

Les Institutions de Microfinance entre Innovation et Gestion de risques

Micro Finance Institutions between Innovation and Risk management

Khaoula FATOUH, (Doctorante)

*Laboratoire de Recherche en sciences de gestion
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Ibn Tofaïl – Kenitra, Maroc*

Aziz MOUTAHADDIB, (Professeur Chercheur)

*Laboratoire de Recherche en sciences de gestion
 Ecole Nationale de Commerce et de Gestion
 Université Ibn Tofaïl – Kenitra, Maroc*

Adresse de correspondance :	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion ENCG KENITRA B.P. 142014000 - Kenitra Université Ibn Tofaïl Maroc CP : 14000
Déclaration de divulgation :	Les auteurs n'ont pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
Conflit d'intérêts :	Les auteurs ne signalent aucun conflit d'intérêts.
Citer cet article	FATOUH, K., & MOUTAHADDIB, A. (2023). Les Institutions de Microfinance entre Innovation et Gestion de risques. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 4(6-1), 190-207. https://doi.org/10.5281/zenodo.10258245
Licence	Cet article est publié en open Access sous licence CC BY-NC-ND

Received: October 17, 2023

Accepted: December 02, 2023

International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics - IJAFAME

ISSN: 2658-8455

Volume 4, Issue 6-1 (2023)

Les Institutions de Microfinances entre Innovation et Gestion de risques

Résumé:

D'après Borgelt (2007), « Risk taking is essential for leading innovation and change effectively, yet risk taking is increasingly difficult in a risk management environment. »

Vu la présence des risques dans toutes les activités économiques et financières, la gestion des risques se veut de nos jours un impératif chez les différents acteurs du tissu économique. Elle peut se révéler un élément crucial qui influence la réussite ou l'échec des institutions financières en général, et les institutions de microfinance en particulier.

Le présent article est réalisé dans le but d'évaluer/cerner, à travers une revue de littérature conceptuelle, la notion de l'innovation et ce qu'elle invite comme risque et le moyen de les gérer et ménager dans un environnement aussi spécial que celui de la Microfinance qui est aujourd'hui reconnue comme un levier économique et social partout dans le monde.

Nous allons voir l'évolution chronologique de l'innovation, ses différents types, ses points communs et de divergence avec la microfinance ainsi que les risques qu'elle encourt et comment les gérer.

Mots Clés : Innovation Sociale, Innovation Managériale, Gestion des risques, Microfinance, Institutions de microfinance.

JEL Classification : G32, G21, O30, O35

Type du papier : Recherche Théorique

Abstract

According to Borgelt (2007), "Risk taking is essential for leading innovation and change effectively, yet risk taking is increasingly difficult in a risk management environment. »

Given the presence of risks in all economic and financial activities, risk management is nowadays an imperative among the various players in the economic fabric. It can prove to be a crucial element that influences the success or failure of financial institutions in general, and microfinance institutions in particular.

This article is carried out with the aim of evaluating/identifying, through a review of conceptual literature, the notion of innovation and what it invites as risks and the means of managing and protecting them in an environment as special as that of Microfinance which is today recognized as an economic and social lever throughout the world. We will see the chronological evolution of innovation, its different types, its common points and differences with microfinance as well as the risks it runs and how to manage them.

Keywords: Social Innovation, Managerial Innovation, Risk Management, Microfinance, Microfinance Institutions.

Classification JEL : G32, G21, O30, O35

Paper type: Theoretical Research

1. Introduction

Les 30 dernières années ont marqué l'essor de la Microfinance, et son impact sur la vie des gens économiquement faibles s'est fait ressentir. Témoins de son importance, plusieurs gouvernements mondiaux ont soutenu la microfinance, ce qui a résulté en une croissance exceptionnelle du secteur et la création de plusieurs institutions de microfinance (IMF). Au fil des années, les IMF ont démontré leur rôle dans la lutte contre la pauvreté, la promotion de l'emploi et l'encouragement des population marginalisées. En se focalisant sur l'aspect social et financier et dans le but d'étendre leur impact, les IMF ont réussi à s'épanouir en innovant dans la création de nouveaux produits, et ont démontré leur pouvoir à up lifter l'économie de leurs pays, et inclure une tranche de la population exclue du système classique. Toutefois, cette croissance exponentielle va de pair avec la croissance du risque et rend le processus de son identification, gestion et réduction un impératif. Une mauvaise gestion de risques ou un défaut d'accommodation avec les actualités du marché rendent l'échec des IMF inévitable.

L'essentiel de la revue de littérature met en avant la gestion de risque comme un atout principal dans le bon développement des entreprises et organismes innovants, exposant aussi l'innovation comme moyen et outil de distinction entre les organismes en général, et les IMF en particulier. Les premières théories sur l'innovation remontent aux années 1920-1930 grâce à l'économiste Joseph Schumpeter. Il considère l'innovation un « processus de destruction créatrice » où les anciens produits sont remplacés par les nouvelles technologies et nouveaux produits qui participent aux changements économiques. Les théories de l'innovation ont ensuite commencé à s'orienter vers les facteurs économiques et technologiques qui impactent l'innovation vers les années 1950-1960 (Freeman (2013)). C'est ainsi qu'est devenu populaire le modèle push qui considère l'innovation un processus qui est propulsé par les progrès scientifiques et technologiques. Le modèle pull devra attendre les années 1970-1980 pour faire son apparition. Dans cette période, les théories de l'innovation ont commencé à prendre en compte les facteurs sociaux et institutionnels qui influencent l'innovation, et considèrent l'innovation comme un processus motivé par les demandes et besoins.

L'objectif de cet article est d'explorer l'innovation et ses différents types, (allant de l'innovation technologique, à l'innovation managériale, sociale et inversée), les institutions de microfinances autant qu'organismes innovants ainsi que les risques y afférant. Dans cette perspective nous allons essayer de répondre aux questions suivantes :

Q1 : Qu'est-ce que l'innovation et quels sont ses différents types ?

Q2 : Dans quelle mesure l'innovation sociale et la Microfinance sont-elles synonymes?

Q3 : Où est ce que l'innovation, le risque et la Microfinance peuvent-ils se rejoindre ?

Pour répondre à ces questions, nous avons fait le tour de la littérature et présenté les différentes définitions de l'innovation et ses différents types. Nous avons ensuite mis la lumière sur la Microfinance comme étant un type d'innovation. Et Finalement, nous avons exposé la nature de la relation entre la gestion des risques et l'innovation, et avons suggéré des propositions pour les gérer dans une ère où l'innovation est conséquente.

2. Innovation : Définition et Types

Dans son sens commun, l'innovation est associée à la technologie. Elle consiste à introduire un produit innovant ou un procédé de production innovant. (Le Roy, Robert, Giuliani, 2013).

Rapporté par (Le Roy, Robert, Giuliani, 2013), plusieurs auteurs dans la littérature proposent de centrer l'attention sur les innovations qui ne sont pas de nature technologique. C'est ainsi que sont introduits les concepts « d'innovation administrative » « d'innovation organisationnelle » ou, plus récemment, « d'innovation managériale ».

