

La microfinance et l'innovation

Jihane LAHROUR¹, Amal MAANINOU²

¹ University Mohamed V Rabat, Morocco

² University Mohamed V Rabat, Morocco

Résumé : La microfinance est une innovation sociale qui porte sur le financement des microentrepreneurs exclus du financement bancaire classique. Et grâce à ce financement qui se fait sous forme de microcrédit, les bénéficiaires lancent des activités génératrices de revenus, qui leur permettent de s'intégrer dans le circuit économique du pays.

Au Maroc, le microcrédit est un service géré par des associations du microcrédit (AMC) qui placent les besoins en matière de financement des démunis au centre de leurs préoccupations et considèrent le microcrédit comme une activité à but non lucratif et les sommes générées par le financement des pauvres, ne sont que pour le financement des charges de fonctionnement de l'AMC (les charges du personnel, le loyer, etc.)

Et puisque les besoins en matière de financement de cette population sont en extrême évolution, L'AMC marocaine lance en continu des innovations commerciales, c'est-à-dire elle développe et innove de nouveaux produits/services financiers adaptés avec les nouveaux besoins de ses bénéficiaires.

Le présent article a pour objectif de répondre à la problématique de l'innovation dans le secteur de la microfinance à travers deux parties, la première opte à la présentation de la microfinance à la chaîne internationale et nationale et la deuxième partie traite les grandes lignes de l'innovation dans le secteur bancaire ainsi que le processus d'innovation des AMC non-marocaines.

159

Mots-clés : microcrédit, innovation sociale, microfinance, processus, démunis, microentrepreneur, financement.

1. INTRODUCTION

Le microcrédit est l'une des solutions proposées au Bangladesh en 1975 par Mohamed YUNUS, ce dernier a pensé de proposer des petites sommes sous forme d'un prêt aux femmes qui veulent commencer leurs activités économiques pour les intégrer dans le circuit économique du pays. C'est une idée innovante qui a réussi dans son pays et aussi dans d'autres, considérés comme des pays en voie de développement.

Le concept a été adopté dans le Maroc dans les années 90. Et puisque les besoins sont toujours changeants, l'association du microcrédit adopte la notion de l'innovation dans sa politique de gestion pour qu'elle reste pérenne sur le marché.

Nous ajoutons aussi que les institutions de la microfinance prennent la forme d'une association ou fondation qui exerce cette activité avec un but non lucratif, centrée sur l'élément humain et sur la satisfaction des besoins socioéconomiques des démunis. C'est la raison pour laquelle le secteur entier est considéré comme une innovation sociale, branche de l'économie sociale et solidaire.

Le présent article est enrichissant, il est organisé selon deux grandes parties: la première opte pour la présentation des grands titres de la microfinance à la chaîne internationale et nationale. Et la deuxième partie a pour objectif de présenter les principaux apports des recherches qui ont répondu à la question de l'innovation dans les services financiers, à savoir le secteur bancaire et de la microfinance.

2. LA MICROFINANCE A LA CHAINE INTERNATIONALE ET NATIONALE

A. La microfinance à la chaîne internationale

D'après le CGAP (Consultative Group to Assist the Poor), « la microfinance désigne les dispositifs permettant d'offrir de très petits crédits (microcrédit) à des familles très pauvres pour les aider à conduire des activités productrices et génératrices de revenus leur permettant ainsi de développer leurs très petites entreprises » (Moumni, 2010). Mais, de nos jours, les pratiques liées à la microfinance se sont élargies : services offerts à l'épargne, à l'assurance et transfert d'argent des migrants, etc.

Au fond, si l'objectif affiché est de permettre aux populations pauvres et exclues du système bancaire traditionnel d'avoir accès à un crédit, les acteurs promoteurs de ce dernier se sont constitués selon différents types de structure d'orientation, parmi lesquels on cite :

- Un premier type renvoie à des organisations de type coopératives pour qui le micro-entrepreneur est un épargnant et emprunteur du système : les bénéficiaires fondent donc l'IMF (Institut de Microfinance) ;
- Un second s'apparente à une banque, comme la BRI en Indonésie, qui se spécialise dans les activités attachées aux crédits destinés aux microentrepreneurs ;
- Un troisième s'apparente plutôt à une ONG qui lève des fonds ayant pour origine les donations ou l'emprunt, pour les prêter aux populations concernées, sachant que les ONG ne sont pas autorisées à collecter l'épargne publique.

Ensuite, l'activité de la microfinance a continué à se développer pour atteindre les 105 milliards de dollars de prêts débloqués à la chaîne internationale. Ce développement a conduit à la proposition de nouvelles offres liées à la microfinance, dont la micro-épargne et la microassurance, qui ne sont pas encore intégrées dans la majorité des associations marocaines pour la microfinance (AMC).

Et dès son lancement, le microcrédit génère des succès marquants dans plus de 80 pays en voie de développement, la communauté internationale a exprimé sa reconnaissance par l'attribution du prix Nobel de la paix au professeur Mohammed YUNUS en 2005 et à la Grameen Bank en 2006.

Le modèle du microcrédit a été introduit dans les pays du sud, ensuite dans les pays développés en réponse aux besoins des gens non bancarisés.

Durant son développement, qui reste plus rapide, le microcrédit a été l'objet d'un modèle varié, adapté avec les conditions socio-économiques de différents pays. et chaque modèle répond aux principes classiques de la microfinance qui sont :

- La lutte contre la pauvreté ;
- L'inclusion financière ;
- L'intégration des activités informelles dans l'économie formelle du pays ;
- Etc.

Selon les données communiquées par le centre Mohamed VI de la microfinance solidaire (2015), Le secteur de la microfinance a connu une expansion marquante et d'une manière continue. À travers l'innovation de nouveaux produits financiers (innovation commerciale) adaptés avec le besoin des clients.

Sont servis en 2014, près de 220 millions de bénéficiaires dans le monde, par plusieurs milliers d'institutions de microfinance. L'offre du secteur a continué à s'accroître et cela grâce à l'adaptabilité de l'offre des AMC avec ses clients.

Le secteur réalise des bénéfices intéressants, cette réalité devrait continuer durant les années prochaines : alors que les 30 marchés nationaux les plus marquants pour la microfinance disposent d'une capacité estimée à 5,7 milliards de dollars en 2013, la valeur même qui devrait s'avoir à 14 milliards en 2020.

