Amans et Carole Jean-Amans (Chapitre 1) appliquent une procédure Bootstrap-DEA en deux étapes à un échantillon d'institutions de microfinance d'Afrique centrale et de l'Est. Au-delà des scores corrigés, leurs résultats remettent en cause l'universalité des compromis supposés entre efficience financière et sociale. La prédominance systématique de la première, couplée à l'influence dominante de la rentabilité et des variables macroéconomiques, interroge les modèles normatifs qui postulent une compatibilité structurelle entre les deux dimensions.

Ali Farhan Chaudhry et Ayşe Yüce (Chapitre 2) interrogent les déterminants des acquisitions transfrontalières par des multinationales émergentes et mettent en évidence les faiblesses des théories des capacités dynamiques lorsqu'elles sont appliquées à des firmes opérant dans des environnements financiers et réputationnels contraints.

Kaouther Ben Jemaa-Boubaya et Fadia Bahri Korbi (Chapitre 3) proposent une conceptualisation dynamique des paradoxes en coopération imbriquée qui comble un vide théorique notable dans la littérature sur les stratégies ambidextres.

Camille Paineau (Chapitre 4) déconstruit les approches culturalistes simplistes du *Guanxi* en montrant son rôle instrumental et stratégique dans la réduction des asymétries informationnelles pour des exportateurs de cognac sur le marché chinois.

Amine Nemrouri (Chapitre 5) examine la séquence d'internationalisation des banques marocaines en Afrique subsaharienne et critique les explications trop centrées sur les avantages de propriété ou les facteurs *push/pull*, en montrant le rôle décisif – et sous-théorisé – des proximités institutionnelles et diplomatiques régionales.

Axe 2 – Réseaux, inclusion et tensions stratégiques

Emmanuella Theodoret Mahitsisoa et Gilde Paul Ralandison (Chapitre 6) analysent les facteurs de succès des projets BADEA à Madagascar et soulignent les limites des approches évaluatives purement techniques face à la fragilité institutionnelle et aux asymétries de pouvoir entre bailleurs et bénéficiaires.

Manohisoa Ratiarison et Gilde Paul Ralandison (Chapitre 7) explorent l'hypercroissance d'une PME technologique et son internationalisation interafricaine via les réseaux, mettant en lumière les mécanismes d'apprentissage et de mobilisation relationnelle qui permettent à une PME africaine de dépasser les contraintes locales.

Quanzeleo Alfred Yeo et Marc Valax (Chapitre 8) documentent les logiques d'entrepreneuriat responsable chez les jeunes Ivoiriens et critiquent les modèles universalistes qui projettent des catégories normatives occidentales sur des représentations locales de la responsabilité profondément ancrées dans le tissu social.

Mohib Al Hatab et Marc Valax (Chapitre 9) analysent l'agilité organisationnelle dans une direction SI internationale et identifient des leviers micro-politiques souvent occultés par les modèles macro-organisationnels dominants.

Joëlle Cuvillier (Chapitre 10) déconstruit les négociations agroalimentaires/grande distribution en révélant les registres de justification concurrents et les asymétries normatives qui échappent aux approches instrumentales classiques de la RSE.

Axe 3 – Hybridation, innovation et savoirs familiaux

Asmae Ourdi, Abdellatif Taghzouti et Jacques Jaussaud (Chapitre 11) montrent que l'inclusion des pratiques RH dans les filiales marocaines de multinationales ne suit pas un modèle de diffusion linéaire, mais passe par des processus d'hybridation et de résistance actifs – une nuance majeure par rapport aux thèses de convergence institutionnelle.

Saci Fateh et Aliouat Boualem (Chapitre 12) examinent l'impact des IDE chinois sur la performance d'innovation des firmes hôtes, en mettant particulièrement en lumière le rôle médiateur des fusions-acquisitions comme vecteur de transfert technologique.

Sami Basly et Sara Amsidder (Chapitre 13) testent rigoureusement un modèle PLS-SEM reliant les dimensions de la richesse socio-émotionnelle au savoir organisationnel d'internationalisation dans les entreprises familiales marocaines. Le résultat majeur, effet médiateur positif de l'identification, absence d'effet direct bénéfique de l'attachement émotionnel, constitue une critique empirique directe de l'hypothèse d'un impact globalement positif de la SEW sur les comportements stratégiques à long terme.

