

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN

Faculté des Sciences Economiques Sociales et Politiques

Institut d'Administration et de Gestion

**“ ELABORATION D'UN CADRE D'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE
D'INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCEMENT : ETUDES DE CAS À SANTIAGO (CHILI) ”**

Valérie de Briey

Aspirante FNRS

Juin 2003

Membres du Jury de thèse :

Promoteurs :

Professeur R. Cobbaut (IAG, UCL)

Professeur M. Nyssens (IRES et CERISIS, UCL)

Rapporteur :

Professeur A. Decrop (FUNDP)

Lecteurs :

Professeur J. Nizet (FUNDP et UCL)

Professeur J.M. Wautelet (DVLP, UCL)

Remerciements

Nous tenons avant tout à remercier toutes les personnes qui nous ont aidée dans la réalisation de ce travail.

Nous pensons en premier lieu à nos promoteurs de thèse sans lesquels cette recherche n'aurait pu aboutir : Robert Cobbaut, tout d'abord, pour son encadrement dès les prémises de cette recherche et son orientation tout au long de l'état d'avancement de nos travaux. Durant toutes ces années, il nous a fait bénéficier de sa grande expertise. Par ailleurs, sans la confiance qu'il nous a témoignée en soutenant notre candidature au Fonds National de la Recherche Scientifique, cette thèse n'aurait jamais vu le jour. Marthe Nyssens, ensuite, pour l'appui tant scientifique que psychologique dont elle a su faire preuve à tous moments et qui se sont révélés précieux dans l'accomplissement de ce travail de longue haleine. Son expérience du terrain et sa connaissance de l'économie sociale ont certainement été, elles aussi, capitales pour l'accomplissement de la thèse.

Nous souhaitons également remercier les autres membres de notre jury de thèse : Jean-Marie Wautelet, pour nous avoir suggéré le thème du micro-crédit ; Alain Decrop pour ses remarques pointues et pertinentes quant à la méthodologie de notre recherche et Jean Nizet qui n'a cessé d'alimenter notre processus de réflexion lors de multiples échanges, notamment téléphoniques. Nous sommes conscients d'avoir pu bénéficier d'un accompagnement remarquable de la part de tous les membres du jury dont les apports spécifiques se sont révélés parfaitement complémentaires. Nous avons également été particulièrement sensible aux qualités humaines dont chacun d'eux a pu faire preuve.

Nous souhaitons adresser également nos remerciements à toutes les personnes qui nous ont aidée sur le terrain et grâce auxquelles la crédibilité des résultats obtenus dans le cadre de cette recherche a été rendue possible. Luis Pedro Errazuriz, tout d'abord, directeur de la Fondation Sointral, pour la totale confiance qu'il a eue à notre égard en nous ouvrant les portes de son institution et en répondant inlassablement à chacune de nos questions. Grâce à l'infrastructure qu'il a mise à notre disposition, nous avons pu partager avec lui pendant près de 9 mois la vie de l'organisation qui ont sans nul doute contribué à nous conscientiser à la (quelque fois) dure réalité du monde associatif. Une profonde amitié s'est ainsi construite entre nous progressivement et ce, malgré nos divergences de vue fondamentales quant à certains aspects de la gestion de son institution. Les confrontations eues à ce propos ont certainement contribué à enrichir la qualité de notre thèse car elles nous ont contrainte à vérifier la pertinence de nos constructions théoriques. Enfin, nous lui sommes également reconnaissante pour toutes les personnes auprès desquelles il nous a introduite et qui nous ont permise de pénétrer rapidement à l'intérieur du cercle constitué par les acteurs principaux avec lesquels la micro-finance au Chili compte aujourd'hui. A commencer par Diego Vidal, gérant général de la coopérative Credicoop dont il sera question dans cette thèse. Nous en profitons pour remercier les membres de cette institution ainsi que ceux de Banefe pour avoir accepté de faire l'objet d'études approfondies. Nous pensons également aux membres des institutions tels que le FOSIS, le PET, la Fondation 'Contigo', la Banco del Desarrollo, La Fondation 'Trabajo Para un Hermano'. Il nous est impossible de les nommer chacune personnellement à travers ces quelques lignes tant les personnes rencontrées ont été

nombreuses, mais nous tenons à les remercier pour l'accueil chaleureux et le dévouement dont chacune d'elles a fait preuve et la transparence totale de l'information qui nous a été transmise.

Cette recherche n'aurait jamais pu voir le jour sans le financement du Fonds National de la Recherche Scientifique et l'entière confiance et liberté d'action dont les membres de la direction de ce fonds nous ont témoigné en nous autorisant à résider au Chili durant plus de deux ans. Qu'il soit également remercié. Nous espérons que l'expérience de terrain qui nous a été permise de connaître permettra à tous les acteurs du Nord d'ouvrir les yeux sur certaines réalités de pays moins favorisés et alimentera un temps soi peu le processus de réflexion de l'aide à ces pays et la définition des politiques d'appui à leurs égards.

Enfin, nos dernières pensées vont à notre famille qui nous est si chère et sur laquelle nous savons que nous pouvons compter à tout moment. La réalisation d'une thèse de doctorat est un processus laborieux au cours duquel le soutien familial est précieux. Chacun d'eux, à leur manière, a également contribué à la réalisation de ce travail :

- Nos parents, qui, de par leur éducation, nous ont appris à aller toujours plus de l'avant, à oser dépasser nos limites pour vivre les expériences les plus riches, même si elles entraînent un brin de folie. Auprès d'eux, nous trouvons toujours une oreille attentive et une parole juste pour nous nous aider à surmonter les difficultés présentes.
- Notre mère et beaux-parents pour avoir assuré la logistique lors de notre retour au pays et leurs marques d'encouragements quotidiens qui se sont avérés tous deux essentiels lors de la finalisation de notre doctorat.
- Notre beau-père pour sa relecture attentive de notre manuscrit et ses remarques judicieuses.
- Nos frères et sœurs pour leurs marques d'intérêt et sourires complices.
- Nos enfants, Alice et Charline, pour leur compréhension quant au manque de disponibilité auquel nous avons été contrainte à certains moments. Vos sourires et joie de vivre ont été des incitants puissants dans la poursuite de ce travail.

Mais c'est à notre mari que nous souhaitons adresser nos remerciements les plus chers. Non seulement, il a accepté sans hésitation de se lancer dans cette formidable aventure chilienne, mais il l'a vécue de plein fouet avec nous, partageant tout à la fois nos émotions les plus fortes, nos doutes ponctuels et nos moments de joie. Les nombreuses discussions que nous avons eues avec lui nous ont permis de prendre le recul nécessaire par rapport au terrain et d'alimenter au quotidien notre processus de réflexion. Qu'il soit très profondément remercié également pour tout l'amour dont il nous a entourée. Nous avons fait un pari : celui de vivre une expérience riche de découvertes et nous l'avons gagné : nous revenons du Chili, forts de notre expérience et enrichis par la diversité culturelle. Pour tout cela, François, merci.

Sigles et abréviations utilisées

BID	Banque Interaméricaine de Développement
CAC	Cooperativas de Ahorro y Crédito Coopératives d'épargne et de crédit
CASEN	Encuesta de Caracterización Socioeconómica Nacional Enquête de caractérisation socio-économique nationale
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y El Caribe Commission économique pour l'amérique Latine et les Caraïbes
CLP	Pesos chiliens
CORFO	Corporación de Fomento de la Producción Organisme de Promotion de la Production
DICOM	Dirección de Información Comercial Répertoire de l'information commerciale
EC	L'Economie des Conventions
EG	Les Economies de la Grandeur
FECOT	Federacion de Cooperativas y Comunidades de Trabajo Fédération des coopératives et communautés de travail
FECRECOOP	Federación Chilena de Cooperativas de Ahorro y Crédito Fédération chilienne des coopératives d'épargne et de crédit
FODEP	Fondo de Desarrollo de la Economía Popular Fonds de développement de l'économie populaire
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social Fonds de solidarité et d'investissement social
IMF	Institution de Micro-finance
INE	Instituto Nacional de Estadísticas Institut national de statistiques
IPC	Indice des Prix à la Consommation
OEP	Organizaciones de Economía Popular Organisations d'économie populaire
ONG	Organisations non gouvernementales
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación y Cooperación Ministère de la planification et de la coopération

MYPES	Micro y Pequeñas Empresas Petites et micro-entreprises
PET	Programa de Economía del Trabajo Programme d'économie du travail
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas Petites et Moyennes entreprises
SERCOM	Servicio de Comercialización Service de Commercialisation
SBIF	Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras Superintendance des banques et institutions financières
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo Service national de formation et d'emploi
SERCOTEC	Servicio de Cooperación Técnica Service de coopération technique
U.F.	Unidad de Fomento Unité de Promotion

INTRODUCTION

De formation financière, mais sensibilisée aux problèmes des pays moins développés, nous souhaitions choisir un sujet de recherche permettant de combiner ces deux centres d'intérêts. Très rapidement, le thème de la « micro-finance » s'est révélé prometteur dans la mesure où il touche des individus exclus du secteur financier traditionnel étant donné la précarité de leur situation. Le **premier chapitre** de notre thèse explicite ce thème. Il décrit les raisons de cette exclusion et les solutions qui ont été mises en place pour pallier ces imperfections du marché du crédit à la lueur des théories contractualistes. Ces théories constituent en effet le cadre théorique habituel de référence des auteurs intéressés par cette problématique. Nous en profiterons pour rappeler les fondements de ces théories ainsi que leurs principales limites. Ce chapitre entamera la première partie de notre thèse consacrée au cadre de la recherche et à une revue critique de la littérature économique.

Dans un **deuxième chapitre**, nous procéderons à une relecture de notre problématique à la lueur des approches conventionnalistes après avoir explicité à nouveau les fondements théoriques de ces approches. Depuis les années nonante, ce nouveau courant théorique cherche à répondre aux limites des postulats de base sur lesquels reposent les théories contractualistes. Cette relecture aura pour but d'ouvrir notre esprit à des modes de pensée alternatifs lors de notre tentative de compréhension de la réalité telle que perçue par les acteurs impliqués dans des institutions de micro-financement. Comme le lecteur pourra s'en apercevoir à la lecture du quatrième chapitre, cette attitude était essentielle compte tenu du positionnement épistémologique qui est le nôtre.

A l'issue de la revue de la littérature consacrée à la micro-finance, nous nous sommes aperçus qu'au cours du temps, des institutions de micro-financement faisant appel à des statuts juridiques différents ont été mises en place (fondations, coopératives d'épargne et de crédit, institutions publiques et banques privées). Le discours actuel de la Banque Mondiale et d'autres auteurs en faveur d'une logique de marché critique le mode de fonctionnement de nombreuses organisations non gouvernementales et de coopératives d'épargne et de crédit et préconise l'institutionnalisation¹ des modes de financement actuels afin de permettre un accès durable et massif au micro-crédit. Cette vision n'a pas manqué de soulever des critiques de la part des personnes soucieuses de rester au service des plus démunis. Pour celles-là en effet la poursuite de but de lucre risque de conduire à une dérive de la mission des institutions de micro-financement et elles préconisent le maintien des organisations sans but de lucre à cet effet. A l'heure actuelle, le débat est toujours en cours. Cette polémique est due, selon nous, en grande partie au fait que les auteurs et praticiens s'intéressant à cette problématique reconnaissent des finalités distinctes aux institutions de micro-financement, ce qui les conduit à recourir à des critères d'évaluation de la qualité des programmes différents. Nous verrons dans un **troisième chapitre** que le concept de performance est en effet un concept ambigu qui n'a toujours pas rallié l'unanimité et

¹ Par institutionnalisation, nous entendons l'octroi de micro-crédit via des organisations dotées du statut de société anonyme, soit via la mise en place d'une réglementation nationale particulière à l'attention de ce secteur, soit via l'octroi de ce service par des banques déjà existantes.

qui amène en conséquence les chercheurs à adopter des critères différents pour évaluer la performance des organisations.