En effet, les vingt premiers pays qui ont adopté l'activité du microcrédit dans leur stratégie de développement socioéconomique ont un taux de croissance plus élevé que les pays industrialisés avec un écart de 2% selon les données du FMI en 2014.

Et sur la base d'une étude benchmark effectuée en avril 2015 par le centre Mohamed VI pour la microfinance solidaire, sur le secteur de la microfinance au Maroc, Pérou et Bangladesh, on remarque que l'activité du microcrédit a réalisé une croissance marquante. Et pour saisir les grands titres du microcrédit à la chaîne internationale, nous vous proposons le résultat de cette étude benchmark, permettant de saisir par la suite les points forts du secteur du microcrédit à l'étranger.

→ Etude benchmark entre le Bangladesh, Pérou et le Maroc

Comme nous l'avons déjà mentionné au départ, le concept du microcrédit est né au Bangladesh, par la création de la Grameen Bank, qui a ensuite lancé d'autres institutions de microcrédit. À cet effet, le Bangladesh a connu une croissance marquante dans les années 90, le nombre des bénéficiaires s'augmentait de 20% par an, la réglementation a joué un rôle majeur dans cette évolution.

Pour ce qui est du marché péruvien, en 2014, le Pérou disposait de 40 banques locales réglementées, servent 3.5 millions de personnes marginalisées à des coûts appréciables.

Le secteur est resté rentable, alors que le niveau des taux d'intérêt régressait de manière significative. Le développement du secteur s'est orienté vers un contexte de baisse constante des indices de pauvreté, ainsi que par une réduction des inégalités de revenus. On peut saisir le point de différence entre le secteur de la microfinance marocaine et péruvienne dans les différents principes réglementaires qui reposent sur certains axes dont :

- L'indépendance du secteur par rapport l'État, une liberté dans la détermination des prix à savoir le taux d'intérêt et des commissions, une liberté dans l'allocation des capitaux ;
- La multiplicité des types d'entités régulées, disponibles sous forme modulaire.

Actuellement, la niche de la microentreprise et la TPE connaissent une intention marquante, représentant plus de la moitié du PIB dans le marché péruvien. Et trois facteurs peuvent expliquer l'importance donnée au secteur du microcrédit dans ce pays considéré comme leader mondial :

- Un environnement leader mondial;
- Un marché concurrentiel et innovateur ;
- Des mesures de protection des bénéficiaires.

Le microcrédit a été introduit très tardivement dans les pays arabes et plus précisément dans les pays du Maghreb.

B. Le microcrédit au Maroc

Le Maroc est considéré comme un modèle de développement de la microfinance à travers le monde. Malgré la crise qui a touché le secteur en 2007, le Maroc a résisté face aux contraintes socio-économiques et réglementaires.

On se basant sur les principes de l'ESS, le microcrédit est un secteur financier présenté comme une branche du tissu associatif, représenté par une fédération nationale des associations de microcrédit au Maroc (FNAM) qui regroupe 13 associations « appelées dans le jargon financier marocain AMC (Association de

microcrédit) ». Ces dernières ont été créées dans le cadre de la loi du 15 novembre 1958, mais soumettent aux textes spécifiques relatifs aux microcrédits. Ces textes sont : la loi n°97-18 du 5 février 1999, la loi n°03-58 du 21 avril 2004, la loi n°04-07 du 30 Novembre 2007 et la loi n°12-41 du 28 Décembre 2012. Ces associations sont également soumises au contrôle de Bank AL Maghrib en vertu de la loi bancaire de 2006. La loi du microcrédit de 1999 a fourni un cadre clair pour la promotion et le développement du secteur. Un soutien financier a été apporté par le biais du fonds Hassan II pour le développement économique et social. Le secteur a également bénéficié de l'appui de la communauté internationale des bailleurs de fonds. Pourtant, une grande particularité du secteur marocain du microcrédit repose sur l'engagement des banques locales : les banques commerciales ont créé deux principales AMC et financent actuellement environ 45% des actifs du secteur (Attawfiq , ARDI).

Selon la Loi n° 18-97, le microcrédit est défini comme¹ « ...tout crédit dont l'objet est de permettre à des personnes économiquement faibles de créer ou de développer leur propre activité de production ou de service en vue d'assurer leur insertion économique. Le montant du microcrédit, qui ne peut excéder cinquante mille dirhams (50.000 DH), est fixé par décret. Ce décret peut prévoir plusieurs niveaux de ce montant en fonction des objectifs de chaque association de microcrédit et de ses moyens financiers ».

« Outre ² l'octroi de microcrédit, les associations de microcrédit peuvent effectuer au profit de leurs clients, toutes opérations connexes liées à l'octroi de microcrédit, notamment la formation, le conseil et l'assistance technique. Toutefois, les associations de microcrédit ne peuvent recevoir des fonds du public au sens de l'article 2 du dahir portant loi n°1-93-147 du 15 moharrem 1414 (6 juillet 1993) relatif à l'exercice de l'activité des établissements de crédit et de leur contrôle. »

Selon le livre blanc du Microcrédit au Maroc (2012), l'histoire du microcrédit au Maroc a commencé dès le début des années 90, l'époque durant laquelle le pays soutenait encore des conséquences du programme d'ajustement structurel (PAS) des années 1980.

Le contexte marocain est similaire avec ceux observés dans les autres pays en voie de développement, qui ont introduit le concept du microcrédit. En fait, la pauvreté, l'exclusion sociale et l'existence d'un secteur informel important, ont constitué en quelque sorte les principales bases du secteur marocain du microcrédit. La microfinance au Maroc a connu de profondes mutations dans les années 2000, le secteur affiche des potentialités très importantes de croissance et aussi d'innovation.

L'activité de la microfinance a été lancée pour assurer une amélioration du niveau de vie des gens à pouvoir d'achat limité, ainsi pour réduire les inégalités sociales durant la période.