Par leur exigence méthodologique, leur ancrage contextuel fort, leur posture critique assumée et leur capacité à faire émerger des *insights* théoriques à partir de

terrains africains, ces treize contributions participent activement à une refondation plus équilibrée, plus inclusive et plus polycentrique du management international. Elles contribuent à décentrer progressivement la production théorique des contextes du Nord vers des espaces qui ne sont plus seulement des objets d'étude passifs ou des cas déviants, mais de véritables lieux actifs de théorisation, de conceptualisation et de renouvellement disciplinaire.

Axe 1

Apprentissage, résilience et stratégies africaines

Chapitre 1

Analyse de l'efficacité des institutions de microfinance de l'Afrique centrale et de l'Est : une approche Bootstrap-DEA en deux étapes

FRANÇOIS SECK FALL, CYRILLE ONOMO, PHILIPPE JEAN-AMANS,
CAROLE JEAN-AMANS

Introduction

Apparue il y a plus d'une quarantaine d'années, la microfinance constitue aujourd'hui un élément clé du dispositif d'inclusion financière et de promotion du développement dans les contextes en développement. Elle joue un rôle déterminant dans l'inclusion financière des catégories pauvres et la promotion de l'entrepreneuriat. Contrairement aux banques qui recherchent un objectif essentiellement commercial, les institutions de microfinance se distinguent par la recherche d'un double objectif commercial et social, notamment à travers les services sociaux d'accompagnement et de formation de leurs clients. De nombreuses institutions de microfinance (IMF) poursuivent ces objectifs, dont la réalisation dépend de l'efficacité dans l'utilisation des ressources (Allet, 2014). Du fait de ce double défi, l'analyse de l'efficacité en microfinance a suscité un intérêt croissant ces deux dernières décennies (Nghiem *et al.*, 2006 ; Gutiérrez-Nieto *et al.*, 2007 ; Ben Soltane, 2008 ; Hermes *et al.*, 2011 ; Fall, 2018 ; Bharti et Malik, 2022, entre autres).

La notion d'efficacité traduit la capacité d'une organisation à convertir efficacement ses inputs en outputs. En microfinance, elle renvoie à l'efficacité avec laquelle les IMF transforment les ressources mises à leur disposition en résultats financiers (rentabilité, bénéfices) et sociaux (lutte contre la pauvreté, ciblage des populations vulnérables). Cet intérêt est renforcé par le contexte actuel marqué par la diminution des subventions et la nécessité pour les IMF d'accéder à des ressources privées exigeantes en termes de performance.

L'essentiel des travaux conduits à ce jour sur l'analyse de l'efficacité de la microfinance, porte sur l'Amérique latine et l'Asie et très peu sur l'Afrique. La région

de l'Afrique centrale et de l'Est est l'une des zones les moins concernées par cette littérature. Rares sont les travaux qui ont été réalisés dans cette région sur l'analyse de l'efficacité de la microfinance. Nous contribuons à combler ce manque en apportant un éclairage sur cette question qui reste extrêmement importante, compte tenu des défis en matière de viabilité de la microfinance. Comme le soulignent Segun et Anjugan (2013), l'efficacité est une condition essentielle de la pérennité des IMF mais aussi pour éviter aux IMF une possible dérive de mission.

L'objectif de cet article est d'analyser l'efficacité technique des IMF de la région « Afrique centrale et de l'Est », en mobilisant une approche DEA en deux étapes avec Bootstrap. Cette démarche corrige les biais des scores d'efficacité et identifie les facteurs déterminants de la performance (Simar et Wilson, 2007). L'analyse de l'efficacité revêt un intérêt majeur pour la microfinance en Afrique centrale et de l'Est. Après la région Asie Pacifique, la région Afrique subsaharienne constitue le deuxième foyer important de microfinance à travers le monde (Daley-Harris, 2009). Cependant, dans cette zone les caractéristiques semblent différentes d'une sous-région à une autre. La microfinance en Afrique centrale est surtout commerciale, avec une majorité d'IMF à but lucratif soutenant les activités commerciales, tandis qu'en Afrique de l'Est, elle est davantage orientée vers l'agriculture, avec un secteur dominé par les coopératives et les ONG subventionnées. Malgré ces différences, les secteurs de microfinance des deux zones partagent de nombreuses caractéristiques. L'analyse de leur efficacité offre des pistes pour améliorer la performance des IMF et renforcer leur viabilité dans ces contextes variés. L'intérêt réside non seulement dans la mise en évidence de la performance des IMF, mais aussi dans les possibilités de comparaison entre les IMF de régions et pays différents.