Dans les années 1980, Damanpour (1984, 1987) est un des premiers auteurs, dans la continuation d'Evan (1966) et de Kimberly (1981), à établir une nette distinction entre, d'une part, les innovations technologiques, qui se réfèrent à la sphère technique de l'entreprise et, d'autre part, les innovations administratives, qui se réfèrent à la sphère sociale de l'organisation. (Le Roy, Robert, Giuliani, 2013). Ils ont également présenté les distinctions faites par David (1996) quand il parle d'innovation :

- Les innovations basées sur les connaissances, qui englobent les avancées dans la production de savoir-faire, ce que Hatchuel et Weil (1992) désignent comme des "techniques managériales".
- Les innovations basées sur les relations, qui portent sur des changements dans les interactions telles qu'une nouvelle structure décentralisée, la formation d'équipes projets, la mise en place de réseaux de formateurs, etc.
- Les innovations mixtes, qui sont des avancées managériales liées à la fois à la production de connaissances et aux relations entre les acteurs.

Un consensus a été établi en 2005 par l'OCDE¹ qui définit l'innovation par : « la mise en œuvre d'un produit (bien ou service) ou d'un procédé nouveau ou sensiblement amélioré, d'une nouvelle méthode de commercialisation ou d'une nouvelle méthode organisationnelle dans les pratiques de l'entreprise, l'organisation du lieu de travail ou les relations extérieures » (OCDE, 2005, p. 54). Et Selon l'Oxford Dictionary of Economics, "l'innovation fait référence à l'application économique d'une nouvelle idée. L'innovation de produit implique un produit nouveau ou modifié ; l'innovation de procédé implique une manière nouvelle ou modifiée de fabriquer un produit"

L'innovation est considérée la principale source de croissance économique (Mokyr, 2002) et une source clé de nouvelles opportunités d'emploi, ainsi qu'un potentiel de réalisation d'avantages environnementaux (Foxona et al., 2005). L'un des arguments les plus importants est que, dans une économie mondiale où les actions économiques peuvent être menées à moindre coût dans des économies à bas salaires telles que la Chine, le principal moyen par lequel les autres économies peuvent être compétitives et survivre est de trouver de nouveaux et meilleurs produits et processus ; autrement dit, innover (Storey & Salaman, 2005).

On peut différencier entre 4 formes d'innovation (Hamel et Breen 2007), à savoir l'Innovation des Procédés, l'Innovation de Produits & Services, l'Innovation Stratégique, et l'Innovation Managériale. La première est liée à l'efficacité opérationnelle, importante pour les organismes mais n'impacte leur compétitivité que très peu. La deuxième est unique à chaque organisme, peut impacter leur performance, et affecter leur compétitivité. La troisième implique la présentation d'un nouveau modèle économique capable de perturber la compétitivité, et offrir un avantage concurrentiel aux organismes. La Quatrième se démarque des précédentes par sa dépendance à un arrangement de ressources et de compétences, ce qui en fait un atout pour les organismes.

Outre les types et formes d'innovation mentionnés précédemment, la littérature fait également ressortir, à l'exception de l'innovation liée à la technologie, l'innovation administrative/managériale, l'innovation sociale et l'innovation inversée.

2.1 Innovation Administrative / Managériale

La première apparition du terme « innovation managériale » remonte aux années 80, quand elle a été utilisée par John R. Kimberly (1981).

Selon Roy et al. (2013), ce terme est introduit pour valoriser les innovations non technologiques, souvent sous-estimées jusqu'à présent. Les entreprises, les responsables, les autorités publiques, les chercheurs en économie et en gestion, et autres, ont largement concentré

¹ Organisation de Coopération et de Développement Économique.

leur attention sur l'innovation technologique, négligeant ainsi d'autres formes d'innovation telles que l'innovation managériale. Selon Hamel, Mol et Birkinshaw (2008), repérer les innovations managériales s'avère plus ardu que pour les innovations technologiques, principalement en raison de leur nature plus implicite. Leur définition implique un degré de subjectivité plus marqué que celui des innovations technologiques.

Evan (1966) et Damanpour (1984 – 1988), mentionnés par Roy et al. (2013), définissent L'innovation administrative comme une idée novatrice qui concerne le recrutement, l'allocation des ressources, la définition des tâches, le style de management ou la valorisation du personnel. Damanpour (1984) suggère de la considérer comme un domaine d'étude spécifique et la définit comme une innovation qui se caractérise par son impact sur le système social d'une organisation. Par système social, il entend les relations entre les individus qui interagissent les uns avec les autres pour réaliser une tâche ou atteindre un objectif précis. Damanpour (1988) a également avancé que "les innovations managériales sont indirectement liées aux activités de base de production de l'organisation ; elles nécessitent des changements dans l'organisation et dans les processus plus directement associés à sa gestion".

D'après Mol et Birkinshaw « L'innovation managériale est à bien des égards la pièce manquante du puzzle de l'innovation. » . Pour Kimberly, une innovation managériale se définit comme « tout programme, produit ou technique qui représente un éloignement significatif de l'état du management au moment où il apparaît pour la première fois et où il affecte la nature, la localisation, la qualité ou la quantité d'information qui est disponible dans un processus de décisions. »

Restant dans les années 80 du 20^{ème} siècle, Van de Ven (1986) avance une définition de l'innovation managériale qui a connu une certaine reconnaissance. Selon lui, "l'innovation managériale est une idée nouvelle qui peut être soit une combinaison d'idées anciennes, soit un schéma qui altère l'état actuel, soit une formule ou une approche singulière perçue comme nouvelle par les individus impliqués".

Rogers (2005), définit l'innovation managériale comme suit : « une idée, une pratique ou un objet perçu comme nouveau par les individus ou les organisations ».

Birkinshaw et Mol (2006) reprennent une définition proche de celle de Kimberly (1981). Pour eux, "L'innovation managériale consiste à instaurer des pratiques, des processus et des structures de management nouveaux, radicalement différents des standards habituels."

Alcouffe (2004), en s'inspirant des travaux de Gilbert (1998), avance la définition suivante : "Une innovation managériale représente une nouvelle combinaison de moyens, qu'ils soient matériels et/ou conceptuels, déjà existants et/ou nouveaux, par rapport à l'état actuel de la gestion au moment de son émergence. Cette combinaison permet la mise en place d'une méthode de gestion qui peut être perçue comme plus ou moins nouvelle par l'individu ou toute autre entité l'étudiant."

Hamel (2006) propose une autre perspective : "L'innovation managériale peut être décrite comme une divergence majeure par rapport aux principes, processus et pratiques classiques du management, ou comme une divergence par rapport aux structures organisationnelles habituelles qui modifient considérablement la manière dont le travail managérial est accompli. En résumé, l'innovation managériale altère la manière dont les managers accomplissent leurs tâches."