De par notre thèse, nous souhaitons contribuer au débat actuel en analysant différentes institutions de micro-financement et en étudiant leur performance respective. Nous nous attacherons à élaborer un cadre théorique d'évaluation de la performance d'institutions de micro-financement alternatif à ceux actuellement proposés. Comme nous le verrons dans le **quatrième chapitre**, ce cadre présentera comme particularité d'être construit à partir des données collectées directement sur le terrain conformément aux principes méthodologiques de la '*grounded theory*'. Nous avons souhaité adopter une posture épistémologique interprétative et une démarche essentiellement qualitative. Pour nous, des avancées quant à la compréhension de la performance des institutions de micro-financement mises en place dans les pays moins développés ne pouvaient en effet être atteintes qu'en donnant la parole en premier lieu aux acteurs, en examinant leurs faits et en s'efforçant de comprendre la perception que ceux-ci attachent à leurs actions. Pour ce faire, nous avons décidé de recourir à l'étude de plusieurs cas, tous situés à Santiago (Chili) et de faire de ces études de cas, une stratégie de recherche à part entière. Une telle démarche nous permet en effet d'atteindre un niveau de profondeur important quant à la collecte des données. Pour rendre ce projet de recherche possible, nous avons profité des facultés offertes par notre bourse de recherche pour passer deux années sur le lieu de notre recherche. Ce séjour prolongé sur le terrain nous a permis de procéder à l'étude approfondie de plusieurs institutions de micro-financement et de mieux percevoir le contexte au sein duquel celles-ci s'inscrivent. Outre la justification de notre positionnement épistémologique, ce quatrième chapitre décrira plus précisément la méthodologie de notre recherche. Ces différents points ne sont pas indépendants les uns des autres : la posture épistémologique adoptée et la méthodologie suivie doivent en effet être en consonance afin d'assurer la cohérence d'ensemble du projet de recherche.

Nous entamerons ensuite une deuxième partie consacrée au cadre empirique et principalement à la collecte des données au sein de celui-ci. Celle-ci sera entamée par le **cinquième chapitre** au sein duquel nous présenterons le contexte de notre recherche. Les 3 chapitres suivants seront consacrés à l'étude de trois cas relevant chacun d'une structure de propriété distincte, respectivement : une fondation (**chapitre 6**), une coopérative d'épargne et de crédit (**chapitre 7**) et une banque privée (**chapitre 8**). Ces chapitres, rédigés sur base des différents matériaux collectés sur le terrain, resteront à un niveau très descriptif.

La troisième partie sera quant à elle consacrée au processus de construction proprement dit d'un cadre théorique destiné à évaluer la performance d'institutions de micro-financement. Pour ce faire, nous procéderons en deux temps. Dans le **chapitre 9**, nous présenterons les catégories principales d'analyse qui auront émergé du processus de codage des données. Sur base de celles-ci, nous construirons notre cadre d'analyse. Dans le **chapitre 10**, nous confronterons le cadre théorique élaboré aux organisations étudiées. Nous clôturerons cette thèse en émettant nos propres conclusions et en soulignant les intérêts que présente cette recherche.

Avant d'entamer le premier chapitre de cette thèse, nous souhaiterions dire un mot sur notre méthodologie. Le design d'une recherche ayant comme objectif l'élaboration d'une théorie est très spécifique et se distingue des recherches traditionnelles en

sciences de gestion. S'il est évident que le chercheur se doit de définir une problématique, l'objet de la recherche doit prendre la forme non pas d'hypothèses définissant une relation à priori entre deux ou plusieurs variables, déduites à partir de la littérature existante et qu'il convient de tester, mais d'une question de recherche très générale destinée à guider le travail du chercheur par la suite. Le rôle joué par la théorie doit être aussi faible que possible dans un stade initial de la recherche. EISENHARDT, 1989, reconnaît cependant - et à juste titre selon nous - qu'une connaissance préalable de la littérature existante peut aider à structurer le processus de recherche. Nous pensons en effet qu'il n'est pas possible, ni recommandable pour le chercheur de faire table rase de la littérature existante. Il est notamment tributaire de sa formation scientifique. Remarquons toutefois que si nous avons choisi de présenter dans une première partie l'inventaire critique de la littérature qui s'est avérée pertinente pour notre recherche, cette partie a été rédigée dans une très grande mesure à la suite de la collecte et de l'analyse de nos données, lorsque certaines théories se sont montrées éclairantes lors de l'interprétation des données. Pour la clarté de la lecture, nous avons toutefois préféré présenter ces théories au préalable.

PREMIERE PARTIE :
FONDEMENTS DE LA RECHERCHE ET INVENTAIRE
CRITIQUE DE LA LITTERATURE EXISTANTE

CHAPITRE 1: CHAMPS ET PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE À LA LUEUR DES THÉORIES CONTRACTUALISTES

Introduction

De tout temps, de nombreuses activités de taille très réduite (qualifiées habituellement de **micro-entreprises**) se sont développées dans les pays du Sud pour permettre aux populations pauvres de subsister. Celles-ci regroupent des activités aussi diverses que marchands ambulants, petits artisans, kiosques à journaux, taxis, vendeurs de rue, bazars, etc. Au-delà de leur diversité, ces petites activités économiques de subsistance revêtent des caractéristiques communes : le capital investi est réduit et provient pratiquement exclusivement du patrimoine familial, elles emploient moins de 10 personnes², constituées essentiellement de main-d'œuvre familiale, ces personnes sont généralement peu qualifiées et faiblement rémunérées, elles recourent aux horaires de travail flexibles et opèrent bien souvent partiellement ou totalement en marge des règles législatives et administratives. Privilégiant les activités de production, elles sont génératrices de revenus et créatrices d'emplois et constituent de par ce fait même des facteurs (pôles) de développement.

Il a cependant fallu attendre les années quatre-vingt pour que ce secteur soit véritablement reconnu comme générateur de revenus et créateur d'emplois. Depuis lors, il fait l'objet d'une attention toute particulière de la part tant des praticiens du développement que des chercheurs universitaires.

Parmi les multiples contraintes (telles que le manque d'infrastructure, l'insuffisance des débouchés, l'environnement économique et juridique restrictif, etc.) auxquelles sont confrontées les micro-entreprises, la **difficulté d'accès à des sources de financement extérieures** représente une entrave principale à leur bon développement. Elles ont en effet besoin d'un capital suffisant pour financer leurs équipements, leurs achats de fournitures, matières premières, etc. Or, ce capital d'exploitation leur a longtemps fait défaut, car cette catégorie de la population ne retient bien souvent pas l'attention des banques commerciales traditionnelles³. Habituellement, les auteurs intéressés par cette problématique recourent aux théories contractualistes pour expliquer le phénomène d'exclusion des micro-entrepreneurs du marché du crédit et l'émergence de modes de financement alternatifs que nous reprendrons sous le vocable « institutions de micro-financement » dans le cadre de notre thèse. Pour la bonne compréhension de la problématique par le lecteur, nous présentons les fondements des théories contractualistes dans un premier point (point 1.1). Cette clarification apportée, nous expliciterons la problématique de notre recherche à la lueur de cette théorie dans un deuxième point, (point 1.2). Nous concluons ce premier chapitre par l'explicitation de notre question de recherche (point 1.3.).

² Certaines sources incluent les travailleurs indépendants et unipersonnels sous ce terme tandis que d'autres en font une catégorie à part.

³ Dans le jargon propre à la littérature, il est souvent écrit qu'elle n'est pas considérée comme « bancable ». Les facteurs explicatifs de l'exclusion des pauvres au marché du crédit seront explicités ci-après.

1.1. Fondements des théories contractualistes

1.1.1. Origine des théories contractualistes : les limites de la théorie néoclassique

Le modèle de la concurrence pure et parfaite dans la théorie micro-économique traditionnelle reconnaît une place exclusive au **marché** comme lieu de coordination des activités économiques des individus (dénommés « agents »). Le marché est supposé pur et parfait. Il permet aux individus de s'échanger leurs ressources de telle sorte qu'ils puissent maximiser leur bien-être. Les agents n'interagissent que par l'intermédiaire d'un système de prix déterminé par une instance extérieure, qualifiée souvent de « commissaire-priseur » à la suite des travaux de WALRAS. La théorie néoclassique postule que cette instance extérieure va faire varier les prix par tâtonnement, sans le moindre coût, afin de les faire converger vers l'équilibre général concurrentiel. Le prix annoncé est supposé contenir toutes les informations nécessaires à la prise de décision des agents. Ces agents sont supposés dotés d'une rationalité « substantielle » ou encore « omnisciente » (SIMON, 1976). Ils ont donc la capacité d'interpréter correctement l'information qu'ils reçoivent grâce à leur raison. Ils peuvent ainsi prendre les décisions optimales en ce qui les concerne, c'est-à-dire maximiser leurs utilités respectives, et partant, le bien-être collectif. En effet, le théorème fondamental de l'économie du bien-être (*'welfare theorem'*) nous assure que, sous les conditions de la concurrence pure et parfaite, l'équilibre concurrentiel est efficace au sens de Pareto⁴. A la condition donc que l'instance extérieure annonce le prix "adéquat" et que celui-ci contienne toute l'information pertinente à la prise de décision, le marché réalisera spontanément l'optimum d'un point de vue économique. Les seules contraintes dont les individus doivent tenir compte résultent du caractère limité de leurs ressources (leurs dotations) initiales et des possibilités offertes par la technologie actuelle.

Ce modèle repose sur des hypothèses très restrictives de la concurrence pure et parfaite qui furent largement critiquées (notamment l'hypothèse d'information parfaite, d'absence de coûts de fonctionnement du marché, d'absence de comportements stratégiques entre les agents, etc.). Par ailleurs, l'existence de « biens collectifs », d'« externalités », d'inégalités, de rationnement de l'offre ont été constatés. Force a été de reconnaître que dans la réalité, les « échecs » (ou les « défaillances ») du marché (*'market failures'*) sont nombreux. C'est pourquoi, les théoriciens de l'équilibre général concurrentiel ont été contraints de revoir leurs hypothèses de base. Cette révision de la théorie de la concurrence pure et parfaite a donné naissance aux théories de la concurrence imparfaite et a justifié l'intervention de l'Etat sur les marchés défaillants. Cependant, les fondements théoriques de l'analyse de la firme restent en réalité les mêmes que dans le modèle concurrentiel : la firme est toujours considérée comme une **boîte noire** qui transforme d'une manière parfaitement efficiente des inputs en outputs, compte tenu de l'état de la technique et des conditions de production existantes et qui sont spécifiées par la fonction de production. Son prototype est la firme individuelle, composée d'un unique gestionnaire-propriétaire dont l'objectif est la maximisation du profit. Toute l'activité économique est ramenée à une dichotomie « Etat-Marché ». La théorie micro-

⁴ C'est-à-dire qu'elle représente une répartition des ressources telle qu'il est impossible d'améliorer l'utilité (le bien-être) d'un individu sans détériorer celle d'un autre.

économique traditionnelle ne laissait aucune place aux institutions créées par les individus. Or, de plus en plus de personnes ont commencé à être sceptiques vis-à-vis de ces approches qui considèrent l'état de la technologie comme un facteur exogène, déterminant pour l'organisation économique, et qui ne permettent en aucune manière d'appréhender le fonctionnement interne des organisations.

La recherche de nouveaux fondements à l'analyse de la firme s'est faite dans plusieurs directions. Parmi les théories alternatives qui ont été développées, les **théories contractualistes des organisations** ont suscité un intérêt majeur. Elles ont permis de reconnaître la firme comme un lieu de coordination alternatif au marché. Dès le moment où les hypothèses nécessaires au bon fonctionnement du marché ne sont pas vérifiées, ces théories reconnaissent que les individus peuvent recourir à d'autres mécanismes de coordination que les prix fixés sur le marché. Ces mécanismes sont les règles que les individus élaborent localement à l'intérieur d'espaces structurés qualifiés habituellement d'« organisations » (BATIFOULIER, 2001). A un mode de coordination par les prix s'oppose par conséquent un mode de coordination par les règles. Ces règles vont être cristallisées dans des contrats établis librement entre deux ou plusieurs individus parce qu'ils ont jugé qu'il était dans leur intérêt de le faire. A la différence de la théorie néoclassique qui considère que les individus confrontés à une prise de décision n'avaient pour seules contraintes que celles imposées par l'environnement, la théorie contractualiste reconnaît que les individus doivent en outre tenir compte du comportement des autres individus dans leurs calculs d'optimisation. En ce sens, leur rationalité est dite « stratégique ».