Cette recherche est structurée comme suit. Dans un premier temps, nous présentons une revue des écrits sur la mesure de l'efficacité en microfinance avec la méthode DEA (section 1). Ensuite, nous détaillons la méthodologie d'estimation de l'efficacité (section 2). Nous discutons également le choix des inputs et des outputs, ainsi que des variables de l'analyse post-DEA (section 3). La section 4 est consacrée à l'interprétation des différents résultats, avant de conclure.

1. L'analyse DEA de l'efficacité en microfinance

Ces deux dernières décennies, un nombre foisonnant de travaux ont été faits sur l'analyse de l'efficacité en microfinance. Le cadre théorique de la mesure de l'efficacité a été développé initialement par Farrell (1957) pour mesurer l'efficacité de firmes dans le cadre d'un processus de production. Ces firmes sont considérées comme des unités de décision, à savoir des entités qui transforment des inputs en outputs. Dans cette approche, les unités efficaces sont celles qui produisent le maximum d'outputs à partir d'un niveau donné d'inputs, ou encore qui utilisent le minimum d'inputs pour une quantité donnée d'output.

Deux principales approches se dégagent dans la littérature : les approches paramétriques et celles non paramétriques. Le DEA s'est le plus illustré parmi les approches d'estimation de l'efficacité de la microfinance, du fait qu'il est plus adapté à ce secteur. Nghiem *et al.*, (2006) sont parmi les premiers à mobiliser le DEA pour l'estimation de l'efficacité de la microfinance. Ces derniers ont estimé l'efficacité technique et l'efficacité d'échelle de 46 programmes de microfinance implantés au centre et au nord du Vietnam. Avec le DEA, ils ont un modèle à deux inputs (coûts de la main-d'œuvre et autres coûts non liés à la main-d'œuvre) et trois outputs (nombre d'épargnants, nombre d'emprunteurs et nombre de groupes). Ils trouvent que l'âge et la localisation du programme de microfinance sont des facteurs qui influencent l'efficacité. Gutiérrez-Nieto *et al.*, (2007), ont également utilisé le DEA pour évaluer l'efficacité de 30 IMF appartenant à 21 pays d'Amérique latine. Ils estiment un modèle à deux inputs (nombre d'agents de crédit, dépenses opérationnelles) et trois outputs (intérêts et frais des commissions, portefeuille brut de crédits, encours de crédit), et trouvent que le niveau d'efficacité change en fonction de la localisation et du statut de l'IMF. Hassan et Sanchez (2009) ont utilisé la méthode DEA pour estimer l'efficacité des IMF dans trois régions (Amérique latine, Afrique du centre, du Sud et de l'Est, et Asie). Ils trouvent que le statut (formel ou informel) influence l'efficacité des IMF. Notamment, ils trouvent que l'efficacité technique est plus grande chez les IMF formelles que chez celles informelles. L'approche DEA a été également utilisée par Ben Soltane (2008) pour analyser l'efficacité de 35 IMF de la zone méditerranéenne sur la période 2004-2005. Ils trouvent que seules huit IMF sont efficaces et que la taille agit négativement sur l'efficacité des IMF. Gutiérrez-Nieto *et al.*, (2009) ont aussi estimé un modèle DEA sur un échantillon de 89 IMF de différents continents, en testant le lien entre efficacité financière et efficacité sociale. Leurs résultats mettent en évidence une faible relation positive entre portée et efficacité financière. Haq *et al.*, (2010) ont analysé l'efficacité opérationnelle de 39 IMF d'Afrique, d'Asie et d'Amérique latine. Ils trouvent que le statut joue sur l'efficacité de l'IMF. Leurs résultats montrent que les ONG sont plus efficaces sous l'approche de la production, tandis que les banques sont largement plus efficaces sous l'approche de l'intermédiation. Segun et Anjugan (2013), ont mesuré l'efficacité de 70 IMF issues de 25 pays subsahariens, avec l'approche DEA. Leurs résultats montrent que les IMF africaines ne sont pas efficaces, tant sous l'approche de la production que sous celle de l'intermédiation. Piot-Lepetit et Nzungu (2014) ont étudié le compromis possible entre portée et pérennité à travers un réseau de 52 banques villageoises du Cameroun. Ils trouvent que la majorité des IMF de leur étude ne font pas montre de compromis entre ces deux objectifs. Lebovics *et al.*, (2016) ont utilisé la méthode DEA pour analyser le lien entre efficacité financière et efficacité sociale dans le contexte vietnamien. Ils trouvent que pour les IMF vietnamiennes, il n'existe pas de dilemme rentabilité/social. Fall (2018) a estimé l'efficacité de 37 institutions de microfinance en Afrique de l'Ouest en 2009 en mobilisant la procédure en deux