Birkinshaw, Hamel et Mol (2008) collaborent pour redéfinir l'innovation managériale. Selon ces trois auteurs, "L'innovation managériale consiste à inventer et mettre en place une pratique, un processus, une structure ou une technique de management novateurs par rapport à ce qui est déjà connu, dans le but d'améliorer la réalisation des objectifs de l'organisation." Ils soulignent une sous-évaluation significative de l'innovation managériale et de ses impacts par rapport à l'innovation technologique, considérant que l'innovation managériale serait le principal élément explicatif des performances de l'entreprise.

Dans ce même sens, Mol et Birkinshaw (2009) considèrent que l'innovation managériale est motivée par une volonté d'amélioration de la performance de l'entreprise. Selon eux « L'innovation managériale est l'introduction de pratiques de management nouvelles pour l'entreprise dans l'intention d'augmenter la performance de l'entreprise. » Damanpour et Aravind (2012) adoptent le même point de vue en établissant une relation directe entre l'innovation managériale et la performance. « L'innovation managériale est une nouvelle organisation, un nouveau système administratif, de nouvelles pratiques managériales, ou de nouvelles techniques susceptibles de créer de la valeur pour l'organisation qui les adopte. » Également Hamel renforce le caractère normatif de l'innovation managériale en la définissant comme la source principale de l'avantage concurrentiel de l'entreprise. « Nous sommes parvenus à une conclusion évidente : les grands progrès dans la pratique du management débouchent souvent sur une modification importante de la situation concurrentielle et confèrent fréquemment des avantages durables aux entreprises pionnières. »

2.2 Innovation Sociale

Passons à présent à l'innovation sociale. Le terme innovation sociale recouvre des pratiques qui ne sont pas forcément nouvelles, du moins si on l'entend comme synonyme d'inédites ou d'inventives. Contrairement à ce qui se passe pour les innovations technologiques, elles ne collent à ces qualificatifs que par hasard et de façon secondaire les pratiques dont il s'agit se posent en contraste de pratiques existantes. Nouveau signifie alors non figé, non bridé, et surtout hors normes. Innover n'est pas faire nouveau, mais faire autrement, proposer une alternative. Et cet autrement peut parfois être un réenracinement dans des pratiques passées.

Taylor (1970) (Cité dans Cloutier, J., & Crises. 2003), est souvent cité comme l'un des premiers chercheurs à introduire le terme "innovation sociale". Pour lui, l'innovation sociale désigne de nouvelles méthodes d'accomplir des choses spécifiquement dans le but de répondre à des besoins sociaux, tels que la lutte contre la pauvreté et la délinquance. Ces innovations sociales se développent grâce à la collaboration d'équipes multidisciplinaires. Ils ajoutent Chombart de Lauwe selon lequel l'innovation sociale représente "une initiative visant à instaurer de nouvelles structures sociales, de nouvelles dynamiques relationnelles, de nouvelles approches décisionnelles. Cette initiative découle d'une reconnaissance des changements nécessaires dans la société. Elle prend racine dans une évaluation individualisée, puis collective, de l'écart entre une réalité jugée inacceptable ou insatisfaisante et un état souhaité ou désiré." L'innovation sociale existe et s'oriente vers l'atteinte d'une situation sociale désirée, sans que ne soit forcément identifiée une situation difficile réclamant une solution immédiate.

Selon FONTAN, Jean-Marc (1998), Warnotte (1985), et Gray & Braddy (1988) (cités dans Cloutier, J., & Crises. 2003), L'innovation sociale se présente comme l'initiative des individus ou des groupes confrontés à un problème ou aspirant à un idéal social particulier pour eux-mêmes. Ils prennent en charge la direction et la responsabilité principales de cette initiative. L'innovation sociale ne se limite pas à son objectif ou à l'aspect novateur des solutions proposées, mais elle intègre également son processus.

Selon Warnotte (1985), l'« innovation en matière de gestion sociale » vise à améliorer le bien-être des employés pour accroître l'efficacité et l'efficience de l'entreprise, en renforçant la relation entre la direction et les travailleurs.

Pour Gray et Braddy (1988), les innovations sociales se distinguent non seulement par leurs solutions novatrices aux problèmes sociaux, mais aussi par les résultats obtenus et les objectifs de changement poursuivis. Selon ces auteurs, les véritables innovations sociales contribuent à un « réel changement social ».

2.3 Innovation Inversée

Autrefois, l'innovation suivait une trajectoire classique où les produits des pays développés étaient progressivement introduits dans les pays en développement. Ces exportations de

globalisation consistaient souvent en des versions simplifiées des produits disponibles dans les nations avancées, mais demeuraient accessibles aux segments les plus aisés des pays émergents. En revanche, le concept d'innovation inversée décrit un cheminement différent : une innovation est d'abord testée et améliorée dans un pays pauvre ou en voie de développement, puis le produit amélioré est ensuite introduit dans un pays développé (Govindarajan, 2012). L'objectif de l'innovation inversée est de développer une "technologie de pointe à un coût abordable pour les consommateurs" (Govindarajan & Ramamurti, 2011).

Les innovations se produisent lorsque les responsables des pays émergents étudient la compétitivité locale et les exemples de réussite, puis partagent ces informations pour créer un produit amélioré dans le pays développé à destination du pays émergent (Corsi et al., 2014).

L'innovation inversée passe initialement par 3 phases : tout d'abord, exporter la technologie d'une nation développée vers une nation en voie de développement ; ensuite, innover dans un pays émergent ou en développement pour mieux répondre à ses besoins locaux ; et enfin, réintroduire cette innovation dans les pays développés. (Arvind Ashta, Surender Mor (2020)) Si la gestion de l'innovation se montre efficace dans les pays en développement, sa réplication nécessite l'abordage d'autres obstacles.

Les principaux défis concernant le développement d'innovations inversées se concentrent sur la structure organisationnelle, les aspects culturels et les ressources fondamentales (von Janda et al., 2018). Les problèmes structurels organisationnels incluent le niveau d'intégration des branches situées dans les pays en développement au sein du siège, la présence ou absence d'une unité centrale pour la collecte d'informations sur le marché, ainsi que la fluidité de la circulation de l'information entre les différentes unités géographiques. Les obstacles culturels sont en lien avec la crainte de voir les produits à faible coût des marchés émergents concurrencer les marges élevées des produits des marchés développés, le manque de diversité de la gestion et la réticence à accepter des innovations provenant d'autres contextes.

Malodia et al. (2020) avancent un modèle d'innovation inversée visant à renforcer la compétitivité mondiale, à améliorer les performances des entreprises et à favoriser une montée significative du capital de connaissances et de l'apprentissage des entreprises. D'après les conclusions de Plum et al. (2020), pour réussir dans l'innovation inversée, il faut adopter une mentalité innovante non linéaire en matière de réflexion et de prise de risque, ainsi qu'une approche méthodique orientée vers le commerce.