Les fondements de ces théories trouvent leur source dans les articles de COASE, 1937 et 1960 qui ont donné lieu par la suite à de nombreux travaux. Les développements principaux sont dus essentiellement à ALCHIAN & DEMSETZ, 1972 ; JENSEN & MECKLING, 1976 et 1979 ; FAMA, 1980 ; JENSEN, 1983 et FAMA & JENSEN, 1983a et b. Ceux-ci peuvent être répertoriés selon deux courants : la théorie des droits de propriété et la théorie de l'agence⁵. Quoique les praticiens et théoriciens intéressés par la micro-finance fassent référence principalement à la théorie d'agence, nous avons choisi de présenter également les fondements de la théorie des droits de propriété dans la mesure où cette théorie a largement contribué aux écrits des auteurs à l'origine de la théorie d'agence et offrira des éléments d'explication à la problématique de notre recherche⁶. Ces deux courants théoriques font l'objet des deux sections suivantes.

1.1.2. La théorie des droits de propriété

La théorie des droits de propriété maintient l'hypothèse que les agents économiques maximisent leur fonction d'utilité et poursuivent de manière exclusive leur intérêt personnel. Mais, contrairement à la théorie néoclassique « standard », elle relâche les hypothèses d'information parfaite et de coûts de transaction nuls. Nous allons voir que le relâchement de ces hypothèses conduit les partisans de cette théorie à reconnaître que le marché, avec son mode de coordination par les prix, n'est pas, en toutes circonstances, le lieu idéal de l'activité économique mais, que la firme peut être une meilleure alternative. Parmi les écrits à l'origine de la théorie des droits de

⁵ La théorie des coûts de transaction est également parfois reprise sous le vocable des théories contractualistes.

⁶ Voir infra, chapitre 3.

propriété, il nous faut citer plus particulièrement ALCHIAN, 1969 ; DEMSETZ, 1967 ; FURUBOTN & PEJOVITCH, 1972 et de ALESSI, 1983.

A. Définition des droits de propriété

Les définitions des droits de propriété retenues par les théoriciens néoclassiques sont nombreuses dans la littérature. Une façon de les définir qui nous semble pertinente pour comprendre les fondements de cette théorie et qui s'inscrit dans la droite ligne de la définition donnée par FURUBOTN & PEJOVITCH, 1972 est de les envisager selon les pratiques qu'ils autorisent sur les objets. Depuis le droit romain, ces droits sont considérés au nombre de trois : le droit d'utiliser un actif (*droit d'usus*), le droit d'en retirer un revenu (*droit de fructus*) et enfin, le droit de le céder définitivement à une tierce personne (*droit d'abusus*). Dans cette optique, avoir la propriété d'un actif, c'est détenir un certain nombre de droits sur celui-ci⁷.

La théorie des droits de propriété reconnaît que les droits sont partitionnables, séparables et aliénables (CORIAT & WEINSTEIN, 1995). Le propriétaire est donc libre de confier la gestion (l'usage) d'un (ou de plusieurs) de ces droits à une (ou plusieurs) autre(s) personne(s). Dans le contexte qui nous concerne, c'est le cas par exemple du propriétaire qui décide de confier la gestion d'actifs productifs à un entrepreneur. Il renonce en conséquence au droit d'*usus*. Comme nous le verrons par la suite, cet acte ne sera pas sans conséquence.

B. Justification de l'existence de la firme

COASE, 1960, a démontré que si les coûts de transaction sont suffisamment bas et les droits de propriété clairement attribués, protégés⁸ et cessibles, en l'absence d'effet de richesse, peu importe la façon dont les droits de propriété ont été partagés initialement, l'allocation des ressources est optimale car il est toujours possible pour les parties de s'échanger leurs droits sur le marché jusqu'au seuil de l'efficacité collective.

Si par contre ces conditions ne sont pas respectées, la force allocative du marché est atténuée et il peut être préférable de recourir à des organisations dites 'entreprises' si celles-ci permettent de minimiser les coûts de production. La théorie des droits de propriété postule en effet que l'information n'est pas parfaite et que les individus poursuivent leurs intérêts personnels. Les individus doivent donc tenir compte de ces facteurs avant d'opter pour un mode de coordination plutôt qu'un autre. La **firme** est envisagée comme « *un ensemble de contrats qui établissent une certaine structure de droits de propriété* » (CORIAT & WEINSTEIN, 1995, p.84). Selon la façon dont les droits de propriété sont délimités et affectés par le contrat (propriété privée (individuelle) ou collective, séparation ou non du travail et de la propriété ...), il est possible de distinguer différentes **formes organisationnelles** (capitaliste, managériale, coopérative, publique, etc.)⁹.

⁷ Pour certains auteurs, ces droits revêtent une conception plus large et englobent l'ensemble des coutumes, des règles et des normes qui définissent et délimitent les usages autorisés ou légitimes des actifs.

⁸ Sans quoi, les agents seront réticents à investir dans un actif de peur de ne pas pouvoir bénéficier pleinement des ressources auxquelles ils ont droit.

⁹ Pour une cartographie des organisations, se référer à GOMEZ, 1996.

La première de ces formes organisationnelles qui a retenu l'attention des économistes est la firme néoclassique traditionnelle dans laquelle l'actionnaire unique est à la fois le dirigeant de l'organisation. Les travaux d'ALCHIAN & DEMSETZ parus en 1972 ont montré que ce mode institutionnel s'avère particulièrement efficace pour remédier aux problèmes engendrés par le travail en équipe, notamment ceux posés par la mesure et le contrôle de la productivité individuelle, car il attribue de manière privative les droits de propriété. Par définition, la production en équipe est en effet le résultat de la contribution de différents agents sans qu'il ne soit possible de mesurer la contribution individuelle des agents (problème d'asymétries d'information). La situation est donc propice aux comportements de « passager clandestin »¹⁰ (*'free rider'*). L'argumentation d'ALCHIAN & DEMSETZ repose sur le rôle central joué par le dirigeant-proprétaire de la firme. La propriété confère selon ces auteurs une motivation évidente à l'optimisation des ressources car elle reconnaît au dirigeant-proprétaire le droit au « rendement ou surplus résiduel » résultant de la production (droit de recevoir la différence entre les revenus aléatoires de l'organisation et les rémunérations des autres apporteurs de ressources, fixées par les contrats). Le dirigeant-proprétaire est dès lors incité à veiller à l'optimisation des ressources par les membres de son équipe et donc au contrôle de ceux-ci puisqu'il en tirera directement des bénéfices. La maximisation de la valeur de la firme est ainsi assurée. Par ailleurs, la théorie des droits de propriété postule également que la maximisation des utilités individuelles conduit à l'accroissement de l'efficacité collective (CHARREAUX & al., 1987).

1.1.3. La théorie d'agence

A. Définition de la relation d'agence

Les partisans de cette théorie accordent une place centrale à la « **relation d'agence** ». Par analogie avec le contrat de mandat (*'agency'*), une relation d'agence caractérise une situation dans laquelle une ou plusieurs personnes (dénommées « principal ») engage(nt) une ou plusieurs autre(s) personne(s) (dénommées « agents ») pour exécuter en leur nom une tâche qui implique la délégation à ces derniers d'un certain pouvoir de décision (JENSEN & MECKLING, 1976). Or, cette théorie reconnaît, tout comme la théorie des droits de propriété, l'existence d'asymétrie d'information et fait également l'hypothèse que les agents cherchent à maximiser leur utilité et partant leur intérêt personnel. Ils peuvent dès lors profiter de leur avantage informationnel pour poursuivre leurs intérêts personnels au détriment de ceux du principal.

Deux problèmes d'agence sont susceptibles de se produire :

- *ex-ante* : des individus peuvent ne pas révéler, avant la passation du contrat, des informations qui leur sont défavorables. Ce risque est qualifié de **sélection adverse** ("*adverse selection*").
- *ex-post* : postérieurement à la passation du contrat, une des parties de la transaction peut ne pas respecter les termes du contrat pendant la phase d'exécution, car elle sait qu'il est coûteux, voir impossible pour l'autre partie de

¹⁰ Attitude qui consiste à en faire le moins possible et de compter sur le travail des autres (CORIAT & WEINSTEIN, 1995).

voir si l'engagement a été complet ou non. Ce risque est qualifié d'*aléa moral* ('*moral hazard*').

En conséquence, les individus vont chercher à mettre en place des structures contractuelles qui tendent à minimiser la perte d'utilité des agents due à l'existence d'asymétrie d'information entre eux-ci. Le principal va étudier le bénéfice qu'il pourra tirer de la mise en place de structures incitatives pour s'assurer que l'agent va agir conformément à ses intérêts et de structures de contrôle. L'établissement de ces différentes structures entraîne cependant des coûts ('*monitoring costs*') que le principal doit mettre en balance avec les pertes engendrées en cas d'adoption d'un comportement opportuniste de la part des agents si ces mesures n'étaient pas mises en place. De son côté, l'agent peut avoir intérêt à garantir au principal qu'il ne va pas avoir tendance à entreprendre des actions qui seraient préjudiciables à ce dernier. Les coûts supportés dans ce cas par l'agent sont qualifiés de coûts d'obligation ou de dédouanement ('*bonding cost*'). Malgré les mesures adoptées par l'agent et le principal, il subsistera toujours pour les partisans de cette approche une divergence d'intérêts entre les deux parties donnant lieu à un coût d'opportunité ou perte résiduelle ('*residual loss*'). Les coûts d'agence constituent la somme de ces trois types de coûts. Ce sont ces coûts qu'il convient de minimiser.

A partir de ce constat, la théorie de l'agence s'est développée autour de deux branches: la théorie normative et la théorie positive. Pour les partisans de la **théorie normative de l'agence**, les structures incitatives établies par les contrats sont suffisantes pour éviter le comportement opportuniste de l'agent dans la mesure où elle maintient l'hypothèse d'une rationalité substantive des individus posée par la théorie micro-économique traditionnelle. Elle postule l'existence de contrats optimaux. Un large pan de la littérature s'est attaché à déterminer la solution qui établit un juste équilibre entre efficacité maximale et aversion au risque (HART, 1995) et qui, par conséquent, optimise le partage des risques entre les individus. La solution trouvée constitue cependant un '*second best*', le '*first best*' étant le niveau d'utilité collective qui aurait pu être atteint en l'absence d'asymétrie d'information. La **théorie positive de l'agence** reconnaît, par contre, l'incomplétude des contrats du fait de la rationalité limitée¹¹ des individus (CORIAT & WEINSTEIN, 1995) car ils n'ont pas à leur disposition la liste de tous les états de la nature susceptibles de se produire. Contrairement à la théorie normative de l'agence, cette deuxième branche ne va pas chercher à établir des contrats optimaux, mais utilise le cadre de raisonnement de la théorie de l'agence pour expliquer le comportement réel des organisations et notamment trouver un fondement rationnel à l'existence de formes organisationnelles différentes (CHARREAUX & al., 1987). C'est cette deuxième branche qui va nous intéresser plus particulièrement.

¹¹ Ce concept doit son origine à SIMON, 1976 qui entendait marquer ainsi la différence avec la rationalité supposée illimitée par la théorie néoclassique traditionnelle. Par la suite, ce même auteur a préféré recourir au terme de « rationalité procédurale » qu'il a alors opposé à la « rationalité substantielle » pour souligner que la rationalité des individus est non seulement limitée par l'information que les agents ont à leur disposition pour prendre leurs décisions, mais en outre, par leurs capacités cognitives à traiter cette information. Nous reviendrons sur le concept de rationalité procédurale dans le deuxième chapitre de notre thèse.