Selon Mizbar (2018, p 95-96), « le niveau de vie, estimé à partir des données des dépenses et de la consommation, a sensiblement évolué au cours des années 2000 : il est passé d'une moyenne de 8280 DH par personne par an en 2001, à 11233DH en 2007 et à 15876 DH en 2014. Cette amélioration a profité aussi bien aux citadins qu'aux ruraux, évoluant pour les premiers de 10642DH en 2001 à 19513DH en 2014 et pour les seconds, de 5288 à 10425 DH. Toutefois, il est à noter que la consommation par habitant dans les zones rurales a augmenté plus rapidement entre 2001 et 2007 que dans les zones urbaines (4,7% contre 2,7% par an), mais que ce n'est pas le cas entre 2007 et 2014 (2,8% contre 3,5%). L'écart entre le niveau de vie des deux milieux de résidence a donc repris à la hausse, illustrant des évolutions contrastées.

¹ Article 1 de la Loi N°18-97 relative au microcrédit du 1^{er} avril 1999 au Maroc, modifié selon le texte de loi n°58-03 du 06 mai 2004.

² Op cit, article 3

Par conséquent, l'évolution de la pauvreté, telle qu'elle est définie par le HCP, a été marquée par une tendance générale à la baisse, tout en restant plus concentrée en milieu rural. Au niveau national, l'incidence de la pauvreté est passée de 15,3% en 2001 à 8,9% en 2007 et à 4,8% en 2014. Par milieu de résidence, l'incidence de la pauvreté est respectivement passée de 7,6% à 4,9% et à 1,6% en milieu urbain et de 25,1% à 14,4% et à 9,5% en milieu rural ».

3. L'INNOVATION DANS LES SERVICES FINANCIERS, LE CAS DES BANQUES ET LES AMC

Le secteur bancaire international a connu de profondes mutations ces vingt dernières années, se traduisant également par un renforcement majeur de l'intensité concurrentielle (Zollinger et Lamarque, 2004). Dans des situations plus délicates, les banques doivent trouver des solutions pour rester compétitives, soit en baissant leurs coûts, soit en tenant de se différencier des concurrents et l'innovation apparaît donc comme une nécessité et solution stratégique.

L'innovation consiste à lancer de nouveaux produits financiers sur le marché, qui donnent à la banque une avance sur ses concurrents (qui ne serait que temporaire). Et l'intégration de nouvelles technologies permet fréquemment de baisser les coûts d'exploitation (De Coussergues, 2007).

D'après FAVRE-BONTE et al (2008), le secteur financier et plus particulièrement celui bancaire a introduit un nombre intéressant des innovations (OCDE, 2000). De façon plus synthétique, les services restent le « pauvre parent » de la littérature en management de l'innovation (Gallouj, 1996 ; Dumont, 2001). « La majorité des recherches en management de l'innovation s'intéresse davantage aux innovations technologiques » (Baum, Calabrese et Silverman, 2000 ; Gilsing et Nootboom, 2005 ; Roijakkers, Hagedoorn et Van Kranenburg, 2005). Pourtant, l'innovation dans les services est souvent intangible (CHERCHEM, 2011), plus humaine et relationnelle que technologique (Warrant, 2001 ; De Jong et Vermeulen, 2003). Ajoutons ainsi que dans les mêmes services, on peut trouver des formes distinctives d'innovation (appelée aussi des innovations « sur-mesure » qui fonctionnent dans de nombreux secteurs y compris le secteur bancaire.

Les recherches qui ont traité l'innovation dans le secteur bancaire, ont focalisé sur le développement de nouvelles offres (De Jong et Vermeulen, 2003) ; certains chercheurs ont considéré que les banques ne peuvent innover en dehors de l'intégration de nouvelles technologies (Karmarkar, 2000, Ding, Verma et Iqbal, 2007), mais la majorité des innovations lancées dans la banque sont des innovations technologiques et commerciales.

Pour passer au traitement du processus d'innovation des institutions de la microfinance, nous trouvons qu'il est souhaitable de parler dans un premier temps de l'innovation dans les banques. Parce que finalement l'AMC tient ses références des pratiques bancaires (production, recouvrement, gestion de risque crédit, etc.) tout en préservant la finalité sociale des institutions.

La présente partie a pour objectif de présenter les principaux traits de l'innovation dans la banque et aussi dans l'AMC, permettant ensuite de saisir les étapes du processus d'innovation de l'AMC.

A. L'innovation dans les banques

Selon Flipo (2001), l'innovation permet de créer de nouvelles valeurs destinées vers le client et la structure elle-même. Mais selon Djellal, Gallouj (2001), Avlonitis et al (2001), le concept de l'innovation peut prendre de nombreuses formes (service, produit, processus, procédure, etc.)

Et donc la notion de l'innovation dans les services financiers peut prendre plusieurs formes selon plusieurs facteurs (réglementaires, technologiques, sociologiques, économiques ou autres). Le paragraphe suivant a pour objectif de vous présenter le résultat des principaux travaux qui ont répondu à la question de l'innovation dans les banques.

Commençant par le métier du banquier qui à travers le temps, a connu une évolution donnant lieu à de nouvelles pratiques de gestion (Zollinger et Lamarque, 2004). Les banques s'intéressent toujours à créer un

avantage concurrentiel durable, permettant de garder à leur profit une part importante du marché. Pour cette raison, certaines banques prennent la voie de l'innovation et la diversification comme deux axes majeurs de l'efficacité stratégique (encadré 1).

L'encadré suivant résume comment la CIH Bank (au Maroc) a pu réaliser son chiffre record en 2018 grâce à sa politique innovante.

Encadré 1: CIH BANK réalise un chiffre d'affaires record en 2018 grâce à sa politique axée sur l'innovation.

CIH Bank carbure en 2018 et récolte les fruits de ses innovations. Son produit net bancaire consolidé a gagné 10,5%, en glissement annuel, pour atteindre 2,25 milliards de DH. Ses bénéfices, se sont renforcés de 4,4% à 455 Millions de DH. Des performances dopées par une forte dynamique commerciale et marketing. Ayant permis à la banque de recruter un nombre record de 315.000 nouveaux clients.