étapes de Simar et Wilson. Ses résultats mettent en évidence une faible efficacité technique et d'échelle des IMF en Afrique de l'Ouest. Il trouve que la rentabilité est un déterminant significatif de l'efficacité tant sociale que financière. Il trouve également que l'efficacité (financière et sociale) est plus forte chez les IMF qui affichent la plus forte rentabilité. Bibi *et al.*, (2018) ont mobilisé l'approche DEA pour étudier le rôle du genre et de la gouvernance sur l'efficacité des IMF en Asie du Sud. Ils trouvent un impact positif des femmes agents de crédits et de la gouvernance sur l'efficacité financière et sociale des IMF. La plupart de ces travaux sur le DEA s'avèrent incomplets et renferment une probabilité de biais importante, notamment du fait de la non-prise en compte des facteurs environnementaux susceptibles d'impacter l'efficacité des IMF et des faiblesses inhérentes au DEA. Quelques rares travaux récents (Wijesiri *et al.*, 2015 ; Widiarto et Emrouznejad, 2015 ; Fall, 2018 ; Fall *et al.*, 2024, 2023 et 2021) ont pris en compte cette nécessité et ont estimé un modèle DEA en deux étapes en utilisant de nouvelles approches robustes. Nous utilisons la même approche dans ce travail.

2. Méthodologie

Notre protocole d'estimation repose sur une double procédure Bootstrap en deux étapes. Dans la première étape, nous calculons les scores d'efficacité des IMF avec la méthode DEA, puis dans la seconde étape, nous faisons une analyse économétrique pour identifier les déterminants de l'efficacité des IMF dans la zone Afrique centrale et de l'Est, en utilisant la procédure Bootstrap *Truncated* de Simar et Wilson (2007).

2.1. L'estimation non paramétrique de l'étape un

La première étape de notre analyse consiste à estimer, de façon non paramétrique, l'efficacité des IMF en Afrique centrale et de l'Est. Nous choisissons une orientation input, estimant que les dirigeants ont davantage de contrôle sur les ressources utilisées que sur les résultats obtenus. Dans l'hypothèse d'une concurrence imparfaite et de l'absence d'une taille optimale chez la plupart des IMF, nous exécutons un programme VRS (rendements d'échelle variables). Ce modèle permet aussi d'obtenir les résultats CRS (rendements constants) à des fins comparatives, notamment pour identifier les IMF proches d'une taille optimale – certaines grandes institutions d'Afrique de l'Est pouvant se trouver dans ce cas.

Nous considérons j institutions de microfinance qui produisent M outputs à partir de N inputs, avec chaque IMF j consommant $x_{nj} \geq 0$ d'inputs N pour produire $y_{mj} \geq 0$ d'outputs M . Les quantités d'inputs et d'outputs sont strictement positives (Färe, Grosskopf et Lovell, 1994). L'efficacité d'une IMF j est obtenue par la résolution du programme mathématique suivant¹ :

1. Pour plus de détails sur la méthode DEA, voir Coelli *et al.*, (2005).

$$\begin{aligned}
 & \min_{(\theta, \lambda_j)} \quad \theta \\
 & S.C. \sum_{j=1}^J x_{nj} \lambda_j \leq \theta x_{nj} \quad n = 1, \dots, N \\
 & \sum_{j=1}^J y_{mj} \lambda_j \geq y_{mj} \quad m = 1, \dots, M \\
 & \sum_{j=1}^J \lambda_j = 1 \\
 & \lambda_j \geq 0, y_{mj} \quad j = 1, \dots, J
 \end{aligned}$$

Ce programme donne un score de 0 à 1 pour chaque IMF évaluée. Lorsque le score est égal à l'unité, l'IMF est dite efficiente et lorsque ce score est inférieur à l'unité, l'IMF est dite inefficiente.