B. Justification de l'existence de la firme

La théorie de l'agence doit ses principaux développements à JENSEN & MECKLING, 1976. Ces auteurs prennent pour point de départ le cadre d'analyse fondé par ALCHIAN & DEMSETZ en 1972 décrit ci-dessus et ouvrent la firme néoclassique au capital extérieur. En conséquence, il n'existe plus un seul actionnaire mais bien un grand nombre comme c'est le cas dans les sociétés anonymes. Une telle ouverture permet d'accroître les ressources de l'organisation tout en permettant aux actionnaires de diversifier leurs portefeuilles en investissant dans différentes équipes (firmes). Par ailleurs, les décisions courantes peuvent être prise par un management spécialisé auquel est confiée la gestion des ressources. Le droit au « contrôle résiduel », c'est-à-dire le droit de prendre les décisions sur l'utilisation de l'actif lorsque celles-ci ne sont pas explicitement attribuées à d'autres (et en particulier au management) par la loi ou le contrat, reste toutefois l'apanage des actionnaires. Selon FAMA & JENSEN, 1983, l'efficacité commande en effet d'attribuer ce droit à ceux qui ont droit au « surplus résiduel » défini ci-dessus, car, en cherchant à maximiser leur propre surplus, ceux-ci prendront les décisions qui conduisent à la maximisation du surplus global de la firme, et maximiseront les chances des autres participants de recevoir ce qui est prévu par le contrat qui les lie à la firme. Selon ces mêmes auteurs, les actionnaires, étant les seuls à assumer les risque résiduels, ont un droit exclusif au surplus résiduel et, partant, au contrôle résiduel.

La séparation des fonctions de 'gestion' et d' 'assumption du risque' pose toutefois le problème de l'utilisation optimale des ressources compte tenu de l'existence d'asymétrie d'information entre les agents. Les dirigeants peuvent en effet être tentés d'utiliser les ressources de l'entreprise à leurs fins personnelles et non pas dans l'intérêt des actionnaires. JENSEN & MECKLING ont alors cherché à comprendre comment les actionnaires peuvent s'assurer que les managers utilisent à bon escient les fonds qui leur sont confiés. Les mécanismes décrits sont multiples. En interne, les actionnaires peuvent avoir intérêt à mettre en place des dispositifs de surveillance tels que les audits, les contrôles budgétaires, la hiérarchie, le conseil d'administration, etc. afin de limiter l'asymétrie d'information existant entre eux et les dirigeants. Ils peuvent également avoir intérêt à recourir à des systèmes d'incitation tels que les '*golden parachutes*'¹², un système de rémunération lié à la performance des dirigeants, l'attribution d'actions afin de faire converger l'horizon temporel des dirigeants et des actionnaires, etc. en vue de limiter leurs divergences d'intérêt. L'environnement externe joue également un rôle incitatif via la pression exercée par les marchés concurrentiels de même que l'environnement légal et réglementaire relatif au statut juridique dont l'organisation a été dotée, etc. L'ensemble des mécanismes mis en place pour aligner les intérêts de l'agent sur ceux du principal constitue ce que les partisans de la théorie d'agence qualifient de « structure de gouvernance » ('*corporate governance*') (DEMSETZ, 1983 ; FAMA, 1980 ; FAMA & JENSEN, 1983) pour exprimer qu'ils gouvernent les conduites des dirigeants et limitent leur espace discrétionnaire (CHARREAUX, 1997).

¹² Ces "parachutes dorés" consistent en une prime que les dirigeants reçoivent au terme d'une O.P.A. réussie afin que ceux-ci ne s'opposent pas pour des raisons d'intérêt personnel à une prise de contrôle qui peut être bénéfique pour les actionnaires, car il est vrai que les O.P.A. engendrent bien souvent une modification du management en place (THIETART, 1992).

La conception de la firme par la théorie d'agence est très proche de celle de la théorie des droits de propriété. La firme apparaît comme une pure fiction légale (JENSEN & MECKLING, 1976), une construction juridique artificielle qui sert simplement à focaliser un ensemble de relations contractuelles (*'nexus of contracts'*) (FAMA & JENSEN, 1983b) entre, principalement, les actionnaires et les managers, tous deux à la poursuite d'intérêts divergents. Ces contrats, écrits ou non écrits, spécifient en particulier les droits de chacun des agents impliqués dans l'organisation, les mécanismes de surveillance, voir les systèmes d'évaluation et de rémunération afin d'aligner les intérêts des agents sur ceux du principal.

Cette vision de la firme a fait l'objet de critiques notamment de la part de ZINGALES, 1998. La concentration des développements sur la relation d'agence existante entre les actionnaires et les dirigeants méconnaît selon lui le pouvoir que peuvent détenir les autres parties impliquées dans la firme (travailleurs, organismes de crédit, clients, fournisseurs, etc.). Ces derniers peuvent en effet co-spécialiser certains de leurs actifs (en ce compris leur capital humain) avec ceux de la firme. Un exemple est le savoir faire (*'know-how'*) que certains employés peuvent avoir acquis et qui peut être indispensable à la poursuite des activités de la firme. Or, si ceux-ci ne sont pas adéquatement protégés par le contrat qui les lie à la firme et rémunérés justement, ils sont susceptibles d'agir également à l'encontre des intérêts des actionnaires. C'est pourquoi, pour ZINGALES, 1998, la firme doit être envisagée non pas comme un « réseau de contrats » entre les agents internes à la firme, définis en termes de droits de propriété, mais bien comme un « réseau d'investissements spécifiques, une combinaison d'actifs et d'individus mutuellement spécialisés ».

FAMA & JENSEN, 1983, ont établi une typologie des organisations selon la nature que prennent les créances résiduelles (titres de propriété) et leur plus ou moins grande diffusion. A une première extrémité de leur spectre, se trouvent les sociétés 'ouvertes' pour lesquelles la dispersion du capital est importante. Les créances résiduelles constituées par les actions cotées présentent pour particularité d'être cotées. Leur existence est illimitée et elles n'impliquent pas d'engagement personnel des actionnaires dans la gestion de l'entreprise de telle sorte qu'il peut y avoir une séparation complète entre les fonctions de décision et d'assomption du risque. A l'opposé des grandes sociétés par actions se situent les sociétés 'fermées' dont l'exemple type est la firme individuelle décrite par ALCHIAN & DEMSETZ, 1972. Les créances résiduelles sont telles que les conditions de transfert de la propriété sont extrêmement rigides (absence d'un marché d'évaluation des titres et obligation d'obtenir l'accord des autres associés sur la personne à laquelle on souhaite revendre ses parts). Entre ces deux formes extrêmes, FAMA & JENSEN placent notamment les mutuelles financières présentent pour particularité que seuls les clients peuvent détenir des créances résiduelles et celles-ci sont remboursables sur simple demande. Les associations sans but de lucre quant à elles se caractérisent par l'absence de créances résiduelles.

Ces auteurs ont démontré que pour chaque domaine d'activités le mode organisationnel qui va s'imposer est celui qui minimise les coûts totaux de production dont les coûts d'agence constituent la composante principale. Dans leurs calculs de coûts, les différentes parties vont se référer, au moins implicitement, au marché qui reste le mode de coordination présupposé optimal à la base. Nous reviendrons sur les avantages et les inconvénients qu'entraînent les spécificités des créances résiduelles de chacun de ces modes organisationnels dans le chapitre 3.

Les fondements théoriques principaux des théories contractualistes ayant été présentés, le lecteur dispose maintenant des outils conceptuels nécessaires à la bonne compréhension de la problématique de notre recherche. Celle-ci fait l'objet du point suivant.

1.2. Interprétation de la problématique de notre recherche à la lueur des théories contractualistes

Comme nous allons le voir dans une première section, le refus des banques commerciales de financer jusqu'il y a peu les micro-entrepreneurs est traditionnellement expliqué par l'importance des problèmes de détection ("*screening problem*") et du bon respect des contrats ("*enforcement problem*") (HULME & MOSLEY, 1996) compte tenu de l'existence d'importantes asymétries d'information entre le prêteur et l'emprunteur. Puis, dans une seconde section, nous verrons quelles ont été les solutions institutionnelles qui ont été apportées au cours du temps pour pallier ce problème.

1.2.1. Origine du problème de rationnement de crédit : l'existence d'asymétries d'information entre le prêteur et l'emprunteur

Si STIGLER avait déjà souligné dès 1967 les imperfections du marché du capital, un pas important dans la compréhension du fonctionnement du marché du crédit a surtout été franchi avec la publication de l'article de STIGLITZ & WEISS en 1981 intitulé "*Credit Rationing in Markets with Imperfect Information*". Cet article a eu le très grand mérite de mettre en évidence qu'à l'équilibre, un marché de crédit peut être caractérisé par une situation de rationnement: la demande de crédit peut excéder l'offre au taux d'intérêt en vigueur. Le taux d'intérêt n'est dès lors pas une variable qui s'ajuste sous la simple action de la loi de l'offre et de la demande comme c'est le cas sur les marchés parfaits. Pour expliquer le fonctionnement imparfait du marché du crédit, STIGLITZ & WEISS reconnaissent l'existence d'asymétries d'information entre les prêteurs (le principal) et les emprunteurs (les agents). Ces auteurs ont analysé l'effet de l'augmentation des taux d'intérêt sur la qualité des projets. Ils ont ainsi pu constater qu'une augmentation des taux d'intérêt exigés par les banques (comme le concevaient les partisans de la théorie néoclassique dans une telle situation) affecte l'allocation des ressources de deux façons :

- D'une part, il se crée un effet de **sélection adverse** (risque d'opportunisme *ex-ante*) : l'augmentation du taux d'intérêt va attirer les individus dont les projets sont plus risqués¹³ et qui diminuent dès lors la probabilité pour la banque d'être remboursée. HUGON, 1996, souligne en effet que face à une augmentation du taux d'intérêt, "*les emprunteurs solvables préféreront s'abstenir plutôt que de ne pas rembourser*". Il y a donc une modification de la composition (du "*mix*") des emprunteurs qui s'offrent aux prêteurs. Or, étant donné l'existence d'asymétries d'information entre le prêteur et l'emprunteur, le prêteur n'est pas en mesure de faire *ex-ante* - sans coût - la distinction entre les "bons" et les "mauvais"

¹³ Dont les chances de succès sont moindres, mais dont le rendement attendu en cas de succès est plus élevé pour l'emprunteur, ce qui leur permettrait par conséquent de faire face à une charge d'intérêt plus élevée.

emprunteurs. Si donc, les emprunteurs connaissent le risque associé à leur projet, les prêteurs en revanche ne connaissent que le rendement escompté (JOSEPH, 1995).

- D'autre part, il se crée un problème d'*aléa moral* (risque d'opportunisme *ex-post*) : l'augmentation du taux d'intérêt incite les emprunteurs qui ont le choix entre deux projets d'investissement au rendement attendu identique mais de risque différent, à investir dans le projet le plus risqué afin de compenser leurs charges d'intérêt plus importantes¹⁴. Le risque pour le prêteur est dès lors accru et la probabilité de défaillance de l'emprunteur plus grande. Car, étant donné l'existence d'asymétrie d'information entre le prêteur et l'emprunteur, le prêteur n'est pas en mesure de contraindre l'emprunteur à agir dans son intérêt¹⁵.

Compte tenu de ce double risque, les prêteurs préfèrent à partir d'un certain niveau de risque « bloquer » les taux d'intérêt à un prix qui ne satisfait pas la demande. Il s'ensuit dès lors une situation de **rationnement de crédit**.

Interprétée par la théorie d'agence, cette attitude du prêteur est tout à fait rationnelle. La relation de crédit peut en effet être considérée comme une relation d'agence par laquelle le prêteur (le principal) "loue" une part de sa richesse aux micro-entrepreneurs (les agents) qui s'engagent à rembourser le principal et à lui payer les charges d'intérêt aux échéances et conditions fixées dans un contrat établi au préalable entre les parties. Un problème d'agence se pose car il est certain que dans toute relation de crédit, les intérêts de l'emprunteur et du prêteur diffèrent : alors que le premier est essentiellement concerné par la rentabilité des capitaux empruntés, l'autre l'est par la solvabilité du premier (JULLIEN-PALLANQUE, 1995). C'est pourquoi, le prêteur va devoir contrôler l'utilisation que l'emprunteur fait des fonds qu'il a reçus. Ce contrôle entraînera bien évidemment des coûts pour le prêteur. Par conséquent, s'il est conscient que l'augmentation des taux d'intérêt entraîne une plus grande probabilité de défaut de l'emprunteur, il se verra contraint de renforcer son contrôle. Si l'augmentation des coûts de surveillance devient supérieure au supplément de rentabilité attendue à la suite de l'augmentation des taux d'intérêt, l'efficacité économique suggère au prêteur de rationner le crédit.