CIH Bank récolte les fruits de ses innovations et de sa stratégie de diversification. En outre, le total bilan consolidé à 64,9% milliards de DH (+21,7%). « Ces performances sont le fruit de tous les chantiers engagés par CIH Bank depuis quelques années. Aujourd'hui, l'innovation est notre maître mot, le succès de nos offres, en particulier auprès des jeunes est remarquables », se félicite Ahmed RAHHOU, le PDG du groupe CIH Bank s'exprimait le 22 février à Casablanca lors de la présentation des résultats annuels. Chiffres à l'appui : CIH Bank a recruté 315.000 nouveaux clients l'année dernière avec le placement de plus de 510.000 produits, soit la meilleure performance commerciale de son histoire enregistrée sur un an. En se basant sur deux axes principaux : l'innovation et la diversification. Cette politique d'innovation, depuis la digitalisation des services jusqu'à l'incubation de start-ups, fait qu'aujourd'hui, 75% des virements CIH Bank se font en ligne, et que la banque est leader pour les transactions par cartes à l'étranger. M.RAHHOU insiste également sur l'instantanéité des opérations comme prochaine étape majeure pour le secteur bancaire marocain, déjà effective en interne et qu'il espère voir s'élargir aux opérations entre banques dans l'année à venir.

Source : Journal le Matin du SAHARA, édition 16664, le 25/02/2019

D'autres, exploitent d'une façon complémentaire les deux stratégies génériques de Porter (1982) : la domination par les coûts et la diversification.

- La domination par les coûts : concerne une baisse des charges de production du service, ce qu'on appelle « *Back-office* » (de *coussergues*, 2007). Grâce à l'informatique, les établissements de crédit cherchent à maîtriser les coûts des opérations courantes et de centraliser leurs traitements.
- La diversification porte sur plusieurs volets, malgré la différenciation dans les contraintes réglementaires auxquelles les banques font face (notamment la banque centrale qui limite fréquemment les possibilités de création de nouveaux produits) (Oseo, 2005). En tenant compte de la fluctuation des prix, rares sont les banques qui lancent dans leurs spots publicitaires leurs prix, (Ferrary, 1997) mais puisque le rendement est différent d'une banque à l'autre, les banques essaient de formuler d'autres voies de diversification, pour offrir une meilleure qualité de service (Zollinger et Lamarque, 2004) à travers une :
 - Adaptation de l'offre en fonction du besoin du client
 - Le lancement de nouveaux canaux de distribution (exemple : internet) qui permettent une grande visibilité et proximité aux clients.
 - Et rapidité des transactions avec une disponibilité du service.

Donc, ce qu'on peut déduire dans le cas des banques classiques, c'est que l'enjeu de l'innovation est existant que ce soit pour baisser les coûts ou bien pour se différencier, les banques doivent innover pour exister sur le marché (*Reidenbach et Moak*, 1986) ; (*Drew*, 1994 ; *Storey et Easingwood*, 1993). Les données quantitatives qui existent confirment cette nécessité. *Gellatly et Peters* (1999) montrent que les services financiers (y compris les services bancaires) innoveront fortement, avec un taux d'introduction de nouveaux produits ou de

procédés supérieurs à ceux constatés dans les firmes industrielles (près de 62% contre 42% pour la chimie ou 54% pour l'industrie pétrolière).

Ainsi, dans l'enquête effectuée par *Abi Saab et Galloway (2003)* ; près de 60% des banques déclare être engagée dans des projets innovants (36% d'une façon permanente et 23% de manière occasionnelle).

Et malgré l'enjeu et la réalité de ces pratiques, rares sont les recherches qui s'intéressent à l'innovation dans les banques (*Reidenbach et Moach, 1986* ; *de John, 2004*, *Menor et Roth, 2006*). En outre, celles-ci intègrent une vision fragmentaire sur l'innovation radicale et se concentrent sur le développement des produits/services existants (innovation commerciale/incrémentale), ou bien sur l'effet du changement technologique sur le fonctionnement de la structure.

✓ Les limites majeures des recherches actuelles

Les premières recherches qui ont répondu à la problématique de l'innovation dans le secteur bancaire s'intéressaient à la question de l'existence de l'innovation dans les pratiques de gestion des établissements de crédit ainsi que son impact stratégique. Selon *Reidenbach et Moach (1986)* et *Reidenbach et Grubs (1987)*, « les banques ne considèrent pas toujours l'innovation comme un outil de développement ». Pourtant, les banques qui lancent des programmes de développement de nouveaux produits sont plus performantes que les autres et ce, quelle que soit leur taille. *Näslund (1986)*, dans son étude comparative des innovations financières et celles issues de l'industrie montre clairement que les banques innove, mais la particularité par rapport l'industrie c'est que ces innovations sont faciles à imiter. Une banque qui innove ne va pas bénéficier de son progrès sur le marché que pour une durée limitée, car ses concurrents vont rapidement imiter le nouveau produit qui ne peut pas être breveté. (FAVRE-BONTE et al (2008))

Ces premières recherches, ne s'intéressent qu'à ce que la littérature anglo-saxonne appelle le NSD (*New Services Development*), c'est-à-dire le développement de nouveaux services (*Sundbo, 1997*), les travaux supplémentaires réalisés (e.g de *De Jong et Vermeulen, 2003* ; *Athanassopoulou et John, 2004* ; *Menor et Roth, 2006*) ne prennent pas en considération les autres types d'innovation comme celles qui touchent le processus du lancement d'un nouveau service. Toutefois, le progrès technologique a impacté plusieurs facettes du fonctionnement de la banque, en particulier le *back-office*, à titre d'exemple, la numérisation de nombreuses tâches administratives a permis aux agents de passer plus de temps avec la clientèle.

Selon *Cooper et de Brentani (1991)*, le secteur bancaire est fréquemment exposé aux changements technologiques. À cette base, *Barras (1986 et 1990)* a lancé une théorie de la diffusion de l'innovation technologique dans les services.

La mise en place d'un nouveau bien d'équipement informatique dans une banque, provoque en effet un processus d'innovation qui se déroule en trois temps :

- L'apprentissage du nouvel outil informatique : Il provoque en premier les innovations incrémentales du processus, ayant pour objectif l'amélioration de l'efficacité du service rendu (notamment le cas de l'automatisation du *back-office* des banques par l'introduction d'ordinateurs centraux).
- Après, on passe à l'amélioration de la qualité du service à travers l'innovation dans les processus du type radicale (exemple : guichet automatique de banque qui permet de baisser les coûts et d'améliorer la qualité du service).
- Finalement, des innovations de produit (innovation commerciale) peuvent rendre la banque plus proche.