2.2. L'analyse POST-DEA de l'étape deux

Dans l'analyse post-DEA, nous estimons un modèle économétrique pour identifier les déterminants de l'efficacité des IMF. Il s'agit donc d'une approche en deux étapes est très courante dans la littérature, où les scores d'efficacité sont régressés sur des variables environnementales. Toutefois, Simar et Wilson (2007) critiquent cette méthode traditionnelle (notamment l'usage du Tobit censuré), en raison de biais liés à la corrélation sérielle des scores. Ils recommandent une procédure Bootstrap tronquée pour corriger ces biais. Nous retenons ici cette approche dans l'estimation du modèle suivant :

$$\hat{\theta}^i = \alpha + z^i \beta + \varepsilon^i, i = 1, \dots, n$$

Avec α une constante du modèle, β un vecteur de variables explicatives et ε^i est une erreur statistique. Pour cette estimation, nous utilisons l'algorithme 2 de Simar et Wilson (2007), avec le logiciel R.

3. Données et variables

Les données utilisées dans cette étude sont celles du Mix Market pour les IMF des régions Afrique centrale et de l'Est en 2009 et 2010, complétées par des données des variables macroéconomiques issues de la Banque mondiale. Le choix de ces deux années s'explique par une meilleure disponibilité et qualité des données. Notre échantillon comprend 48 IMF en 2009 et 38 en 2010 (voir tableau 1). En raison des données manquantes, certaines IMF sont exclues en 2010. Le choix des données et des IMF répond à une volonté de maximiser la disponibilité des variables nécessaires, conformément aux exigences de l'analyse DEA qui requiert des données complètes. Le choix des variables (inputs et outputs) est fait de sorte à respecter le principe de base de la DEA à savoir que la taille de l'échantillon doit être au moins trois fois supérieure au nombre total d'inputs et outputs (Cooper *et al.*, 2011 ; Sinuany-Stern *et al.*, 1994). Le choix de l'étude conjointe entre l'Afrique centrale et de l'Est se justifie par la grande similitude de la microfinance entre ces deux zones.

La littérature distingue deux principales approches : l'approche par l'intermédiation et celle par la production (Sealey et Lindley, 1977). Dans l'approche par l'intermédiation, l'IMF est comme un intermédiaire qui produit des crédits en fonction des dépôts collectés, du capital physique et de la main-d'œuvre. En revanche, dans l'approche par la production, elle est considérée comme une entité qui produit des services financiers en utilisant du capital et du travail. Dans cette approche, les dépôts comme les crédits sont considérés comme des outputs.

L'approche par la production est retenue ici, puisque nous n'avons pas la certitude que toutes les IMF collectent des dépôts. Comme inputs, nous choisissons le nombre de personnel, les frais de personnel rapportés au total actif et les autres coûts d'exploitation. Du fait que la microfinance repose fortement sur l'intermédiation sociale, qui exige un suivi rapproché des clients, générant des coûts importants, le personnel et les coûts associés sont couramment utilisés comme inputs dans la littérature sur l'efficacité des IMF (Nghiem *et al.*, 2006 ; Paxton, 2007 ; Gutiérrez-Nieto *et al.*, 2007 ; Gutiérrez-Nieto *et al.*, 2009 ; Hermes *et al.*, 2011 ; Servin *et al.*, 2012 ; Piot-Lepetit et Nzonggang, 2014). L'ajout des autres coûts d'exploitation permet ici d'intégrer l'ensemble des moyens mobilisés dans la production. Comme outputs, nous retenons le nombre d'emprunteurs, le nombre d'épargnants, le pourcentage de femmes emprunteuses et les revenus financiers générés par l'activité. Le nombre d'emprunteurs et le nombre d'épargnants captent à la fois la dimension économique et sociale de la microfinance et sont fréquemment utilisés comme output dans les travaux (voir Nghiem *et al.*, 2006 ; Piot-Lepetit et Nzonggang, 2014, etc.). Ces deux outputs sont communs aux modèles social et financier. La collecte de dépôt et l'octroi de crédit sont des dimensions fondamentales de la performance financière de la microfinance. Les IMF les plus rentables sont également celles qui mobilisent davantage de dépôts et disposent d'une taille conséquente du portefeuille de crédits. Ces deux outputs sont aussi des *proxys* de la performance sociale. Les indicateurs de performance sociale de la microfinance approchent la portée essentiellement sur la base du nombre de clients servis tant pour l'épargne que pour le crédit (Cull *et al.*, 2009 ; Daley-Harris, 2009 ; Hermes *et al.*, 2011). Cependant, pour marquer l'orientation dominante du modèle, nous rajoutons à ces deux outputs, une variable typique de performance sociale ou financière. Dans cette contribution, nous avons estimé deux modèles à trois inputs et trois outputs : un modèle social et un modèle financier. Nous utilisons les mêmes inputs pour l'estimation de ces deux modèles. Les deux modèles ont deux outputs en commun et se différencient uniquement sur le troisième output². Dans le modèle financier, en plus des deux principaux outputs (nombre de déposants et nombre d'emprunteurs actifs), nous avons rajouté les revenus financiers. Dans le modèle social, nous