Cette caractéristique du marché du crédit tient à la nature même de la **relation intertemporelle** du crédit (RIVAUD-DANSET, 1995). En effet, alors que sur le marché des biens et des services, la livraison du bien et le paiement par l'acheteur sont *quasi* simultanés et s'effectuent à un prix donné, sur le marché du crédit au contraire, le prêteur et l'emprunteur s'échangent une promesse de remboursement (JOSEPH, 1995). La vente du bien (le crédit) entraîne un rendement aléatoire car même si le prix

¹⁴ Ce problème d'aléa moral se comprend aisément lorsqu'on s'intéresse aux revenus des deux parties. Soit "R", le rendement effectif du projet, alors que le prêteur obtiendra ni plus ni moins que la valeur faciale de la dette (D) en cas de réussite du projet ($R > D$), l'emprunteur obtiendra ce qu'il restera une fois que la dette aura été remboursée ($R - D$). Il est donc intéressé par le rendement résiduel. Par conséquent, au plus D augmente (sous l'effet de l'augmentation des taux d'intérêt), au plus l'emprunteur aura intérêt à investir dans un projet dont le rendement attendu est élevé, quitte à augmenter la probabilité d'échec du projet ($R < D$). En effet, dans ce dernier cas, il ne percevra aucune rémunération mais ne remboursera pas non plus sa dette. Le non-alignement des intérêts des deux parties ainsi que l'asymétrie d'information existant entre ces mêmes parties est donc à l'origine de l'aléa moral.

¹⁵ Alors que dans un contexte de marchés parfaits au sein duquel la collecte d'information se fait sans coût (celle-ci est donnée), le prêteur pourrait aisément se prémunir de ce risque en rédigeant *ex-ante* un contrat spécifiant précisément toutes les actions que l'emprunteur pourra entreprendre.

est fixé au moment de la transaction, « *la valeur de la créance dépend directement de la solvabilité du débiteur, laquelle aura pu évoluer depuis la signature [du contrat]* » (LOBEZ, 1997, p. 144). Il subsiste par conséquent « *un risque de non paiement des intérêts et du principal lors des échéances futures* » (PSILLAKI, 1995, p.69). Ce risque constitue le risque de "*contrepartie*" bien connu des spécialistes financiers qui vient s'ajouter au risque d'opportunisme décrit ci-dessus et qui pourrait entraîner la décision d'un individu de ne pas rembourser sa dette alors même que celui-ci est en mesure financièrement de le faire.

S'il est vrai que toute relation de crédit se caractérise par cette incertitude, celle-ci est **d'autant plus forte dans les pays moins favorisés**. En effet, dans nos pays, les banques tentent de diminuer le risque d'anti-sélection en récoltant des informations sur le demandeur de crédit et en exigeant des garanties tant matérielles que financières pour se prémunir du risque en cas de non remboursement. Dans les pays moins favorisés au contraire, les registres comptables (lorsqu'ils existent) ne peuvent offrir aux banques une connaissance fiable sur la qualité et la solvabilité des clients potentiels dans la mesure où la plupart du temps une partie importante des ventes sont non-déclarées. Il est donc très difficile pour les prêteurs de récolter des informations pour déterminer la qualité des débiteurs. De telles recherches entraîneraient un coût démesuré pour les prêteurs au vu des faibles montants de prêts demandés. Par conséquent, le risque d'anti-sélection est bien présent dans ces pays. Par ailleurs, les prêteurs ne peuvent se protéger contre le risque d'aléa moral et ce essentiellement pour deux raisons. Premièrement, la pauvreté des emprunteurs est telle que ceux-ci ne sont pas à même de pouvoir offrir les garanties matérielles traditionnellement requises par les institutions financières. Deuxièmement, l'appareil judiciaire est bien souvent trop faible dans ces pays pour pouvoir jouer efficacement son rôle (récupération des biens mis en garanties, etc.)¹⁶.

Etant donné l'existence d'asymétrie d'information entre les prêteurs et les emprunteurs, le prix (le taux d'intérêt) ne contient plus toute l'information disponible à la prise de décision des agents économiques. Le bon fonctionnement du marché est donc entravé. Cette solution de rationnement de crédit n'est toutefois pas efficace puisque (ARYEETEY & UDRY, 1997):

- d'une part, des pauvres particulièrement sûrs avec des projets aux rendements attendus élevés peuvent ne pas avoir accès à un crédit parce qu'ils ne parviennent pas à convaincre les banques de la qualité de leur projet;
- et, d'autre part, des prêteurs ayant accès à des sources de financement particulièrement bon marché ne peuvent accéder à certains marchés locaux car ils ne savent pas faire la distinction entre les bons et les mauvais emprunteurs.

Dans une perspective contractualiste, il est donc rationnel que d'autres **mécanismes de financement** soient mis en place dans les pays moins favorisés. Ces mécanismes sont analysés dans la section suivante.

¹⁶Cette difficulté à faire respecter les termes du contrat de crédit est souvent qualifiée d'"*enforcement problem*" dans la littérature (HOFF & STIGLITZ, 1990 ; KHANDKER, KHALILY & KHAN, 1995 ; HULME & MOSLEY, 1996). Ce problème peut être vu comme un cas particulier de l'aléa moral.

1.2.2. Solutions mises en place dans les pays moins développés

Au cours du temps, différents types d'institutions ont été mises en place afin de permettre l'accès au crédit aux micro-entrepreneurs. Conformément à l'article de STIGLITZ & WEISS, 1981, il est essentiel que ces mécanismes de financement alternatifs parviennent à réduire l'asymétrie d'information entre les agents économiques pour réduire l'incertitude associée à l'activité de prêt.

A. Rôle du secteur financier informel

Jusque dans les années 1950, les seules issues possibles pour les micro-entrepreneurs étaient de se tourner vers des **sources de financement informelles** (banquiers ambulants, caisses villageoises, etc.). Ce secteur très diversifié regroupe « *toutes les transactions financières (emprunts et dépôts) qui ne sont pas réglementées par une autorité monétaire centrale ou par un marché financier central* » (ADAMS, 1994, p.14). Ces transactions relèvent généralement du court terme, sont fondées sur des relations personnelles et se caractérisent par une très grande souplesse (la tenue d'une comptabilité n'est pas une condition indispensable à l'octroi de crédit, les délais d'obtention du crédit sont brefs, la durée du crédit est adaptée aux besoins des micro-entrepreneurs, etc.) (SEIBEL & PARHUSIP in ADAMS, 1994). Les mécanismes informels mis en place dans les pays en développement sont nombreux et varient en fonction de la zone géographique (avec ou sans obligation d'épargne préalable, avec ou non une garantie solidaire d'un proche ou d'un parent, crédit octroyé à une personne ou à un groupe, etc.¹⁷), probablement parce qu'ils répondent chacun aux besoins spécifiques d'une niche de marché (ARYEETEEY & UDRY, 1997).

Sans avoir l'ambition de recenser précisément les différentes initiatives développées dans ces pays, nous pouvons regrouper celles-ci en **deux grandes catégories**: premièrement, les prêts collectifs¹⁸ (dont les Rotating Saving and Credit Associations (ROSCAs) ou tontines¹⁸ constituent les modes d'organisation les plus référencés dans la littérature) et deuxièmement, les prêts individuels (octroyés par les *moneylenders*, commerçants, prêteurs sur gages, etc.). Chacune de ces deux grandes catégories a recours à des pratiques bien précises qui contribuent au succès de l'activité de crédit:

- 1) Les modalités du **crédit collectif** sont très diverses. Dans le cas des tontines ou des ROSCAs, les fonds prêtés proviennent des membres eux-mêmes qui, tour à tour, bénéficient de l'intégralité ou d'une partie des fonds mis en commun. Elles sont créées sur l'initiative des membres, dans le cadre de relations familiales, politiques, sociales ou tout simplement amicales. La cohésion sociale des membres est indispensable au bon fonctionnement du système car celui-ci est basé sur la confiance et la parole donnée. D'une façon générale, les prêts collectifs ont pour particularité de reposer sur le principe du « cautionnement mutuel » ou encore du « crédit solidaire » (ALBERT, 1997), c'est-à-dire qu'ils font appel à la co-responsabilité des emprunteurs: en cas de défaillance d'un des membres du groupe, les autres membres

¹⁷ Pour une description plus précise de ces mécanismes, se référer à de BRIEY, 1998.

¹⁸ L'existence des tontines remonte toutefois bien avant celles créées au milieu du 20^{ème} siècle dans les pays moins favorisés. Des expériences extrêmement nombreuses ont vu le jour dans la deuxième moitié du 19^{ème} siècle en Allemagne, puis dans d'autres régions du monde suite au succès des caisses Raffestein, pionnières des coopératives d'épargne et de crédit. Un autre exemple bien connu est celui des caisses Desjardins mises en place au Canada au début du 20^{ème} siècle.

s'engagent à rembourser à sa place afin de permettre la continuité de l'activité de crédit. Ils substituent ainsi le principe d'un "collatéral social" au traditionnel "collatéral matériel" requis habituellement par les institutions financières traditionnelles. Bien souvent, la formation de groupe est assortie de contraintes telles que la participation à des réunions pour s'accorder sur les modalités du crédit (détermination de l'ordre des prêts, etc.) ainsi que pour assurer la collecte des remboursements des différents membres.

- 2) Les prêteurs de type "**moneylenders**" au contraire n'imposent pas d'obligation sociale particulière (appartenance à un groupe, réunions hebdomadaires, etc.) (ARYEETAY & UDRY, 1997). Ils constituent par conséquent la source de financement informelle la plus accessible et la moins contraignante. Cependant, les taux qu'ils pratiquent sont beaucoup plus élevés dans la mesure où :
- soit ils incorporent une prime de risque accrue dans le calcul de leur taux d'intérêt du fait de la plus grande probabilité de défaut des emprunteurs;
 - soit ils essaient d'acquérir des informations privilégiées sur les emprunteurs (par des interviews par exemple) d'où il résulte une augmentation des coûts d'agence qui se retrouvent bien évidemment également intégrés dans leur taux d'intérêt.

Parmi les avantages reconnus à ces mécanismes, relevons :

- La diminution du risque de sélection adverse (*ex-ante*, avant la passation du contrat) grâce :
 - Au recours à un intermédiaire local : la proximité géographique permet une meilleure connaissance des caractéristiques de l'emprunteur (ALBERT, 1997). De plus, beaucoup de prêteurs informels sont également impliqués dans des activités commerciales; ils connaissent dès lors mieux la capacité de remboursement de l'emprunteur (CHRISTEN, 1989).
 - A l'obligation de constituer un groupe dans le cas du crédit collectif, à condition cependant que les groupes se forment par eux-mêmes : La sélection est alors exercée par les pairs qui détiennent des informations privilégiées les uns sur les autres. Les groupes ainsi constitués sont composés d'individus au risque identique (STIGLITZ, 1990). En effet, aucun individu n'a intérêt à accepter dans son groupe un membre dont la probabilité de défaillance est plus grande dans la mesure où il devra assumer le remboursement du prêt de celui-ci en cas de défaut.
- La diminution du risque d'aléa moral (*ex-post*, après la passation du contrat) par le recours à des mécanismes incitatifs :
 - La relation de crédit repose sur la confiance, la solidarité, les principes d'honneur et de respect des engagements;
 - La décision d'octroi des crédits futurs est conditionnelle au comportement adopté par l'individu ou le groupe en matière de

remboursement;

- Le groupe peut exercer une pression sur les autres membres afin que ceux-ci remboursent; les mécanismes de surveillance et d'incitation au remboursement sont par conséquent pris en charge par le groupe (ALBERT, 1997);
- L'implication du prêteur avec l'emprunteur dans d'autres activités économiques que la seule activité de crédit lui permet de lier les termes de la transaction sur le marché du crédit à des transactions opérées sur d'autres marchés¹⁹ (BRAVERMAN & STIGLITZ, 1982).
- Bien qu'il ne soit en général pas coutume pour les prêteurs informels d'exiger des garanties puisque « la perspective de crédits futurs potentiels constitue une carotte pour le débiteur » (ALBERT, 1997), les "*moneylenders*" et les "*credit unions*" ont recours le cas échéant à celles-ci; ces garanties consistent alors bien souvent en biens privés (montres, TV, terres, etc.).