Le microcrédit est un exemple de l'innovation inversée. Bien que les prêts de groupe aient été une avancée majeure dans le microcrédit des pays en développement, le terme « microcrédit » s'est rapidement répandu dans les pays développés en raison de ses connotations positives. Cela a incité les prêteurs des pays développés à l'adopter pour démontrer leur succès, même s'ils n'utilisaient pas de modèles de prêt de groupe. (Ashta, A., & Mor, S. (2020)).

3. Innovation sociale, synonyme de Microfinance

D'après le CGAP², 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 »

Le modèle du **microcrédit** a été introduit dans les pays du sud, voisins du Bangladesh, et ensuite dans les pays développés en réponse aux besoins des gens non bancarisés. Ceci rejoint la définition donnée par Taylor (1970), premier chercheur à utiliser le terme « innovation sociale », qui la décrit de « nouvelles façons de faire les choses dans le but explicite de répondre à des besoins sociaux. »

² Consultative Group to Assist the Poor

Parravano et Bretesche (In Lallemand, 2001 : 11) indiquent que dans le champ du travail social et de l'action sociale, l'innovation sociale se définit comme : une pratique qui permet d'apporter un questionnement nouveau, une réponse nouvelle, ou de prendre en charge différemment un besoin social existant ou émergent. Les innovations sociales sont celles qui placent les populations au centre de la démarche et les y associent au maximum, enrichissent les politiques sociales nationales et locales et permettent leurs évolutions et développent les partenariats et dégagent du sens. (Parravano et Bretesche - In Lallemand, 2001 : 12). Dans un autre sens, une définition proche de celle de l'innovation sociales donnée a été donnée à la Microfinance par Armendariz et Morduch (2005) et Giné et al. (2010), selon lesquels la **microfinance** est un moyen révolutionnaire de réduire la pauvreté, également pour Sebstad et Cohen (2000), la microfinance met l'homme au centre de son attention et pourrait avoir un impact plus significatif sur la réduction de la vulnérabilité.

Selon Lallemand (2001), les méthodes qui encouragent l'intégration des exclus dans les systèmes sociaux sont considérées comme des innovations sociales.

Dans ce même sens, la microfinance doit avoir pour objectifs la lutte contre la pauvreté et l'amélioration du bien-être des populations exclues des banques classiques.

L'innovation doit être considérée comme un processus social et interactif où interagissent une multitude de facteurs internes et externes à l'entreprise. (St Pierre et Al. 2017). Également dans la microfinance, un courant dit « les welfaristes » a tendance à mettre l'accent sur la réduction de la pauvreté, à accorder un poids relativement plus grand à la profondeur de la sensibilisation par rapport à l'ampleur de la sensibilisation et à évaluer le succès institutionnel en fonction de mesures sociales.

Selon Reverzy (1981), (cités dans Cloutier, J., & Crises. 2003), les structures intermédiaires représentent des innovations sociales visant spécifiquement à promouvoir la réintégration sociale de certains groupes exclus. Ces innovations sociales visent avant tout à encourager l'autonomie des participants : Les formes de solidarité au sein du groupe favorisent l'émancipation progressive, tout comme un soutien distant et intermittent de la part des animateurs ou des instigateurs de l'initiative. Dans ce même sens, selon Parker et al., (2000), la Microfinance améliore la qualité de vie de ses clients tout au long de l'année et renforce la position économique des femmes afin qu'elles puissent mieux contrôler les décisions et les événements de leur vie, avis auquel se joint (Noreen, 2011) pour qui la microfinance a le potentiel d'apporter une contribution significative à l'égalité des sexes et de promouvoir des moyens de subsistance durables et de meilleures conditions de travail pour les femmes.

L'innovation sociale vise la résolution de problèmes sociaux, par exemple : se défendre, se reconnaître, créer, etc. (Chambon, David et Devevey, 1982). Plus précisément, elle vise à mieux satisfaire « les besoins non ou mal satisfaits par les moyens « officiels ». L'innovation sociale peut être envisagée comme un processus d'apprentissage dont l'objectif consiste en la « valorisation individuelle » et l'« autonomisation » des usagers en vue de leur permettre de résoudre leurs problèmes. Selon Cloutier, J., & Crises. (2003), C'est à travers l'action solidaire que les individus développent leur autonomie. À ce sujet, les auteurs précisent que « l'objectif primordial de l'innovation sociale est (...) l'autogestion de la vie quotidienne. C'est aussi dans ce but que la microfinance a vu le jour, et cela à travers l'initiative de Mohammed Yunus qui, dans les années 70, a souhaité aidé une groupe de femmes qui avaient du mal à commencer leurs activités économiques en leur donnant des petites sommes sous forme d'un prêt les intégrant ainsi dans le circuit économique du Bangladesh. En plus d'être des innovations sociales en elles-mêmes, les institutions de microfinance peuvent réussir à atteindre les plus pauvres parmi les pauvres d'une manière plus efficace que le secteur financier formel en concevant des stratégies innovantes, telles que les prêts de groupe, les incitations dynamiques, les substituts de garantie, le calendrier de remboursement régulier et la fourniture de services non financiers. (Baklouti & Bouri 2013)

Selon Cloutier, J., & Crises. (2003), l'innovation sociale, par essence, répond de manière plus adéquate aux besoins des individus. En d'autres termes, elle génère de meilleurs résultats que les pratiques existantes, offrant ainsi une solution adaptée au problème lorsqu'il n'existe pas d'autres alternatives efficaces. Chambon et ses collègues (1982), affirment que les innovations sociales englobent les pratiques qui cherchent, de manière plus ou moins directe, à permettre à un individu ou à un groupe d'individus de répondre à un besoin social ou à un ensemble de besoins qui n'ont pas trouvé de réponses satisfaisantes ailleurs.

La littérature considère également la microfinance comme innovation sociale vu qu'elle a été acceptée comme stratégie alternative d'inclusion financière pour les pauvres et les personnes à faible revenu. Les activités des IMF en Afrique sont d'une importance vitale pour la promotion du développement économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

Bouchard et ses collaborateurs (1999), cités par Cloutier, J., & Crises. (2003) insistent sur la nécessité de résoudre les problèmes sociaux et mettent en avant la notion d'aspiration à travers le concept de mieux-être. Ils abordent l'innovation sociale comme une approche créative visant à contribuer au mieux-être des individus et des communautés. Selon eux, l'innovation sociale se définit comme toute nouvelle méthode, pratique, intervention ou produit conçu pour améliorer une situation ou résoudre un problème social, ayant été adopté par les institutions, les organisations ou les communautés.

Lors d'une conférence de l'Organisation des Nations unies (ONU) sur le thème « Science et technologie pour le développement » en 1979, le Canada, la France et la Suède se sont penchés sur la définition de l'innovation sociale et son lien avec le développement économique et social, et ceci tend vers la microfinance.

En 2004, Basu et al affirment que les activités des Institutions de MicroFinance en Afrique sont d'une importance vitale pour la promotion du développement économique, la création d'emplois et la réduction de la pauvreté.