Selon *Barras*, l'innovation ne peut exister qu'à travers la présence de la technologie. Dans la lignée de ses travaux, plusieurs auteurs se sont intéressés du rôle majeur de la technologie dans les pratiques bancaires liées à l'innovation (*Karmarkar, 2000* ; *Ding, Verma et Iqbal, 2007*). *Ding et al. (2007)* se sont intéressées sur le développement des opérations de libre-service et confirment que la technologie est une compétence indispensable pour toutes les banques. Malgré l'impact majeur de l'innovation technologique sur la banque, il apparaît que cette dernière est apte à faire des innovations autre que technologique (*Eiglier et Langeard*

1987 ; Gadrey, Gallouj et Weinstein,1995 ;Sundbo,1997 ; Djellal et Gallouj,2001 ; Flipo,2001 ; Patris, Valenduc et Warrant,2001 ; Kandampully,2002 ; Abi Saab et Gallouj,2003) et la technologie n'est qu'une composante de l'offre. D'autres éléments peuvent être à l'origine de l'innovation :

- Des déréglementations permettant le lancement de nouveaux services auparavant interdits (innovation réglementaire),
- Le changement des comportements des clients faisant apparaître de nouvelles exigences ou de nouveaux besoins (innovation commerciale),
- L'augmentation de l'intensité concurrentielle qui pousse les banques à innover différemment et à faire évoluer les compétences humaines (Tremblay,1989 ;Gallouj et Gallouj,1997).

En outre, le modèle de Barras confirme de façon implicite que les banques ont plutôt des postures réactives par rapport à l'innovation.

En résumé, les principaux travaux qui ont traité la variété des innovations dans le secteur bancaire, montrent que rares sont les auteurs qui ont tenté de dresser une typologie des innovations dans le secteur bancaire. Pourtant, les recherches existantes appartiennent plutôt au courant du NSD et sont donc partielles. Ainsi Karmarkar (2000) se concentre seulement sur les services relatifs aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (internet, téléphones, bornes interactives, etc). Et donne une typologie basée sur deux axes : le mode d'accès au service centralisé ou décentralisé (c'est-à-dire se déplacer pour accéder au service ou bien se bénéficier du service sans déplacement).

Après avoir présenté les principales idées énoncées par les principales recherches qui ont répondu à la problématique de l'innovation dans le secteur bancaire. Nous vous invitons dans le paragraphe suivant, de saisir les grandes lignes de l'innovation dans la microfinance.

B. L'innovation dans la microfinance

Plusieurs IMF considèrent l'innovation de nouveau produit financier comme une méthode efficace pour répondre aux besoins des bénéficiaires. Le mot IMF (institutions de microfinance) est utilisé fréquemment dans le secteur du microcrédit à l'étranger, par contre le terme AMC (association de microcrédit) est utilisé dans le cas du Maroc.

D'après nos recherches sur le sujet de l'innovation dans le secteur de la microfinance, nous avons trouvé que pour lancer un projet d'innovation, une IMF pose plusieurs questions qui lui permettent finalement d'accepter ou rejeter l'idée de projet.

Dans le paragraphe suivant, nous allons vous présenter les questions clés posées par les AMC lors du lancement d'un projet d'innovation. Et nous vous proposons par la suite, les étapes du processus d'innovation de l'AMC.

1. Les questions clés posées lors du lancement d'un nouveau produit/service dans une AMC³

Selon Graham et al (2001), le lancement d'un projet d'innovation dans une AMC, doit être précédé par certaines questions :

- Le projet d'innovation de produit a pour but d'orienter l'AMC davantage vers sa cible ?
- Est-ce qu'on peut considérer l'innovation de produit/service dans une AMC comme un processus ?
- L'AMC est-elle capable de gérer les enjeux de l'innovation ?
- Est-ce que l'AMC connaît parfaitement sa structure de coût et ses produits ?

³ <http://www.MicroSave.org> section « Programme d'étude »

- Est-ce que l'AMC peut améliorer ses produits et repenser ses prestations et innover de nouveau produit ?
- Est-ce que l'AMC connaît parfaitement la complexité du processus d'innovation ?

Le fait de répondre à ces questions permet à l'AMC de maîtriser la complexité du processus d'innovation et par la suite d'encadrer le projet d'innovation dans son ensemble.

- Motivation : le projet de développement de produit a-t-il pour but d'orienter l'AMC davantage vers sa clientèle ?

Les raisons qui poussent les AMC à innover des produits et services sont nombreuses et il est primordial que le conseil d'administration, la direction et le personnel impliqué dans le processus d'innovation aient une idée bien déterminée sur ces raisons.

Une innovation efficace résulte de l'ambition d'une AMC de se tourner davantage vers ses bénéficiaires. Les AMC qui innoveront des produits financiers/non financiers pour des raisons autres que la satisfaction d'une demande, discerneront éventuellement qu'elles se sont engagées dans un processus plus complexe et plus lourd en temps et en ressources. Par ailleurs, les AMC doivent renouveler les offres de produits qu'elles proposent et l'investissement consacré à l'innovation dans ce choix pourrait bien être le plus rentable de tous types d'investissement au sein de l'AMC.

- Engagement : est-ce qu'on peut considérer l'innovation de produit/service dans l'AMC comme un processus simple ?

Sur la base du modèle prédominant du « haut vers le bas » qui décrit l'approche de certaines AMC vis-à-vis l'innovation de produit. Les praticiens de la microfinance ont soulevé certaines limites de ce modèle, qui impactent négativement la réussite du processus d'innovation, à savoir des insuffisances en termes :

- D'étude de marché,
- Du calcul des coûts et la tarification du nouveau produit,
- Et l'absence du test pilote chose qui donne un abandon du projet d'innovation.

Certaines AMC ont lancé des produits sans maîtriser le processus d'innovation et par la suite ils ont généré des insuffisances dans différents domaines tels que :

- Une demande limitée pour le nouveau produit (dans certains cas extrêmes, pertes supplémentaires de clients) ;
- Une faible rentabilité du nouveau produit (ou perte générée par ce dernier) ;
- Un système de gestion défaillant, incapable d'assurer le suivi du nouveau produit, ni de générer des rapports ;
- Et formation du personnel inadaptée à la commercialisation et à la fourniture du nouveau produit.

Selon les praticiens du secteur de la microfinance à l'étranger, Chaque phase du processus d'innovation mène naturellement à la suivante. Un processus adapté avec les caractéristiques du marché permet à l'AMC de corriger les problèmes ou répondre à des questions posées par chaque phase.

- Capacité : l'AMC est-elle capable de gérer les contraintes liées à l'introduction d'un nouveau produit ?