Par ailleurs, le conditionnement du crédit à une épargne préalable par certains prêteurs informels permet d'inciter au remboursement et d'éviter la collusion au sein du groupe dans la mesure où une partie tout au moins de l'épargne du groupe sera gardée en cas de dissolution de celui-ci (phénomène de la "*joint liability*") (KHANDKER, KHALILY & KHAN, 1995)²⁰.

D'une façon générale, les prêteurs informels sont donc parvenus à mettre en place des mécanismes permettant de résoudre les problèmes de sélection adverse et d'aléa moral. Outre ces avantages pour les prêteurs, ils permettent de faciliter les opérations de crédit et de réduire ainsi les coûts liés à la mise en place et à l'exécution des contrats de prêts (simplification des procédures d'octroi de prêts notamment par le remplacement des garanties matérielles par des garanties solidaires, diminution des coûts de transport grâce à la proximité géographique, gestion d'un seul dossier pour tout le groupe, collecte des remboursements généralement prise en charge par le groupe, etc.).

Différents auteurs ont toutefois montré la difficulté de faire fonctionner adéquatement les mécanismes décrits ci-dessus afin de réduire l'opportunisme des individus ainsi que leurs limites (VON PISCKHE ; ADAMS & DONALD, 1983 ; STIGLITZ, 1990 ; YARON, 1992 ; BESLEY, 1995 ; REINKE, 1997 ; etc.). Ce n'est qu'en combinant judicieusement une série d'ingrédients que le succès des mécanismes de crédit collectif peut être garanti dans un contexte d'information imparfaite (préexistence des

¹⁹ L'exemple classique est celui qui lie la relation de crédit à une relation commerciale: le prêteur-commerçant peut accepter de vendre à bas prix des pesticides à un fermier car il sait que ceux-ci diminueront la probabilité de défaut. En cas de non paiement, il pourra dès lors déduire le remboursement de l'emprunt du prix qu'il paie pour la récolte. Par ailleurs, il sera difficile pour l'emprunteur de faire appel à un autre prêteur car le prêteur initial détient de l'information que les autres prêteurs, qui ne peuvent pas observer le montant de la récolte, n'ont pas. Il détient par conséquent un avantage comparatif en termes d'informations sur les autres prêteurs informels.

²⁰ Soulignons par contre que l'obligation d'épargne préalable peut avoir pour effet pervers d'exclure une partie des populations pauvres. Selon ALBERT, 1997, l'exigence de dépôts est une forme déguisée de collatéral matériel et réintroduit des barrières à l'accès au crédit.

liens sociaux avant la constitution des groupes, taille restreinte des groupes, pression effective en cas de non-remboursement d'un des membres, etc.)²¹.

Ces sources de financement présentent par ailleurs l'inconvénient d'être **limitées** (car elles sont limitées au réseau de connaissance) **et parfois fort onéreuses**, raisons pour lesquelles les termes de "profits monopolistiques", d'intermédiaires "requins" et "exploiteurs" ont été longtemps associés au secteur financier informel (ADAMS, 1994).

B. Intervention gouvernementale

Dans les années soixante, conformément au courant économique dominant à l'époque, afin de pallier les imperfections de marché, les gouvernements des pays du Sud ont tenté de maîtriser la montée du secteur informel par une **intervention de l'Etat** sur les marchés financiers (contrôle de l'offre de crédit, recours à la création monétaire et à l'endettement extérieur, création de banques étatiques, etc.). De l'avis des gouvernements dans les pays moins favorisés, les taux d'intérêt élevés exigés par de nombreux prêteurs informels étaient le reflet du pouvoir monopolistique que ceux-ci exerçaient. Par ailleurs, tout ce qui était associé à l'informel avait une connotation péjorative de "non-formalisé", "non-structuré" et qui devait être en conséquence "formalisé", "normalisé", intégré dans le secteur "moderne" afin de contribuer au développement de la société dont il fait partie. La conception sous-jacente du développement était celle d'une contribution à la modernisation, à l'image du processus d'industrialisation des sociétés occidentales (LARRACHEA & NYSENS, 1994). Le pauvre, produit de la modernité, était considéré comme une personne sans ressource qu'il fallait aider via des politiques publiques. L'équilibre de marché (optimum de Pareto) auquel conduit la libre concurrence devait permettre de dégager les ressources nécessaires à la mise en œuvre de ces politiques (SOULAMA, 2002).

Les états dans ces pays ont dès lors d'une part réglementé les taux d'intérêt à des niveaux fort bas et, d'autre part, mis en place des institutions publiques de micro-crédit subsidiées et dirigées vers une clientèle cible²². Ils espéraient ainsi à la fois évincer le secteur informel, augmenter l'efficacité économique (en rendant le crédit disponible pour les pauvres) et réduire l'inégalité (en réduisant les taux d'intérêt que ceux-ci devaient payer).

Mais la faillite de nombreuses institutions publiques et la persistance d'un secteur informel mieux adapté que le secteur commercial pour répondre aux besoins des micro-entrepreneurs ont conduit la plupart des pays à reconsidérer leur stratégie de développement. Les pays du Sud ont alors progressivement libéralisé les marchés financiers (désengagement massif de l'état, promotion des investissements,

²¹ Pour plus de détails, se référer à de BRIEY, 1998.

²² Initialement, ces programmes étaient destinés à de petits fermiers dans les régions rurales des pays en voie de développement afin de stimuler leur production agricole (JOHNSON & ROGALY, 1997). Par la suite seulement, ils se sont tournés davantage vers le financement des micro-entreprises localisées en zone urbaine (VOGEL & ADAMS, 1997).

privatisation des banques, etc.) et ainsi mis fin à deux décennies de *répression financière*²³ pour utiliser la terminologie de MAC KINNON, 1973 et SHAW, 1973²⁴.

La cause principale des échecs gouvernementaux a été attribuée essentiellement à une mauvaise compréhension du fonctionnement du marché du crédit : contrairement à ce qu'ils pensaient, les taux d'intérêt élevés ne reflétaient pas seulement un pouvoir monopolistique exercé par les prêteurs informels, mais une prime de risque accrue dans un contexte d'asymétries d'information entre les prêteurs et emprunteurs. Or, les gouvernements n'étaient pas en mesure de pallier mieux ces problèmes d'asymétrie d'information que les prêteurs informels.

C. **Emergence d'un secteur financier semi-formel**

A la suite de la déroute connue par de nombreuses banques étatiques, un secteur financier semi-formel²⁵ a émergé. Les institutions les plus courantes qui composent ce secteur sont les coopératives (également identifiées comme des mutuelles ou encore des '*credit unions*') et les organisations non gouvernementales (principalement sous la forme d'associations ou de fondations). Ces deux institutions vont retenir notre attention dans le cadre de cette thèse. C'est pourquoi, nous nous arrêtons un peu plus longuement sur ces deux types d'institutions financières.

Les **coopératives** sont constituées de membres qui présentent la caractéristique commune d'avoir des besoins qui ne peuvent être satisfaits dans le cadre du fonctionnement normal de l'économie de marché (en l'occurrence ici, du crédit) et qui décident de mener une action collective en créant une institution particulière qui soit à même de répondre à leurs besoins (SOULAMA, 2002). La coopérative présente la particularité que ses membres doivent obligatoirement prendre une participation à son capital. Le pouvoir y est exercé démocratiquement selon le principe « un homme, une voix » et non pas selon l'importance des participations comme c'est le cas dans une société anonyme. Par ailleurs, les fonds de cette institution peuvent provenir de deux autres modalités de financement : grâce à l'épargne des membres qui, outre leur prise de participation au capital ont bien souvent la possibilité d'opérer des dépôts et/ou grâce à des financements extérieurs (emprunts, subsides publics, donations, etc.) (HUGON, 1996a ; PLATTEAU, 1987).

²³ Par "répression financière", il faut entendre la fixation, par les pouvoirs publics, des taux d'intérêt en dessous du niveau d'équilibre dans une politique de soutien aux secteurs de développement dits prioritaires (SOULAMA, 2002).

²⁴ Les travaux de MAC KINNON, 1973 et SHAW, 1973, reposent sur l'hypothèse selon laquelle les contrôles exercés par l'Etat sur les marchés financiers avaient un effet dissuasif sur la détention d'actifs financiers et la croissance de l'intermédiation financière, tout en faisant obstacle à une répartition efficace du crédit. (CNUCED, 1996, p.144). L'état exerçait en effet un contrôle en maintenant des taux d'intérêt nominaux à des niveaux nettement inférieurs aux taux d'inflation courants, décourageant de par ce fait même l'épargne. Ces mesures au contraire encourageaient le développement du secteur informel : certains agents économiques étaient en effet confrontés à une insuffisance de fonds prêtables auprès du secteur bancaire formel tandis que d'autres, à un excès de financement (SOULAMA, 2002). Il s'agissait dès lors de supprimer les distorsions liées à l'économie administrée et, grâce au relèvement des taux d'intérêt, permettre l'augmentation de la collecte de l'épargne nationale afin de relancer l'investissement sans recourir à l'endettement extérieur » (GENTIL & DOLIGEZ, 1996).

²⁵ Ce secteur comprend les institutions formelles dans la mesure où elles sont légalement reconnues, mais informelles dans le sens qu'à quelques exceptions près, elles ne sont pas sujettes à la régulation et supervision bancaire (LEDGERWOOD, 1999).

Les valeurs fondamentales retenues par l'Alliance Coopérative Internationale (A.C.I.)²⁶ sont : l'entraide mutuelle, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Les membres de la coopérative se doivent d'adhérer aux valeurs éthiques d'honnêteté, de transparence, de responsabilité sociale et de préoccupation pour les autres. Les principes coopératifs permettant aux organisations de mettre en pratique ces valeurs sont au nombre de sept et sont repris dans l'encadré 1.

Encadré 1: Principes coopératifs (adaptés de la Charte de Manchester, 23 septembre 1895)

- 1-Adhésion volontaire et ouverte à toute personne en condition d'utiliser les services et disposée à assumer ses responsabilités en tant que membres, sans discrimination de sexe, origine sociale, race, allégeance politique ou de religion ;
- 2-Pouvoir démocratique exercé par ses membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise des décisions. Les hommes et les femmes élus par ses membres en tant que représentant de la coopérative sont responsables devant eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux selon la règle « un homme, une voix » ; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique.
- 3-Participation économique des membres. Ceux-ci contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Au moins une partie de ce capital est de propriété commune. Habituellement, ses membres reçoivent une rémunération limitée du capital souscrit comme condition d'adhésion. Les excédents peuvent être affectés indifféremment aux objectifs suivants : le développement de la coopérative, la distribution de bénéfices à ses membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative, le soutien à d'autres activités approuvées par les membres.
- 4-Autonomie et Indépendance. Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide contrôlées par ses membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de ressources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique de ses membres et maintiennent l'autonomie de leur coopérative.
- 5-Education, formation et information. Les coopératives dispensent à leurs membres, à leurs dirigeants élus, à leurs gestionnaires et à leurs employés l'éducation et la formation requise pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et leaders d'opinion, sur la nature et les bénéfices du coopératisme.
- 6-Coopération entre les coopératives. Pour apporter un meilleur service et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
- 7-Engagement envers la communauté. Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté au travers des politiques acceptées par leurs membres.

²⁶ L'A.C.I. est l'organe suprême de représentation du mouvement coopératif au niveau international. Fondée à Londres en 1895, elle est une association non gouvernementale qui regroupe, représente et assiste les coopératives de toutes branches du monde entier. L'A.C.I. a pour objet principal de promouvoir et de renforcer la formation de coopératives solides et viables dans le monde entier, en agissant comme coordinateur et catalyseur du mouvement coopératif. Elle compte plus de 230 organisations membres, dans plus de 100 pays, et comprend plus de 730 millions de personnes (MERTENS, 2002).