Pour Gueron (1984), l'innovation sociale fait référence à une nouvelle division du travail et à un nouveau maillage entre les institutions en vue de procurer une meilleure qualité de vie. Selon lui, l'innovation sociale peut signifier la création de nouvelles institutions, la modification du rôle des institutions existantes, pouvant conduire jusqu'à leur « déspecialisation ». Quelques années plus tard, Baklouti et Bouri (2013) décrivent les institutions de microfinance comme des institutions de prêt innovantes, rejoignant Armendariz et Morduch (2005) et Giné et al. (2010), selon lesquels la microfinance est devenue un moyen révolutionnaire de réduire la pauvreté du fait que ce type d'organisation et son mode de fonctionnement sont mieux adaptés pour faire face aux problèmes d'information.

Dédiées à l'amélioration du sort des pauvres dans les pays en développement, les IMF fournissent à cette catégorie des crédits de faible montant dont ils ont tant besoin pour financer leurs projets d'entrepreneuriat, pour financer leur consommation, pour faire face à la maladie ou pour l'éducation de leurs enfants sans aucune exigence de garantie. La microfinance peut être considérée comme un outil de stratégie de développement en permettant aux entrepreneurs pauvres de créer leur propre entreprise, en leur apprenant à protéger le capital dont ils disposent, à faire face aux risques et à élargir le cercle de leurs activités économiques. (Baklouti & bouri).

4. Risques, Microfinance et innovation

Les entreprises doivent innover pour survivre (Taplin et Schymyck, 2005) et en période de récession économique, l'innovation peut contribuer à transformer une crise en opportunité (Mahroum, 2008 ; Lazzaron, 2010). Cependant, en ces temps agités, les risques s'ajoutent à ceux inhérents à l'innovation (Zhao, 2005 ; Wang et al., 2010) et l'innovation de produit est reconnue comme une activité commerciale particulièrement à haut risque (Stevens et Burley, 1997). À cause de l'incertitude qui les caractérise, les activités d'innovation exposent

l'entreprise à certains risques (St Pierre et Al 2017). Tout comme il importe d'adopter une vision élargie des facteurs favorisant le succès de l'innovation dans les organisations, il importe également d'adopter une approche globale des risques liés à ces activités. Dans cette même vague de pensées, Wince-Smith (2005, p. 25) dit : « Vous ne pouvez pas innover et grandir si vous n'êtes pas prêt à prendre des risques. Cependant, dans l'environnement réglementaire et délictuel actuel, les entreprises se concentrent plus que jamais sur la réduction des risques. » St-Pierre et Al (2017) rejoignent cet avis, selon eux, dans le contexte d'affaires actuel, il serait plus approprié de développer une culture de gestion des risques afin d'être plus perspicace dans l'anticipation des situations dangereuses, et plus prompt à intervenir pour en réduire les possibilités de survenance et les impacts négatifs.

Le risque est présent dans tous les projets, mais il est particulièrement important dans l'innovation et un taux d'échec élevé est courant (Simon, 2009). 35 % des projets d'innovation échouent commercialement, ce qui représente 45 % des dépenses de nouveaux produits (Halman et Keizer, 1994). La gestion des risques est implicite tout au long du processus d'innovation, mais il peut être utile de la rendre plus explicite en intégrant les modèles d'innovation et de gestion des risques. (Bowers, 2014). Une gestion efficace de l'innovation devrait identifier les risques inacceptables le plus tôt possible, mais souvent ils ne deviennent apparents que dans les étapes ultérieures, à grands frais.

Après avoir établi grâce à la littérature que la Microfinance est une innovation en elle-même, il ne faut pas oublier que les institutions de microfinance sont des organismes qui cherchent à évoluer, et ne se contentent pas d'être une innovation, mais innovent également. Pour répondre aux besoins changeants des clients à faible revenu et économiquement défavorisés, il est impératif d'innover en permanence dans le domaine de la microfinance. Les fournisseurs de services doivent être prêts à proposer de nouvelles offres, à expérimenter des systèmes révisés et, de manière générale, à élargir leur champ d'action en proposant des produits qui aident les personnes défavorisées à accroître et à diversifier leurs sources de revenus, tout en réduisant les coûts liés à l'accès aux services financiers. (The seep network, 2011)

L'enjeu de l'innovation est existant en banques, 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). L'Association de Micro Crédit (AMC) tient ses références des pratiques bancaires (production, recouvrement, gestion de risque crédit, etc.) tout en préservant la finalité sociale des institutions (Lahrou, Maaninou, 2021). En banque, comme en institutions de microfinance, l'innovation permet de créer de nouvelles valeurs destinées vers le client et la structure elle-même (Flipo (2001)). Et selon Djellal, Gallouj (2001), Avlonitis et al (2001), le concept de l'innovation peut prendre de nombreuses formes (service, produit, processus, procédure, etc.) Les innovations induisent des modifications dans les produits, les services ou les processus, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives pour accroître la productivité tant des institutions de microfinance (IMF) que de leurs clients. En ce qui concerne le développement de produits, l'innovation implique d'aller au-delà de l'accès au crédit de trésorerie pour offrir une gamme étendue de produits financiers (tels que l'épargne, l'assurance, les transferts de revenus, les envois d'argent), aidant les ménages à faible revenu à faire face aux différents événements du cycle de vie, à mieux gérer les risques et à accumuler des actifs nécessaires. Elle nécessite également une volonté d'adopter des pratiques commerciales équitables, préservant les droits des consommateurs en évitant le surendettement et des garanties excessives, en assurant une divulgation adéquate des conditions et des taux d'intérêt, tout en évitant les pratiques abusives de recouvrement des dettes. (The seep network, 2011).

L'innovation technique ou sociale, concernant également la création et la commercialisation de nouveaux produits, stratégies et gestion, a un profond impact réel - et surtout potentiel - sur les institutions de microfinance (IMF), contribuant à restructurer leur modèle d'entreprise, avec un impact sur leur profil de risque global. (Visconti & Quirici 2014). La technologie et

l'innovation peuvent profondément remodeler les facteurs de risque dans n'importe quelle industrie, y compris la microfinance. Les avancées technologiques offrent aux IMF la possibilité d'accéder à la rentabilité, de favoriser la croissance et d'élargir leur impact social, mais les mettent également en situation de risque (Aguilar & Portilla, 2019). Visconti & Quirici ont réunis les impacts de l'innovation et de la technologie de gestion sur les principaux facteurs de risque de microfinance et sont répertoriés dans le tableau 1.