2. Cette manière d'estimer l'efficacité est de plus en plus courante dans la littérature (Lebovics *et al.*, 2016 ; Wijesiri *et al.*, 2015 ; Widiarto et Emrouznejad, 2015 ; Mia et Ben Soltane, 2016).

avons rajouté comme troisième output le pourcentage de femmes emprunteuses. Le pourcentage des femmes emprunteuses est couramment utilisé comme output pour estimer l'efficacité sociale de la microfinance (Gutiérrez *et al.*, 2009 ; Piot-Lepetit et Nzongang, 2014 ; Wijesiri *et al.*, 2015). La littérature en microfinance considère que les femmes sont de bons risques (Hulme et Mosley, 1996) et que l'impact des crédits qui leur sont accordés sur la famille est plus important que celui des crédits accordés aux hommes (Smith, 2002). C'est pour cette raison que le pourcentage de crédit destiné aux femmes est souvent utilisé comme *proxy* de la performance sociale. Le revenu financier est aussi la variable la plus utilisée pour estimer l'efficacité financière de la microfinance (Gutiérrez *et al.*, 2009 ; Piot-Lepetit et Nzongang, 2014 ; Lebovics *et al.*, 2016 ; Wijesiri *et al.*, 2015 ; Widiarto et Emrouznejad, 2015 ; Mia et Ben Soltane, 2016). Le tableau 2 ci-après donne une synthèse des variables retenues ainsi que leur définition.

Tableau 1 : Répartition des IMF par pays et par année

Pays	2009	2010
Burundi	2	2
Cameroun	7	7
Centre Afrique	1	1
Congo RDC	3	3
Congo	1	1
Gabon		1
Éthiopie	4	
Kenya	10	7
Ouganda	6	8
Rwanda	7	4
Tanzanie	6	3
Tchad	1	1
Total	48	38

Tableau 2 : Variables mobilisées

Variables	Définition	Spécification des inputs et outputs
Personnel	Nombre de personnels de l'IMF.	Inputs du modèle
Frais personnel/ Total actif	Montant des frais de personnel rapporté à la taille de l'actif de l'IMF.	
Autres coûts	Coûts autres que les frais de personnel.	
Déposants	Nombre total de déposants de l'IMF.	Outputs du modèle
Emprunteurs	Nombre total d'emprunteurs actifs de l'IMF.	
Revenus financiers/ total actif	Revenus financiers générés par l'activité rapportés au total actif.	
Femmes emprunteuses	Pourcentage de femmes emprunteuses de l'IMF.	

Source : Auteurs

Le choix des variables environnementales pour l'estimation post-DEA est basé sur les études antérieures (Wijesiri *et al.*, 2015 ; Stewart *et al.*, 2016 ; Fall, 2018). Les variables retenues ici sont l'âge, la rentabilité, le statut, la taille, le ratio capital/actif, la portée, couramment utilisées dans les analyses post-DEA. L'âge (AGE) est une variable binaire (1 si l'IMF est mature, 0 sinon) qui capte l'expérience de gestion. La rentabilité (ROA) mesure la performance économique. Le statut (SATATUT) est aussi une variable binaire (1 si l'IMF est commerciale, 0 sinon). Le ratio capital/actif (CAPITAL/ACTIF) indique la solvabilité de l'IMF, un critère très important pour les investisseurs. Pour contrôler l'effet pays, nous avons intégré les variables PIB/tête.