Le processus d'innovation de produit/service demande du temps et de l'argent. Il nécessite souvent à l'AMC de faire des modifications de certains éléments phares dans le système de l'AMC.

Avant de choisir un tel processus, les AMC doivent se poser les questions suivantes « l'AMC est réellement prête ? », « dispose-t-elle des ressources nécessaires ? » et « est-ce que son engagement est assez fort ? ».

Pour répondre à ces questions, l'AMC commencera à réaliser une analyse institutionnelle détaillée, en passant en revue par la stratégie, la capacité financière, la structure et la philosophie organisationnelle, les ressources humaines, le marketing et les systèmes d'information.

En synthèse, une AMC doit déjà :

- Appliquer le niveau de suivi et de gestion requis pour lancer un nouveau produit ;
 - Saisir les problématiques de capacité dans tous les services concernés ;
 - Avoir l'engagement et l'appui total du conseil d'administration et de la direction;
 - Avoir le personnel et les systèmes nécessaires pour gérer, mettre en œuvre et développer le nouveau produit ;
 - Avoir l'habilité et la capacité pour former tout le personnel concerné avant de planifier des sommes importantes pour l'innovation dans l'AMC.
- Efficience et rentabilité : est-ce que l'AMC connaît parfaitement sa structure de coût et ses produits ?

Le secteur de la microfinance est dirigé par la concurrence et le professionnalisme des AMC. Donc Il est nécessaire que les AMC connaissent parfaitement le coût engendré par chaque phase de processus d'innovation afin de pouvoir prendre des décisions exactes. Parmi ces décisions, les plus marquantes :

- Saisir la façon par laquelle les coûts peuvent être réduits ou augmenter les revenus pour accroître la rentabilité.
- Saisir comment adopter le prix d'un produit existant en fonction de ses performances.
- Décider s'il faut lancer de nouveaux produits et déterminer le prix de ces nouveaux produits.

La démarche classique du calcul des coûts d'un produit sur la base de leur répartition est un exercice relativement pratique, qui donne à l'AMC une panoplie d'informations. Le calcul des coûts par activité bien que plus complexe, assure d'avance la manière dont ces coûts sont engagés et leur objet.

- Simplicité : l'AMC peut améliorer ses produits et repenser son mode de prestation et innover de nouveau produit

L'innovation incrémentale consiste à améliorer un produit existant et de le perfectionner. Il peut s'agir par exemple d'une modification du taux d'intérêt ou des stratégies de marketing d'un produit existant. En contrepartie, cette innovation demande nettement moins de temps, d'argent et d'efforts que l'innovation radicale. Les probabilités d'amélioration d'un produit peuvent exister tant au niveau du FrontOffice que du back-office.

Par contre, L'innovation radicale consiste à lancer un produit totalement nouveau, par exemple un produit d'épargne contractuel.

Mais avant d'opter pour le choix des innovations radicales, les AMC doivent penser sérieusement à toute possibilité d'amélioration de leurs produits ou de leur mode de prestation.

Néanmoins, la façon par laquelle le personnel procède à présenter le nouveau produit, peut générer des vrais avantages pour l'AMC (évolution de la demande, augmentation de la production, amélioration du taux de fidélisation, etc.)

À cet effet, la reproduction des offres de produit est un phénomène de plus en plus fréquent dans le secteur du microcrédit. Les AMC qui veulent adopter leurs offres aux différents segments de marché, peuvent finir par :

- Une confusion entre les clients ;
- Des systèmes de prestation complexes ;
- Des systèmes d'information de gestion complexes ;
- Et une imitation de certains produits par d'autres AMC.

L'innovation dans le secteur du microcrédit peut être considérée spécifique. Lors de l'évaluation des besoins de ses bénéficiaires, l'AMC ne peut pas créer un produit personnalisé pour chaque besoin individuel identifié, mais elle peut regrouper les besoins les plus fréquents et développer un produit pour y répondre. Sachant qu'un produit peut être commercialisé selon plusieurs façons afin de répondre à un large réseau. L'innovation d'un produit financier est une activité primordiale pour les AMC existantes sur le marché, sachant que les besoins des bénéficiaires évoluent, une AMC orientée vers la demande est obligée d'améliorer ses produits existants ou en lancer de nouveaux.

Cependant, le lancement de nouveau produit (innovation radicale) est une tâche complexe, qui exige énormément de ressources que l'AMC normalement n'est pas toujours capable de financer, chose qui demande l'intégration d'un intermédiaire pour le financement (bailleurs de fonds). Néanmoins, les AMC qui veulent s'imposer sur le marché et répondre aux besoins de leurs clients, sont obligées de proposer des produits qui répondent aux différents besoins de clients, ce qui permet par la suite d'attirer un nombre important de nouveaux clients, de réduire le risque de perte de clients et aussi de contribuer efficacement à la pérennité de l'AMC.

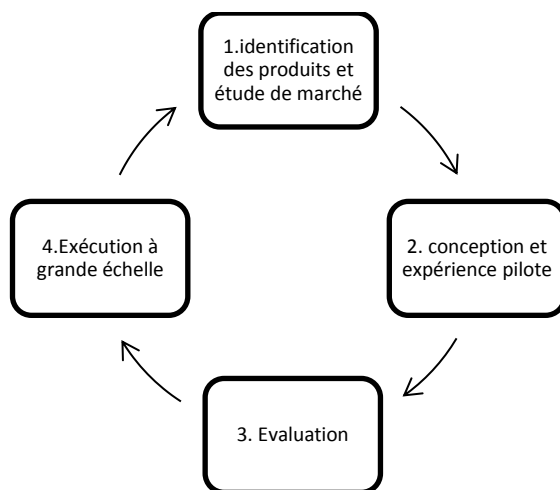
2. Les étapes du processus d'innovation de l'AMC

L'innovation est un pilier majeur de développement qui profite aussi bien aux bénéficiaires qu'aux associations. En plus, les bénéficiaires ont besoin des produits financiers qui répondent d'une façon adaptée aux différents événements de leur vie, tels que la nécessité de payer des frais de scolarité, les urgences médicales ou autres.

Selon Boulier et al (2011), la levée des fonds présente le principal obstacle de l'innovation dans le secteur de la microfinance. Mais pour maîtriser le risque d'innovation, l'AMC peut suivre un processus de gestion permettant de faire face aux différentes difficultés de l'innovation, commençant par l'identification du produit à sa conception, en passant par les tests et le lancement.