L'innovation en microfinance connaît plusieurs épreuves et fait face à plusieurs risques, à savoir :

- Le **coût** de l'innovation radicale³ 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 ;
- Risque d'échec de l'innovation et son abandon, notamment à cause d'insuffisance d'études de marché ;
- Incapacité de continuer le financement des innovations en raison des ressources qui peuvent être faibles chez certaine AMC
- 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 ;
- Formation du personnel inadaptée à la commercialisation et à la fourniture du nouveau produit.
- Pour gérer ces risques, Burjorjee et Al (2011) dans le Seep Projet, et Laahrour et Maaninou (2021), ont présenté quelques solutions. Selon eux, l'expérimentation d'un nouveau produit à une échelle contrôlée, l'institution peut minimiser les risques. Les associations sont idéalement placées pour contribuer à cette phase pilote en offrant un support technique et en instaurant des incitations financières pour certaines institutions affiliées. De plus, les IMF devraient établir un cadre stratégique et réglementaire proportionnel aux risques et aux bénéfices inhérents à la collecte de fonds, afin de réduire les risques financiers et les coûts associés à l'exploration, par chaque IMF, de nouvelles innovations en produits et services. Selon Boulrier 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.

Il faut noter que la gestion des risques constitue elle-même une source de succès lorsqu'elle est implantée dans les entreprises (Andersen, 2008). La gestion des risques consiste à analyser le contexte d'affaires, identifier les risques pouvant compromettre l'atteinte des objectifs, prendre des décisions face à ces risques, traiter les risques pour éviter qu'ils se produisent ou pour en réduire les conséquences négatives advenant leur matérialisation, évaluer les résultats et corriger ce qui peut l'être.

Les gestionnaires de risques se concentrent sur la prévention des pertes, le contrôle des pertes déjà survenues, la gestion des urgences et des crises et l'assurance contre les pertes (Wickrema, 2005). Depuis peu, afin de toucher plus efficacement un plus grand nombre de demandeurs, plusieurs IMF évaluent le risque de remboursement par l'utilisation d'outil statistique largement utilisé en banque pour suivre leur portefeuille de crédit. Les modèles de notation de crédit

³ L'innovation radicale consiste à lancer un produit totalement nouveau, pas ajouter ou modifier un produit existant

représentent une méthodologie acceptée par le Comité de Bâle sur le contrôle bancaire et les systèmes financiers américains et européens dans la construction d'un système de notation interne. Cette méthode présente une innovation pour le microcrédit mais n'est pas du tout nouvelle pour les autres crédits. (Baklouti & Bouri 2013) Les modèles de notation de crédit, dit credit scoring, ont été utilisés avec succès avec des prêts individuels par un certain nombre d'organisations de microfinance et peuvent donc être considérés comme un outil puissant qui améliore la gestion du risque de crédit d'une institution de microfinance. Plusieurs recherches ont mis en évidence l'utilité de la notation de crédit. Le credit scoring automatise le processus de décision de crédit, remplace la décision de prêt manuelle et surmonte le coût élevé de la collecte d'informations pertinentes sur l'emprunteur, ce qui réduit les coûts administratifs. (Baklouti & Bouri 2013).

5. Conclusion

Le risque est une constante dans tout organisme, et ce peu importe son statut, son secteur d'activité, ou les services qu'il offre. Cependant quand on vit dans une ère dont le voile est hissé par l'innovation, le risque prend une plus grande ampleur. Cet article a mis mettre en exergue sa gestion, devenue indispensable chez les entreprises innovantes en générale, et les institutions de microfinance en particulier.

À la lumière de cela, nous avons essayé de rapporter, au meilleur de nos capacités et à travers une revue détaillée de la littérature, les données et recherches liant innovation, institutions de microfinances et gestion des risques.

Nous avons ainsi pu rassembler un ensemble de définitions de l'innovation, et avons présenté ses différents types (Innovation technologique, innovation administrative/managériale, innovation sociale et innovation inversée). Nous avons également démontré le lien entre la microfinance et l'innovation, du fait que la microfinance est une innovation à la fois sociale et inversée. Plusieurs auteurs dans la littérature alignent innovation sociale et microfinance parce qu'elle apporte des solutions aux besoins des populations pauvres et exclues ; et ils alignent l'innovation inversée avec la microfinance en raison du caractère contagieux de la microfinance, qui a commencé dans un pays sous développé pour être aujourd'hui présente dans les pays les plus développés comme solution à l'exclusion et marginalisation d'une certaine catégorie dans le besoin. Nous avons également pu trouver dans la littérature les nombreux risques liés à l'innovations, comme l'échec, coûts élevé, pertes...etc. Le lien entre les deux est que l'innovation peut contribuer à réduire certains risques auxquels font face les IMF, mais elle peut aussi en causer de nouveaux. Nous sommes parvenus à présenter faisabilité de la gestion des risques liés à l'innovation (des tests contrôlés, des expériences pilotes, la création de cadres légaux, ... etc).

Cet article a permis de voir l'étendue de l'innovation, en entreprise et en Microfinance plus particulièrement, et comment la gestion des risques se veut une opportunité de croissance pour les IMF, permettant de prévenir les pertes, les échecs, de réduire les impayés, et de faciliter la réussite.

Cet article peut être utilisé par les IMF pour les supporter dans leurs visions d'innovations dans leurs produits, dans leur management et les aider à prévenir et gérer les risques liés à une tendance permanente qui est l'innovation. Comme le dit si bien Peter Drucker, théoricien américain du management : « L'innovation est la seule façon de rester compétitif dans un monde en constante évolution. »

Tableau 1 : Impact de l'innovation et gestion de la technologie sur les IMF

Grands risques pour les IMF	Impact de l'innovation et gestion de la technologie
Risque crédit	Les avancées en technologie informatique peuvent considérablement influencer la détection et le suivi de la qualité du crédit en améliorant l'évaluation du crédit et le partage d'informations.
Réputation	Une technologie conviviale et facile d'accès peut contribuer à renforcer la réputation.
Compétition	La technologie creuse un fossé numérique entre les privilégiés et les défavorisés ; la compétition s'intensifie avec la comparabilité, la vitesse et d'autres produits et processus novateurs. Ceux qui innovent en premier gagnent un avantage concurrentiel et peuvent perturber les acteurs plus établis.
Gouvernance d'entreprise	Cela peut contribuer à réduire les conflits d'intérêts, comme démontré dans la section correspondante.
Interférence Politique	Peu ou pas d'impact.
Régulation Inappropriée	Presque aucun impact. La surveillance et l'audit des organismes de régulation pourraient potentiellement se simplifier (si toutes les informations sont accessibles plus rapidement), mais cela exigerait de nouvelles compétences en audit à cause de la vitesse des transactions financières mobiles.
Gestion de qualité	Les avancées technologiques stimulent les compétences et l'efficacité.
Recrutement	Les compétences du personnel évoluent, entraînant une plus grande productivité mais aussi des coûts plus élevés.
Dérive de la mission	Il pourrait y avoir une tentation d'attirer une clientèle plus aisée et connectée technologiquement.
Attentes irréalisables	La technologie modifie les stratégies, avec un effet mitigé sur les résultats potentiels.
Gérer la technologie	La gestion de la technologie représente un défi spécifique ; selon CSFI (2011), la question de disposer de la bonne technologie fait monter en flèche le niveau de risque. Les institutions de microfinance devront prendre des décisions complexes concernant la gestion de leurs systèmes informatiques et leurs stratégies de distribution dans un avenir proche. (...) Un expert en microfinance a souligné que c'était un dilemme de "Investir dans la technologie ou disparaître d'ici cinq ans". Les préoccupations concernant cet enjeu étaient les plus marquées en Afrique et dans l'Union européenne.
Rentabilité	L'intégration de la technologie et des processus numériques peut considérablement contribuer à rendre le modèle économique plus adaptable, en réduisant les coûts variables (bien que les coûts informatiques fixes puissent augmenter, ce qui pourrait élever le seuil de rentabilité), tout en facilitant le contrôle ; cela devrait également améliorer la productivité.