Le tableau 3 ci-après nous donne une synthèse des statistiques descriptives sur les variables utilisées comme inputs et outputs.

Tableau 3 : Statistiques descriptives sur les inputs et les outputs

	Année	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Personnel	2009	288.1818	362.7825	32	1325
	2010	150.5455	98.20933	34	391
Frais de personnel/total actif	2009	0.0495	0.0477	0.0117	0.1848
	2010	0.0724	0.0656	0.0103	0.2327

	Année	Moyenne	Écart-type	Min	Max
Autres coûts	2009	5968951	14.20	-128764	95300000
	2010	7079403	19800000	22832.24	118000000
Nombre d'épargnants	2009	78856.73	88998.49	3468	245501
	2010	30635.82	35857.42	1203	121540
Nombre d'emprunteurs	2009	26764.73	27419,55	1700	71871
	2010	8499.455	9022,628	907	28394
Revenus financiers/actif	2009	0.2380646	0.122286	0.0566	0.5681
	2010	0.2645211	0.1217634	0.0695	0.5636
Pourcentage de femmes emprunteuses	2009	0.5172604	0.2911114	0	1
	2010	0.4440921	0.2629864	0	1

Source : Auteurs

4. Résultats

4.1. Les résultats de l'étape un sur l'efficacité des IMF

Pour chaque année, deux modèles différents sont estimés : un modèle social et un modèle financier. Pour chacun des deux modèles, nous avons récupéré les résultats du modèle VRS et du modèle CRS correspondant, faisant au total, huit modèles différents.

Les résultats révèlent une faible efficacité de la microfinance en Afrique centrale et de l'Est, corroborant ainsi les constats de Lafourcade *et al.*, (2006) à l'échelle continentale. Cette faible efficacité s'explique principalement par des charges d'exploitation élevées : coûts d'accès aux ressources diverses, coûts de production des différents produits et services financiers et coûts de distribution aux bénéficiaires. L'acquisition des ressources financières dans les IMF africaines est très coûteuse. Le refinancement est particulièrement coûteux pour les IMF africaines, du fait des exigences bancaires complexes (production d'information, adoption de bonnes pratiques). Par ailleurs, la définition des produits et des processus de production adaptés constitue les éléments essentiels de maîtrise des coûts de production en microfinance. Pourtant dans les IMF africaines, la réplique des offres standardisées au mépris des spécificités des clients est un vecteur d'inefficacité. Aussi, les risques financiers associés à l'offre de services financiers sont très prégnants. Les risques opérationnels dans les cycles de collecte de l'épargne, d'octroi de crédit et surtout d'offre des moyens de paiement contribuent à amplifier les coûts supportés. Dans la même lancée, l'adoption des produits de la finance digitale (*mobile banking services*) sans des investissements appropriés dans les dispositifs informatiques et les

systèmes d'information en général, est source de pertes financières non négligeables dans certaines institutions.