Le coût de l'innovation radicale reste élevé et cela présente la principale raison pour laquelle les AMC (les moyennes et les petites) se désengagent de développer leurs produits et services financiers, elles pensent souvent à reproduire les modèles des concurrents (innovation incrémentale).

Figure 1: Le processus d'innovation de l'AMC



Source: Le Réseau SEEP, 2010.

D'après la figure 1, le processus d'innovation de l'AMC est structuré en quatre phases : l'émergence, l'expérimentation, l'appropriation et la diffusion.

- ✓ La première étape : l'identification des produits et l'étude de marché

Les AMC sont bien placées pour identifier les insuffisances des produits et services disponibles sur leurs marchés. À travers des évaluations régulières du secteur et de communication continue avec leurs membres et aussi des leaders dans le secteur, les AMC peuvent présenter des pistes qui favorisent l'innovation, sur la base des insuffisances observées sur le marché, les changements du secteur anticipés et les leçons tirées par d'autres projets d'innovation.

L'étude de marché est une phase marquante dans tous les types de projet que ce soit d'innovation sociale ou bien classique. L'analyse des besoins des bénéficiaires du microcrédit, permet certainement d'évaluer les ressources de l'institution de la microfinance et de chercher dans le cas de besoin, des bailleurs de fonds externes avec des taux de financement préférentiels d'une part et d'autre part, l'étude de marché mènera l'AMC à faire des études de faisabilité et / ou des études d'impact au cas échéant. L'ensemble des études guidera l'AMC à faire des choix stratégiques.

- ✓ La deuxième étape : la conception de produit et l'expérience pilote

Cette phase implique le passage d'une idée à un produit ou service tangible avec des protocoles, termes et conditions formels. Cela exige un diagnostic systémique de produit et service alternatif et une définition claire des processus et procédures d'exploitation.

Dans plusieurs cas, la conception de produit est effectuée pratiquement par les AMC avant la phase du test. Toutefois, les AMC (leaders/ de part de marché importante) jouent un rôle majeur en partageant les connaissances dans des focus group. De cette façon, les petite AMC maîtrisent généralement les risques du changement et leurs coûts.

Ensuite, les AMC lancent des tests pilotes permettant d'évaluer les indices les plus critiques liés à un produit nouveau ou service nouveau. Ces indices peuvent comprendre tous les éléments liés au coût, à la demande

des clients et/ ou aux processus et procédures nécessaires à la délivrance du service : en testant un nouveau produit à une échelle contrôlée, l'AMC peut maîtriser le risque.

Les AMC sont très bien placées pour participer à la phase d'expérience pilote en fournissant un soutien technique. Et d'autres peuvent attirer le financement externe des bailleurs de fonds qui offrent un soutien financier aux AMC afin de tester et d'évaluer de nouvelles idées, tout en assurant que l'expérience tirée soit partagée avec le secteur entier pour une meilleure inclusion financière des bénéficiaires.

✓ La troisième étape : l'évaluation

Une des étapes les plus délicates est celle de l'évaluation, cela implique l'évaluation systématique et critique des expériences d'un bénéficiaire ou d'un acteur du secteur. Dans le cas de l'innovation des produits et services financiers, les AMC doivent être prêtes à répondre à des questions difficiles posées par le secteur de la microfinance. Par exemple : de voir si le service atteint son échelle potentielle ? Est-ce que les profits escomptés ont été réalisés pour l'AMC et le client ? À quel coût ? Quel est son impact ?

Ce type d'analyse permet à l'AMC d'améliorer d'une façon continue ses produits et services et être la force motrice pour innover dans l'avenir.

✓ La quatrième étape : l'exécution à grande échelle

Pour les AMC, le lancement d'un produit a des responsabilités qui dépassent l'introduction d'un nouveau produit ou service dans le marché. Une fois le produit est testé en détail, les AMC visent sa mise en place sur le marché.

En tant que membre du secteur, les AMC doivent mesurer le succès de l'innovation par le nombre des bénéficiaires qui ont pu accéder au produit/ service nouveau ou bien amélioré. L'exécution à grande échelle implique toutefois l'implication d'un nombre important des AMC pour reproduire le produit.

Et donc la réussite du processus d'innovation dans une AMC repose sur la maîtrise des étapes prédéfinies.

4. CONCLUSION

Le rationnement du crédit ainsi que la réglementation bancaire par rapport la gestion du risque de contrepartie, sont toutes des raisons qui poussent l'établissement de crédit à faire une sélection massive des clients, chose qui empêche une majorité des clients à besoin socio-économique spécifique, de bénéficier d'un prêt bancaire classique.

Pour faire face à cette insuffisance, les Etats ont favorisé l'apparition de structures alternatives de financement permettant d'assurer et satisfaire les besoins de la population marginalisée, on créant par la suite les conditions d'une formalisation du secteur informel et c'est dans ce sens que le microcrédit a été introduit, pour intégrer les plus pauvres dans le système financier, engendrer un minimum d'égalité et de justice sociale et former un relais des banques classiques dans le financement des activités de microentreprise pour fournir les mêmes chances d'accès aux biens premiers sociaux (Rawls 1987) et d'assurer le bien-être des bénéficiaires et de leurs collectivités.

Selon *REHIOUI (2018)*, les fondateurs de la microfinance moderne sont convaincus que la pauvreté est accolée à un manque de biens essentiels tels que le revenu, l'éducation et la santé. Comme l'appelle *Sen (1985)* « les capacités », c'est une piste de lutte contre la pauvreté, présentant un levier de changement participant au développement local (Gentil et servet,2002), sachant que les principaux facteurs d'exclusion financière sont : l'absence des réseaux de distribution et l'inaccessibilité ; l'éloignement géographique (*Kempson et al.2000 ; Doyle et al.,1998 ; Beshouri et al.2010*) et les coûts de transaction qui poussent les établissements de crédit classiques et certaines AMC de ne pas servir les microentreprises à cause des insuffisances de rentabilité.

Le présent article est intéressant, il est traité selon deux grandes parties. Nous avons présenté dans la première partie l'historique de la microfinance et ses grandes lignes à la chaîne internationale et nationale.