Back-office	La technologie et les systèmes informatiques pourraient profondément transformer les tâches fastidieuses ; elles pourraient être centralisées, dématérialisées, avec des économies d'échelle et de savoir-faire.
Transparence	L'utilisation de procédures informatisées, traçables et documentées, constitue un élément crucial pour instaurer la transparence et réduire les déséquilibres d'informations.
Stratégie	La technologie et les avancées innovantes peuvent véritablement transformer la gestion, redéfinissant les stratégies, repensant l'intégralité de la chaîne de valeur ainsi que les produits et les publics cibles.
Liquidité	Les avancées technologiques renforcent la sensibilisation et la responsabilisation, offrant même des perspectives d'influence sur la liquidité, permettant ainsi une meilleure gestion et anticipation.
Tendances macroéconomiques	Bien que la technologie puisse réduire les barrières entre les différentes IMF, les exposant ainsi davantage aux secousses macroéconomiques, elle crée également des occasions d'adapter plus efficacement les réponses aux tendances positives.
Fraude	La fraude, intimement liée à la transparence (point #14), pourrait être plus facilement détectée grâce aux processus informatisés, permettant un suivi plus précis. Cependant, la vitesse des mouvements de fonds peut rendre cette détection plus complexe et tardive, comme évoqué précédemment.
Développement de produits	Les nouveaux produits, notamment l'émergence de produits novateurs tels que les services bancaires mobiles avec leurs multiples dérivés, sont considérés comme des fruits de l'innovation.
Propriété	Son impact reste limité, bien que les détenteurs de parts sociales puissent changer, laissant place à l'arrivée d'acteurs issus des technologies de l'information et de la communication.
Taux d'intérêt	Ces éléments ne sont pas totalement dépendants de la technologie, mais leur détection et leur traitement peuvent être améliorés. Une baisse des coûts pourrait permettre aux IMF et aux ONG de réduire les taux d'intérêt, influençant ainsi les tarifs dans le secteur. Les systèmes informatiques contribuent à réduire la charge d'intérêts (Song et al., 2014).
Trop de financement	Une gestion comptable informatisée peut contribuer à suivre et à surveiller le surfinancement.
Trop peu de financement	
Change	Associé aux fluctuations économiques globales et aux variations des taux d'intérêt.

Source : Visconti, R. M., & Quirici, M. C. (2014)

Références

- (1). Afuah, A. (1997). *Innovation Management: Strategies, implementation, and profits*. 2nd ed., Oxford University Press, New York, NY.
- (2). Aguilar, G., & Portilla, J. (2019). Technical change in the Peruvian regulated microfinance sector. *Latin American Business Review*, 20(1), 5–35. doi:10.1080/10978526.2018.1560225
- (3). Alcouffe S. (2004), *La diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de gestion : le cas de l'ABC en France*, thèse pour l'obtention du titre de Docteur ès sciences de gestion.
- (4). Andersen, T. J. (2008). The performance Relationship of Effective Risk Management: Exploring the Firm-Specific Investment Rationale. *Long Range Planning*, 41(2), 155–176. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.01.002>
- (5). Ashta, A., & Mor, S. (2020). Is microcredit a reverse innovation? *FIIB Business Review*, 11(2), 225–234. <https://doi.org/10.1177/2319714520962924>
- (6). Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P., & Gounaris, S. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324–342. <https://doi.org/10.1111/1540-5885.1850324>
- (7). Baklouti, I & Bouri, A (2013). Credit risk management in microfinance: the conceptual framework Vol. 2, Issue 1, Nov. 2013, 9 – 24, ISSN 2305-7394
- (8). Bigliardi, B. (2013). The effect of innovation on financial performance: A research study involving SMEs. *Innovation: Management, Policy and Practice*, 15(2), 245–255. <https://doi.org/10.5172/impp.2013.15.2.245>
- (9). Birkinshaw, J., & Mol, M. J. (2006). How management innovation happens. *MIT Sloan Management Review*, 47(4), 81–88. <https://centaur.reading.ac.uk/21075/>
- (10). Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.34421969>
- (11). Borgelt, K., & Falk, I. (2007). The leadership/management conundrum: innovation or risk management? *Leadership & Organization Development Journal*, 28(2), 122–136. <https://doi.org/10.1108/01437730710726822>
- (12). Bouchard, C. (1999). *Contribution à une politique de l'immatériel: recherche en sciences humaines et sociales et innovations sociales*.
- (13). Boulrier, J., D'Onofrio, Sharon, Morgan, Jenny, (2011) “ comment promouvoir l'innovation dans le secteur: une note technique pour les associations de microfinance ”, Citi Foundation, réseau SEEP ;
- (14). Bowers, J., & Khorakian, A. (2014). Integrating risk management in the innovation project. *European Journal of Innovation Management*, 17(1), 25–40. <https://doi.org/10.1108/ejim-01-2013-0010>
- (15). Chambon, J., David, A., & Devevey, J. (1982). *Les innovations sociales*. In Presses Universitaires de France eBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA12314247>
- (16). Chambon, J., David, A., & Devevey, J. (1982b). *Les innovations sociales*. In Presses Universitaires de France eBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA12314247>
- (17). Churchill, C. F. (1999). *Client-focused lending: The Art of Individual Lending*.
- (18). Cloutier, J., & Crises. (2003). *Qu'est-ce que l'innovation sociale?* Montréal : CRISES.
- (19). Conger, D. S. (1984). Social, scientific and technical inventions in a developing world. In Elsevier eBooks (pp. 33–52). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-025770-9.50011-0>
- (20). Corsi, S., Di Minin, A., & Piccaluga, A. (2014). Reverse innovation at Speres: a case study in China. *Research-Technology Management*, 57(4), 28–34. <https://eprints.lancs.ac.uk/id/eprint/73747/>