En se basant sur les scores du DEA classique, on note une plus grande efficacité des IMF dans le modèle financier que dans le modèle social en Afrique centrale et de l'Est quelle que soit l'hypothèse d'échelle retenue et quelle que soit l'année de référence. En 2009, on a un taux d'efficacité de 29,16 % en rendements d'échelle constants et de 50 % en rendements d'échelles variables dans le modèle financier, contre respectivement 27,08 % et 43,75 % dans le modèle social. En 2010, on a un taux d'efficacité de 21,05 % en rendements d'échelle constants et 44,73 % en rendements d'échelle variables pour le modèle financier, contre respectivement 15,79 % et 31,58 % pour le modèle social. Ce résultat transparaît dans les figures 1 et 2 ci-dessous qui mettent en évidence cette prépondérance de l'efficacité financière dans cette zone. Ces figures projettent les scores d'efficacité des IMF sous l'hypothèse de rendements d'échelle variables. Ceci peut s'expliquer par le modèle de microfinance qui est prégnant dans cette région. Fall et Servet (2010) expliquent cette prégnance du modèle commercial en Afrique centrale par la faiblesse des subventions et de l'implication des pouvoirs publics en microfinance. La microfinance en Afrique centrale est essentiellement commerciale et les IMF localisées sont principalement orientées vers la quête du profit. D'ailleurs les IMF de type ONG sont presque inexistantes dans cette sous-région. Pourtant, ce sont elles qui sont davantage portées vers les objectifs sociaux en microfinance. En Afrique de l'Est bien que les ONG soient plus présentes qu'en Afrique centrale, elles ne constituent pas le type d'institution dominant. Ceci explique la faible orientation des IMF de la région étudiée vers l'efficacité sociale comparativement à l'efficacité financière. Aussi, l'approche de financement des IMF peut justifier ce résultat. En Afrique centrale, les IMF obtiennent des ressources au moyen de la collecte de l'épargne ou du refinancement bancaire. Une forte contrainte de viabilité financière de ces institutions consiste alors à dégager de forts rendements du capital employé de manière à couvrir le coût du capital. L'accès difficile aux subventions comme moyen de financement peut justifier le moindre ciblage des personnes à faible revenu par ces entités. On note aussi que les résultats du DEA classique confirment l'analyse des statistiques descriptives. En effet, l'efficacité des IMF est plus grande en 2009 qu'en 2010. Toutefois, cette comparaison directe mérite d'être nuancée, dans la mesure où le nombre d'IMF est plus important en 2009. Cette nuance est d'autant plus nécessaire que des IMF très efficaces en 2009 ne sont pas présentes en 2010. Les tableaux 4 et 5 donnent une synthèse des taux d'efficacité en 2009 et 2010, respectivement. Quel que soit le modèle et quelle que soit l'hypothèse d'échelle retenus, on note un taux d'efficacité plus important en 2009 qu'en 2010.

COLLECTION ATLAS-AFMI DIRIGÉE PAR PIERRE-XAVIER MESCHI

Réseaux d'internationalisation et internationalisation des réseaux

Coordonné par **Caroline Bedouk-Minialai, Oumaima Chamchati**
et **Mohamed Nabil El Mabrouki**

Si la question des réseaux a toujours été centrale dans la gestion des organisations, le XXI^e siècle renforce leur internationalisation et de ce fait nécessite la mise en œuvre de nouvelles stratégies. Cet ouvrage collectif, issu de la 14^e conférence d'Atlas-AFMI organisée à Marrakech par l'Université Cadi Ayyad et HEM Research Centre, réunit treize contributions qui analysent **comment les organisations s'appuient et transforment leurs réseaux à l'international pour développer leurs activités.**

La diversité des contributions permet de s'intéresser à des questions dans des environnements très variés en Afrique, en Asie ou encore en Europe et pour des secteurs d'activité eux aussi multiples. Cette diversité permettra aux lecteurs de mieux intégrer la complexité et la pluralité des enjeux stratégiques autour des réseaux des organisations.

L'ouvrage est organisé en trois parties thématiques : l'apprentissage organisationnel et la résilience des réseaux, l'inclusion et les tensions stratégiques, l'innovation et la dimension familiale des organisations.

Cet ouvrage s'adresse aux chercheurs, enseignants, étudiants et praticiens désireux de mieux comprendre et d'accompagner le développement international des organisations et de leurs réseaux.

Les auteurs : Mohib AL HATAB, Boualem ALIOUAT, Sara AMSIDDER, Fadia BAHRI KORBI, Sami BASLY, Kaouther BEN JEMAA-BOUBAYA, Ali FARHAN CHAUDHRY, Joëlle CUVILLIER, Jacques JAUSSAUD, Carole JEAN-AMANS, Philippe JEAN-AMANS, Amine NEMROURI, Cyrille ONOMO, Asmae OURDI, Camille PAINEAU, Gilde Paul RALANDISON, Manohisoa RATIARISON, Fateh SACI, François SECK FALL, Abdellatif TAGHZOUTI, Emmanuella Theodoret MAHITSISOA, Marc VALAX, Ayşe YÜCE, Ouanzeleo Alfred YEO

ISBN 978-2-311-41563-6



30 €

www.vuibert.fr