La deuxième partie de cet article présente d'une part, les principaux apports théoriques cités par les chercheurs qui ont travaillé sur la question de l'innovation dans les services financiers. Et à travers la recherche, on a constaté qu'il n'y a pas suffisamment de travaux qui ont répondu à la question du processus d'innovation dans le secteur de la microfinance. Mais la majorité des travaux qu'on a trouvés parle des innovations commerciales et technologiques dans le secteur bancaire.

D'autre part, nous avons cité les principales questions soulevées par les praticiens lors du lancement d'un projet d'innovation dans une AMC ainsi que les étapes de processus d'innovation qu'une AMC peut suivre pour réussir son processus d'innovation.

BIBLIOGRAPHIE

- [1] Abi Saab, P., and F. Gallouj, "La recherche développement dans les services enquête d'indicateurs", Notes Recherche, Ministère de la Jeunesse, de l'Education Nationale et de la Recherche, 02.03, 2003.
- [2] Avlonitis, G., Papastathopoulou, P., and S. Gounaris, "An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: success and failure scenarios", *Journal of Product Innovation Management*, 18, 324-42, 2001.
- [3] Baum, J. A. C., Calabrese, T., and B. S. Silverman, "Don't Go It Alone: Alliance Network Composition and Startups' Performance in Canadian Biotechnology", *Strategic Management Journal*, 21:3, 267-294, 2000.
- [4] Boulrier, J., D'Onofrio, Sharon, Morgan, Jenny, "comment promouvoir l'innovation dans le secteur : une note technique pour les associations de microfinance", Citi Foundation, réseau SEEP, 2011.
- [5] CHERCHEM Mohamed, "l'innovation dans les services et l'économie de la connaissance facteur de développement et de croissance : cas des banques et des assurances Publiques Algériennes", maître de conférences (A), université d'Oran projet sur l'économie de la connaissance, p29-37, 2011.
- [6] Cooper, R.G., and U. de Brentani, "New Industrial Financial Services: What Distinguishes the Winner", *Journal of Product Innovation management*, 8, 75-90, 1991.
- [7] De Coussergues, S., "Gestion de la banque : du diagnostic à la stratégie", *Gestion Sup*, Dunod, 2007.
- [8] Ding, X., Verma, R., and Iqbal, Z., "Self-service Technology and online Financial Service Choice", *International Journal of Service Industry Management*, 18:3, 246-268, 2007.
- [9] Djellal, F. et Gallouj, F., "Innovation sociale et Innovation de service : Première ébauche d'un dialogue nécessaire" 2012/2N°38, p37 à 66, 2012.
- [10] Drew, S.A.W. "Downsizing to Improve Strategic Position, *Management Decision*", 32:1, 4-11, 1994.
- [11] Favre-BONTE Véronique, GARDET Elodie, THEVENARD-PUTHOD Catherine, "Peut-on parler d'innovation dans le milieu bancaire ? le cas d'une banque de détail", université de Savoie-Laboratoire IREGE, France, 2008.
- [12] Ferrary, M., "Banques à réseaux: à la recherche de l'avantage concurrentiel", *Revue française de gestion*, 116, 52-62, 1997.
- [13] Flipo, J. P., "L'innovation dans les activités de service", Editions d'organisation, Paris, 2001.
- [14] Gadrey, J., Gallouj, F., Lhuillery, Stéphane, Weinstein, Olivier, "Innovation et R&D dans les services : des modalités originales, qui peuvent enrichir les conceptions industrielles", HAL archives-ouvertes, 6 février 2015.
- [15] Gallouj, C., and Gallouj, F., "L'innovation dans les services", Paris, Economica, 1996.
- [16] Gellatly, G., and V. Peters, "Understanding the innovation process: Innovation in dynamic service industries", Working paper n° 9, Cat. n° 88-561, 1999.
- [17] Karmarkar, U.S., "Financial Service Networks: Acces, Cost structure and competition, in creating Value in Financial Service", Melnick, E., P. Nayyar, M. Pinedo, and S. Seshadri (Eds.), Kluwer, 2000.
- [18] Le Réseau SEEP, "Comment promouvoir l'innovation dans le secteur: une note technique pour les associations de microfinance". Washington, DC, pp. 2-3, 2010.

- [19] Menor, L. J., and A. V. Roth, “New service development competence in retail banking: construct development and Measurement validation”, *Journal of Operations Management*, 25:4, 825-846, 2006.
- [20] MOUMNI Nicolas, “La microfinance est-elle à bout de souffle ?”, *critique économique* N°26, 2010.
- [21] OCDE, “Principes directeurs proposés pour le recueil et l’interprétation des données sur l’innovation technologique”, *Manuel d’OSLO*, 5ème édition, 2005.
- [22] Oseo, “Innovation technologique et secteurs d’application”, *bilan sectoriel*, 2005.
- [23] Porter, M., “Choix stratégiques et concurrence”, *Economica*, 1982.
- [24] *Rapport annuel d’activités du centre Mohamed VI*, 2015
- [25] Rawls, “Théorie de la justice”, *contrat social versus Utilitarisme*. In : *revue française de science politique*, 41e année, n°1, 1991. pp.81-96, 1987.
- [26] REHIOUI Mourad, KHASSAL Hicham, “les IMF de demain et le rôle de la nouvelle technologie dans le développement d’une microfinance inclusive au Maroc”, *Université Sidi Mohamed Ben Abdellah, RCCA, ISSN/2550-469X*, 6 SEPTEMBRE 2018.
- [27] Reidenbach, R., and D. Moak, “Exploring Retail Batik Performance and New Product Development: A Profile of Industry Practice”, *Journal of Product Innovation Management*, 3:3, 187-94, 1986.
- [28] Reidenbach, R., and M. Grubs, “Developing New Banking Products”, *Englewood Cliffs*, 1987.
- [29] Sadok, H., Zouiten, M., la coordination scientifique : Ait Mansour, H., Mizbar, S. et Oubenal, M., “la pauvreté au Maroc”, *Revue Marocaine des sciences politiques et sociales*, N°11-Volume XVI-Nov-Déc 2018.
- [30] Sen A. “Commodities and Capabilities”. *Amsterdam: North-Holland*, 1985.
- [31] Warrant E., “Favoriser l’innovation dans les services”, *L’Harmattan*, 2001.
- [32] Zollinger, M., and E. Lamarque, “Marketing et stratégie de la banque”, 4ème édition, *Dunod*, 2004.