- (21). DADOY, M. (1998). L'innovation sociale, mythes et réalités : l'innovation en question. *Éducation Permanente*, (134), 41-53.
- (22). Damanpour, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. *Communication Research*, 15(5), 545–567. <https://doi.org/10.1177/009365088015005003>
- (23). Damanpour, F., & Aravind, D. (2012). Managerial Innovation: conceptions, processes and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- (24). Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance: The problem of “Organizational Lag.” *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392. <https://doi.org/10.2307/2393031>
- (25). De Aghion, B. A., & Morduch, J. (2000). Microfinance beyond Group lending. *Economics of Transition*, 8(2), 401–420. <https://doi.org/10.1111/1468-0351.00049>
- (26). De Création Industriel Service Pour L'innovation Sociale, C. (1981). *Les Structures intermédiaires: aspects de l'innovation psychiatrique et sociale, en France*.
- (27). Djellal, F., & Gallouj, F. (2012). Innovation sociale et innovation de service : première ébauche d'un dialogue nécessaire. *Innovations*, n°38(2), 37–66. <https://doi.org/10.3917/inno.038.0037>
- (28). Flipo, J. (2001). *L'Innovation dans les activités de service: une démarche à rationaliser*.
- (29). Gilbert, P. (1998). *L'Instrumentation de Gestion: La technologie de gestion, science humaine ?* Economica, Editions (FR).
- (30). Govindarajan, V., & Ramamurti, R. (2011). Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. *Global Strategy Journal*, 1(3–4), 191–205. <https://doi.org/10.1002/gsj.23>
- (31). Gray, D. O., & Braddy, B. A. (1988). Experimental social innovation and client-centered job-seeking programs. *American Journal of Community Psychology*, 16(3), 325–343. <https://doi.org/10.1007/bf00919374>
- (32). Gueron, G. (1984). The work of the International Foundation for Social Innovation. In Elsevier eBooks (pp. 53–55). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-025770-9.50012-2>
- (33). Halman, J. J., & Keizer, J. J. (1994). Diagnosing risks in product-innovation projects. *International Journal of Project Management*, 12(2), 75–80. [https://doi.org/10.1016/0263-7863\(94\)90013-2](https://doi.org/10.1016/0263-7863(94)90013-2)
- (34). Hamel, G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *PubMed*, 84(2), 72–84, 163. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/16485806>
- (35). Hamel, G. (2007). The future of management. <http://www.usb-ed.com/WRFY/WRFY%20Information%20Flyers/WRFY%20The%20Future%20of%20Management.pdf>
- (36). Keizer, J. J., Vos, J. J., & Halman, J. J. (2005). Risks in new product development: devising a reference tool. *R&D Management*, 35(3), 297–309. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2005.00391.x>
- (37). King, A. (1984). The Need for Social and institutional Innovation. In Elsevier eBooks (pp. 1–20). <https://doi.org/10.1016/b978-0-08-025770-9.50008-0>
- (38). Kono, H., Takahashi, K. (2010). Microfinance Revolution: Its Effects, Innovations, and Challenges. *Developing Economies*, 48(1), 15-73.
- (39). Lahrou, J., & Maâninou, A. (2021). La microfinance et l'innovation. *International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing*, 3(3), 159–173. <https://doi.org/10.52502/ijfaema.v3i3.62>
- (40). Lallemand, D., De Service Social, A. N. D. A., & De Réadaptation Sociale, F. N. D. a. D. E. (2001). *Les défis de l'innovation sociale*. Esf Editeur.

- (41). Lévesque, B., Lajeunesse-Crevier, F., & Crises. (2005). Innovations et transformations sociales dans le développement économique et le développement social: approches théoriques et politiques publiques. *CRISES*.
- (42). Li, L. Y., Hermes, N., & Meesters, A. (2019). Convergence of the performance of microfinance institutions: A decomposition analysis. *Economic Modelling*, 81, 308–324. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.05.014>
- (43). Malodia, S., Gupta, S., & Jaiswal, A. (2019). Reverse innovation: a conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(5), 1009–1029. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00703-4>
- (44). Mia, A. (2020). Technological change and innovations in microfinance institutions: What matters? *Global Business Review*, 24(6), 1454–1467. <https://doi.org/10.1177/0972150920927368>
- (45). Milana, C., & Ashta, A. (2020). Microfinance and financial inclusion: Challenges and opportunities. *Strategic Change*, 29(3), 257–266. <https://doi.org/10.1002/jsc.2339>
- (46). Mu, J., Peng, G., & MacLachlan, D. L. (2009). Effect of risk management strategy on NPD performance. *Technovation*, 29(3), 170–180. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.07.006>
- (47). Pérez-Armendáriz, B., & Morduch, J. (2006). The Economics of Microfinance. *Southern Economic Journal*, 73(1), 259. <https://doi.org/10.2307/20111887>
- (48). Plum, A., Tanniru, M., & Khuntia, J. (2020). An innovation platform for diffusing public health practices across a global network. *Health Policy and Technology*, 9(2), 225–234. <https://doi.org/10.1016/j.hlpt.2020.02.008>
- (49). Rogers, E. M. (1995). Diffusion of innovations.
- (50). Roy, F. L., Robert, M., & Giuliani, P. (2013b). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française De Gestion*, 39(235), 77–90. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>
- (51). Roy, F. L., Robert, M., & Giuliani, P. (2013c). L'innovation managériale. Généalogie, défis et perspectives. *Revue Française De Gestion*, 39(235), 77–90. <https://doi.org/10.3166/rfg.235.77-90>
- (52). Simon, R. (2009). New product development and forecasting challenges. *Journal of Business Forecasting*, 28(4), 19. <https://www.questia.com/library/journal/1P3-1963707291/new-product-development-and-forecasting-challenges>
- (53). St-Pierre, J., Bertrand, J., & Uwizeyemungu, S. (2018). Accroître la performance en innovation des PME grâce à la gestion des risques. *Gestion 2000*, Volume 34(5), 315–336. <https://doi.org/10.3917/g2000.345.0315>
- (54). Swyngedouw, E. (1987). Social innovation, production organization and spatial development: The Case of Japanese Style Manufacturing.
- (55). Taylor, J. B. (1970). Introducing social innovation. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 6(1), 69–77. <https://doi.org/10.1177/002188637000600104>
- (56). The Seep Network “Promoting Innovation in Microfinance: The Role of Associations” by Deena Burjorjee, Jenny Morgan, Sharon D’Onofrio, Joe Boulrier and Sarah Long (2011)
- (57). Van De Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management Science*, 32(5), 590–607. <https://doi.org/10.1287/mnsc.32.5.590>
- (58). Visconti, R. M. (2015). The Impact of Innovation and Technology on microfinance Sustainable Governance.
- (59). Visconti, R. M. (2015b). The Impact of Innovation and Technology on microfinance Sustainable Governance.

- (60). Von Janda, S., Schuhmacher, M. C., & Kuester, S. (2018). Reversing gears. *Research-Technology Management*, 61(1), 46–57.
<https://doi.org/10.1080/08956308.2018.1399023>
- (61). Warnotte, G. (1985). Innovation sociale et entreprise: bilan d'expériences, analyse des enjeux.
- (62). Winter, A., & Govindarajan, V. (2015). What engineering a reverse innovation looks like. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2–5.