Pour garantir le respect des engagements des emprunteurs, les membres des coopératives de crédit et d'épargne comptent sur le respect des valeurs coopératives et le fait que les emprunteurs n'ont que peu ou pas d'autres alternatives de financement. La double qualification de propriétaire et de clients est également censée agir comme un incitant à exercer un contrôle sur la gestion de l'institution. Malgré cela, de nombreuses coopératives ont connu des dérives. Deux conditions semblent plus particulièrement contribuer aux succès des coopératives (LEDGERWOOD, 1999) : premièrement, la taille restreinte de l'organisation de telle sorte que les membres se connaissent et, deuxièmement que les membres soient tantôt emprunteurs, tantôt prêteurs de telle sorte qu'il y ait une convergence d'intérêts. Dans le cas contraire en effet, un conflit d'agence apparaît entre les emprunteurs (qui préfèrent payer de faibles taux d'intérêt et avoir peu de pression au remboursement) et les prêteurs (qui préfèrent recevoir un taux d'intérêt élevé et être assuré à tout moment de la solvabilité des fonds prêtés). Nous reviendrons sur les avantages et les inconvénients reconnus aux coopératives dans le chapitre 3.

Le second intermédiaire financier semi-formel qui occupe une place importante dans le paysage de la micro-finance est représenté par les **Organisations Non Gouvernementales** (ONGs). Présentes dans les pays moins favorisés dans une optique de développement des populations pauvres, les ONG ont pu constater les défaillances du marché (*'market failure'*) du crédit et répondre ainsi à une demande insatisfaite. Proches du secteur financier informel (puisque proches des pauvres), ces institutions se sont inspirées des pratiques développées par ce secteur pour octroyer du crédit aux pauvres. C'est ainsi que localement, de nombreuses initiatives ont vu le jour.

Si ces intermédiaires voulaient concurrencer les systèmes de financement informels, ils se devaient d'offrir du crédit à un coût inférieur. Or, comme le souligne LABIE, 1997, « *on voit mal comment un système financier (fut-il décentralisé) pourrait être plus économe qu'un prêteur individuel en matières de coûts de transaction générés* » (p.120). Le succès de ces intermédiaires n'a pu dès lors être garanti qu'en imposant des coûts financiers suffisamment bas tout en adoptant les mécanismes qui font la force du secteur informel (mécanisme de la caution solidaire, facilité d'obtention du crédit, perspective de prêts ultérieurs, etc.). C'est pourquoi, beaucoup d'intermédiaires financiers décentralisés et en particuliers de nombreuses ONG ont longtemps pratiqué une politique de taux d'intérêt subsidiés. Celle-ci fut rendue possible grâce à l'aide de la coopération internationale qui acheminait un grand nombre de ressources destinées à financer ces institutions intermédiaires. Celle-ci voyait en effet d'un bon œil ces expériences devant permettre aux pauvres de leur donner les moyens de sortir de leur condition précaire, contrairement aux politiques de développement menées jusque là et qui maintenaient les pauvres dans un état de dépendance par l'offre de services sociaux et gratuits. L'expérience de la *Grameen Bank* (Bangladesh - 1983), basée sur le modèle du crédit solidaire, fut pionnière en la matière et remarquée grâce à son taux de recouvrement de crédit qui dépasse les 90%. Au début des années quatre-vingt, ces intermédiaires financiers étaient jugées « *des relais très efficaces pour acheminer les crédits et l'assistance technique jusqu'aux micro-entreprises* » (OCDE, 1991, p.90). Grâce à ces nouvelles structures d'appui, les micro-entrepreneurs ont eu accès à davantage de ressources financières à moindre coût. L'apparition de ce type d'intermédiaire peut donc être considérée à la lueur des

théories contractualistes comme une solution rationnelle et plus efficace face à un problème de coordination collective dans un contexte d'asymétrie d'information.

Les approches suivies par ces intermédiaires sont de deux types: Pour certains, le manque de ressources financières constitue la contrainte essentielle pour les micro-entreprises. Dès lors, leur rôle consiste principalement en l'octroi de crédit sans mettre l'accent sur des formations ou d'autres services d'appui (si ce n'est ceux nécessaires à la procédure de crédit proprement dite). Cette approche est qualifiée de "minimaliste" par opposition à l'approche dite "intégrée" soutenue par d'autres organisations. Pour ces dernières en effet, « *l'accès au crédit n'a de sens que s'il est accompagné (et souvent précédé) de supports annexes* » (DHONTE, 1994, p.63). Ces institutions associent alors l'octroi de crédit à une assistance technique plus étendue et offrent un panel de services (conseil, marketing, formation, études de dossiers). Deux problèmes sont toutefois soulevés par cette deuxième approche: Premièrement, celui du financement de ces services: Faut-il intégrer le coût de ces services dans le coût du crédit? Et, deuxièmement, l'expérience a montré que l'octroi de services de crédit et de formation par un même organisme renforçait le sentiment d'« assistance » des pauvres qui en conséquence ne voyaient pas nécessairement la nécessité de rembourser le crédit. Pour ces deux raisons, l'octroi de crédit et d'assistance technique a tendance à être dissociée de nos jours.

Ces intermédiaires conçoivent la micro-finance comme faisant partie d'un programme intégré de lutte contre la pauvreté et la vulnérabilité et d'amélioration du bien-être des populations pauvres (MAYOUX, 1998). Leur approche est qualifiée de « bien-être » (*'Welfarist Approach'*) ou de « crédit dirigé » (*'Directed Credit Approach'*). Basés sur une logique de dons²⁷ et de dépendance des bénéficiaires, cette approche a engendré des taux d'arriérés ainsi que des coûts de fonctionnement très importants conduisant à la disparition progressive de nombreux programmes de micro-crédit²⁸. Parallèlement à la mauvaise performance de ces institutions, un renouveau de la pensée économique et financière se faisait jour, marquée par une volonté de libéralisation des marchés financiers. Sous l'effet de cette double évolution, la *'Welfarist Approach'* a fait l'objet de nombreuses critiques à partir des années 1970 notamment par l'USAID (US Agency for International Development) (1972) et la Ohio State University (ADAMS, GONZALEZ-VEGA, VON PISCHKE, etc.) (OTERO & RHYNE, 1994).

D. Vers une primauté des institutions financières formelles ?

En réaction aux critiques émises, une nouvelle approche a vu le jour. Celle-ci inscrit les programmes de micro-crédit à l'intérieur d'une logique de marché et est qualifiée d'approche institutionnaliste (*'Institutionalist Approach'*) ou de « marché financier » (*'Financial Market Approach'*). Elle insiste notamment sur les distorsions dont les subsides sont à l'origine et la capacité limitée des donateurs à répondre à la demande massive de micro-crédits. Ces nouvelles initiatives présentent deux caractéristiques essentielles: une volonté de *massification* du crédit ainsi qu'une volonté de *pérennisation* des institutions.

²⁷ Ces programmes octroyaient en effet des crédits à des taux inférieurs au taux du marché, ce qui constitue une forme déguisée de donations.

²⁸ Pour une énumération plus complète des critiques faites à l'égard de ces institutions, se référer à VOGEL & ADAMS, 1997.

Les partisans de ce nouveau paradigme cherchent avant tout à mettre en place des systèmes d'intermédiation qui offrent des services d'épargne et de crédit sur des bases pérennes et commerciales (RHYNE in OTERO & RHYNE, 1994). Ces programmes recherchent l'autosuffisance et la viabilité financière des institutions. Ils imposent par conséquent des taux d'intérêt parfois très élevés à leurs clients invoquant les coûts de transaction très élevés qu'induit tout micro-crédit. L'objectif recherché n'est pas tant l'amélioration du bien-être en général des pauvres, mais l'amélioration de l'accès aux services financiers pour la catégorie des pauvres spécifique que constituent les exclus du secteur bancaire traditionnel. A l'intérieur de ce nouveau courant, deux grandes tendances s'observent actuellement :

- Un processus d'*upgrading* des programmes de micro-crédit : dans les pays où la législation le permet (au Pérou et en Bolivie notamment), un processus de réglementation des organisations spécialisées dans le micro-crédit commence à voir le jour : en particulier, des « Organisations Non Gouvernementales » (ONGs) abandonnent progressivement leur statut d' « Organisation Sans But Lucratif »²⁹ au profit de celui de « Sociétés Anonymes » (S.A.) et deviennent ainsi de véritables institutions financières réglementées³⁰.
- Un processus de *downgrading* des programmes de micro-crédit : des banques commerciales traditionnelles commencent à s'intéresser au segment de clientèle que représentent les micro-entreprises et à leur octroyer directement du crédit. Deux facteurs, essentiellement, motivent cet intérêt nouveau de la part des banques : d'une part, celles-ci sont à la recherche de nouvelles niches de marché sous la pression de la concurrence de plus en plus vive dans ces pays, et d'autre part, la diffusion du succès de quelques célèbres institutions de micro-financement ont convaincu certaines banques des potentialités qu'offre le secteur de la micro-finance.

Quoique relevant de logiques diamétralement opposées, des partisans de chacune des deux approches ('*Welfarist*' et '*Institutionalist*') subsistent et certains restent divisés quant au paradigme à utiliser (VOGEL & ADAMS, 1997). En particulier, de nombreuses ONG sont prises entre d'une part leur volonté de trouver de nouvelles sources de financement extérieures afin d'être en mesure d'octroyer davantage de crédits aux pauvres et d'assurer leur viabilité financière et, d'autre part, leur souci de rester au service d'une clientèle démunie par rapport à laquelle elles craignent de se détourner en appliquant les lois du marché. Cette opposition contrastée entre ces deux courants de pensée constitue ce que MORDUCH, 1998, qualifie de '*microfinance schism*'.

Ce schisme est également marqué par les méthodes d'évaluation auxquelles recourent les partisans de chacune des deux approches. Pour les partisans d'une approche en termes de bien-être, l'efficacité d'un programme de micro-crédit s'évalue à partir de '*welfare studies*' (également dénommées '*household studies*'). Ce type d'étude cherche à mesurer l'impact du micro-crédit sur les conditions de vie des populations ciblées (niveau de revenus, de nutrition et d'éducation des pauvres, accès aux services

²⁹ Qualifiées fréquemment de « *Nonprofit organizations* » dans la littérature anglophone par opposition aux « *Forprofit organizations* ». Nous y reviendrons dans le troisième chapitre.

³⁰ Suivant les zones géographiques considérées, les ONGs prennent la forme d'une banque commerciale, d'une institution financière non bancaire ou encore d'une union de crédit (CONNELL, 1998).

de santé, d'assurance, etc.) (HULME, 1997). Ces études sont critiquées par les partisans de l'approche de marché en raison de leur subjectivité, de leur coût et des difficultés méthodologiques qu'elles entraînent³¹. C'est pourquoi, les protagonistes de l'approche des marchés financiers préfèrent recourir à des *proxies*³² et procèdent à des '*institutional studies*'. Pour ceux-là, la bonne santé financière des programmes de micro-crédit constitue le meilleur indice de l'intérêt porté par les pauvres aux programmes de crédit et d'un changement positif pour ceux-ci. Ils s'intéressent à des variables de marché telles que le nombre de pauvres touchés, le degré d'autosuffisance financière, la rentabilité, la qualité des services offerts, etc. (RHYNE, 1994). L'accent est mis par conséquent sur l'évaluation de la performance du point de vue de l'institution plutôt que du point de vue des clients. Les 'welfaristes' leur reprochent à leur tour de ne pas rendre compte de l'effet réel du micro-crédit sur les pauvres. A l'heure actuelle, aucune méthode d'évaluation n'a pu rallier l'unanimité et s'imposer sur l'autre. Nous comprendrons mieux le débat qui oppose les partisans de ces deux approches lorsque nous aborderons dans le chapitre 3 les différents modèles de performance qui ont surgi au cours du temps.

Ces deux approches constituent les deux extrémités d'un spectre à l'intérieur duquel différentes modalités de programmes de micro-crédit s'inscrivent (OTERO & RHYNE, 1994). Le défi actuel des programmes de micro-crédit consiste à trouver un juste équilibre ('*trade-off*') entre une rentabilité financière satisfaisante et le maintien de la mission sociale de l'organisation!

1.3. Conclusion et Question Générale de la Recherche

Cette mise en perspective historique nous a permis de voir qu'en fonction du paradigme de développement retenu d'une part et des théories économiques dominantes d'autre part, différents modes d'intervention en matière de micro-crédit ont été et sont mis en place dans les pays moins favorisés sans pour autant qu'un modèle ait pu véritablement démontrer sa supériorité sur un autre. Pour de nombreux auteurs, ces différents modes d'intervention mis en place peuvent être vus comme des institutions alternatives au marché, faisant appel à des contrats particuliers qui, de par les mécanismes qu'ils mettent en œuvre, se sont avérés plus efficaces en termes de minimisation de coûts que le marché.

Des organismes tels que le '*microfinance network*'³³, le 'CGAP'³⁴ ou '*ACCION internacional*'³⁵ ont entamé ces dernières années une réflexion sur l'influence de la structure de propriété (absence de propriété, propriété collective, publique ou privée)

³¹ Parmi les critiques régulièrement adressées à l'égard de ces études d'impact, des auteurs tels que JOHNSON & ROGALY, 1994 ; VOGEL & ADAMS, 1997 ; HULME, 1997 et bien d'autres font référence au problème de fongibilité et d'attribution du crédit, au choix du groupe de contrôle, à la détermination de la causalité, au coût et au temps nécessaires à la réalisation de telles études, etc.

³² Un « proxy » est un indicateur de résultats auquel il est fait recours lorsque celui-ci ne peut pas être mesuré directement (ROSSI & FREEMAN, 1989).

³³ Le '*microfinance network*' est une association qui recouvre des ONG, des institutions financières réglementées et des institutions d'appui dont le but est d'améliorer les conditions des populations pauvres par l'octroi de crédit, d'épargne et d'autres services financiers (<http://www.bellanet.org/partners/mfn/>).

³⁴ Le 'Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres' (CGAP en anglais) est un programme financé par divers bailleurs de fonds dans le but d'accroître les ressources en micro-financement aux pauvres via l'établissement d'institutions pérennes et d'offrir une expertise technique (<http://www.cgap.org/>).

³⁵ '*Accion International*' est une organisation sans but de lucre qui cherche à combattre la pauvreté par le micro-crédit (<http://www.accion.org/>).

sur la gouvernance d'institutions de micro-financement aux statuts juridiques différents (fondations, coopératives, institutions bancaires privées et publiques). En particulier, leurs publications mettent l'accent sur l'influence du type de propriété sur le rôle et les responsabilités du conseil d'administration ainsi que sur la motivation du conseil à concilier la viabilité sociale et financière des organisations de micro-crédit (OTERO, SALZMAN & ROCK, 1998 ; CGAP, 1997). Ces écrits s'inscrivent dans une perspective essentiellement contractualiste.

Cette recherche entend contribuer au débat en cours sur la performance³⁶ des différents modes d'intervention en matière de micro-financement. Elle se concentrera sur trois modes organisationnels particuliers : les ONGs, les coopératives d'épargne et de crédit ainsi que les banques privées. Ces trois types d'institutions, faisant appel chacune à un statut juridique différent coexistent en effet sur le marché du micro-crédit qui va concentrer notre attention: Santiago (Chili).

Plus particulièrement, notre thèse de doctorat aura pour objet d'examiner la **question de recherche** suivante:

« Pourquoi coexistent des institutions de micro-financement faisant appel à des statuts juridiques différents et que peut-on dire de leur performance respective? »

Cette question de recherche s'est voulue délibérément générale afin de nous laisser la flexibilité et la liberté d'étudier le phénomène en profondeur. En conformité avec notre positionnement épistémologique interprétatif³⁷, elle avait pour seul but de donner une direction à la recherche. Nous ne souhaitons pas penser à une relation pré-conçue entre plusieurs variables.

Bien que les théories contractualistes représentent le cadre théorique de référence de nombreux auteurs intéressés par cette problématique³⁸, ce courant théorique a fait l'objet de différentes critiques. En particulier, il a été reproché aux auteurs à l'origine de ce courant de :

- 1) Restreindre la régulation de l'activité économique à deux modes d'action : le marché ou les contrats alors que les individus peuvent se coordonner selon une multitude de principes d'action.
- 2) Surestimer les sentiments opportunistes des individus qui peuvent agir pour d'autres raisons que leur seul intérêt personnel et de ramener toute prise de décision à un calcul d'optimisation. Nous avons vu en effet dans le premier point de ce chapitre que les théories contractualistes postulent que la rationalité des individus est individuelle et optimisatrice et qu'elle se matérialise par un calcul individuel même si cette rationalité est reconnue comme limitée par la théorie positive de l'agence.

³⁶ Ce concept sera précisé dans le chapitre 3.

³⁷ Voir infra, chapitre 4.

³⁸ Il suffit de se référer par exemple aux nombreux articles du *Journal of Development Economics* (et tout récemment au Vol. 60, No.1), ou encore au *Quarterly Journal Of Economics*, au *Journal of Economic Perspectives*, au *World Bank Economic Review*, etc. pour se rendre compte de la place donnée par les auteurs aux théories contractualistes.

Ces critiques ont suscité l'apparition d'un nouveau courant théorique qui, quoiqu'il ne fasse pas l'objet d'une théorie unifiée, présente essentiellement deux caractéristiques communes à tous les auteurs s'inscrivant dans cette perspective :

- 1) La reconnaissance de l'existence de formes de coordination intermédiaires entre le contrat et le marché.
- 2) La prise en compte d'une rationalité collective.

Ce courant est celui des **conventionnalistes**. Il est explicité dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2: UN AUTRE REGARD SUR NOTRE PROBLÉMATIQUE PAR LES APPROCHES CONVENTIONNALISTES

Introduction

Le courant de recherches initié par les conventionnalistes ne faisant pas l'objet d'un corpus théorique unifié, nous préférons parler d'« approches conventionnalistes ». Ce courant théorique s'est construit (et se construit) à partir d'une conjonction de travaux relevant de disciplines aussi variées que la sociologie, l'économie, la philosophie, etc. Clarifier ce processus de construction théorique n'est pas simple. C'est pourtant ce que nous nous attacherons à faire dans un premier point consacré aux fondements théoriques des approches conventionnalistes (point 2.1.). Cette tâche est complexe pour deux raisons principales : Premièrement, car les sources d'inspiration du cheminement théorique sont diverses et s'entrecroisent. Certains auteurs participent d'ailleurs simultanément à différents programmes de recherche. Deuxièmement, car les auteurs relevant de différentes disciplines, le point focal de leur attention est parfois différent et ils ne recourent pas nécessairement au même langage ni ne posent les mêmes hypothèses.

Ces fondements théoriques ayant été exposés, nous réinterpréterons dans un deuxième point (point 2.2.) la problématique de notre recherche à la lueur de ces théories. Nous serons ainsi à même de porter un autre regard sur la problématique de notre recherche. Cette ouverture à différents courants théoriques et la formulation de notre problématique sous différents angles devaient nous permettre de ne pas rester enfermés dans un mode de pensée unique et d'être plus réceptifs lors de notre tentative de compréhension de la réalité telle que perçue par les acteurs impliqués dans des institutions de micro-financement. Nous verrons en effet dans le chapitre 4 consacré à notre positionnement épistémologique en sciences sociales et à la méthodologie de notre recherche qu'il s'agissait là d'une préoccupation essentielle de notre thèse doctorale.

2.1. Fondements théoriques

De notre point de vue, deux écrits ont contribué plus particulièrement à la réflexion menée par les conventionnalistes dans le renouveau de la pensée économique. Il s'agit d'une part des écrits de LEWIS, 1969 et, d'autre part, des travaux de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991 sur les économies de la grandeur. Au premier, a été emprunté la notion de convention. Avec les seconds, les approches conventionnalistes partagent la reconnaissance d'une pluralité de modes de coordination entre les individus qui ne peuvent être réduits à un système de prix ou d'accords formels. Ces modes de coordination alternatifs s'appuient sur différents principes de justification que les partisans de ce courant théorique dénomment « conventions ». Certes, les sources d'inspiration des conventionnalistes ne se réduisent pas à ces deux écrits, mais ils suffisent selon nous à cerner les contours de ces approches. C'est pourquoi, nous présentons la contribution principale de ces deux ouvrages dans une première section (2.1.1.) avant d'exposer dans une deuxième section (2.1.2.) deux approches conventionnalistes qui, quoiqu'elles s'inspirent différemment des travaux de LEWIS et de BOLTANSKI & THEVENOT, reposent sur des hypothèses identiques les

conduisant à repenser la coordination de l'action collective dans le champ de l'économie.

2.1.1. Aux origines des approches conventionnalistes

A. L'apport de LEWIS : la convention du langage

Dans son ouvrage « Convention : A philosophical Study » paru en 1969, le philosophe LEWIS s'est intéressé aux conditions sous lesquelles un langage s'impose dans une population donnée. Il en a conclu que le langage est « **conventionnel** », qu'il résulte d'un accord « tacite » entre les individus.

L'analyse des jeux de coordination élaborée par SCHELLING, 1960, a permis à LEWIS de préciser son concept de « convention ». SCHELLING étudie une situation de jeu dans laquelle les intérêts des joueurs coïncident : ils cherchent à coordonner leurs actions. Son jeu présente deux équilibres de Nash (deux équilibres de coordination). Cette pluralité de choix possibles peut conduire à une situation désastreuse si les joueurs ne parviennent pas à harmoniser leurs choix. SCHELLING a toutefois montré qu'en dépit de cette indétermination théorique, ces problèmes sont généralement solutionnables grâce aux **capacités cognitives** des agents : chacun parvient à se coordonner avec les autres car il sait que les autres cherchent à se coordonner avec lui (DUPUY, 1989).

Reprenant cette idée, LEWIS a défini une convention comme la solution d'un problème de coordination qui tend à se reproduire avec régularité. Cette solution va dépendre des croyances mutuellement partagées par les acteurs en présence : chacun va anticiper le comportement qu'il croit que l'autre va adopter tout en sachant que l'autre va également se mettre à sa place et anticiper le comportement qu'il va adopter. LEWIS a qualifié ce jeu d'anticipations croisées entre les individus de « savoir commun » ('*Common Knowledge*'). Ce savoir informe sur les intentions des autres. Cette définition a été formalisée par LEWIS sous la forme de six conditions nécessaires afin qu'une régularité de comportements puisse être observée.

Pour LEWIS, quand plusieurs possibilités s'offrent aux individus sans qu'il soit possible de les départager, la solution adoptée sera plus que probablement **arbitraire** en raison de leur préférence pour la conformité (BATIFOULIER, 2001). Cette attitude est rationnelle dans la mesure où si chacun se comporte de la même façon, la coordination interindividuelle est rendue possible.

La vie en société est faite d'une multitude de situations au cours desquelles les individus se réfèrent à des règles conventionnelles informelles : tendre la main droite pour dire bonjour ; en cas d'interruption téléphonique, c'est l'émetteur qui rappelle et non le récepteur, etc. Toutes ces situations se caractérisent par une **indécidabilité de comportement** dans la mesure où il existe au moins une autre régularité de comportement possible. Les conventions permettent alors de surmonter certaines situations d'indécidabilité. Si les conventions existent dans une multitude de situations, nous nous intéresserons en particulier aux conventions présentes dans les organisations productives.

Même si les approches conventionnalistes ont emprunté le concept de convention à LEWIS, 1969, ce concept ne date pas de lui. Trente ans auparavant, KEYNES dans « La théorie Générale de l'emploi, de l'intérêt et de la Monnaie » publié en 1936 avait

déjà mobilisé cette notion. Mais, dans une acceptation très différente. Alors que pour LEWIS, le phénomène conventionnel amène chaque individu à se conformer au comportement qu'il croit que l'autre va adopter, pour KEYNES au contraire, tout le monde ne se comporte pas exactement de la même façon (BATIFOULIER, 2001). Mis à part dans ORLEAN, 1994, cette définition de la convention de KEYNES n'a pas été reprise par les conventionnalistes.

B. L'apport de BOLTANSKI & THEVENOT : le modèle des économies de la grandeur

Le modèle des économies de la grandeur (EG³⁹) doit sa paternité à BOLSTANSKI & THEVENOT. Il tire son nom d'une publication intermédiaire parue en 1987 dans les cahiers du centre d'études de l'emploi qui a abouti en 1991 à la parution d'un ouvrage intitulé « De la Justification » écrit par ces mêmes auteurs. Ces deux ouvrages cherchent à comprendre les modalités de **construction des accords** (et désaccords) entre les membres d'une société. Les accords auxquels s'intéressent ces auteurs sont ceux qui dépassent les particularités des personnes en présence et reposent sur des principes universels de telle sorte qu'ils peuvent être légitimés ou encore rendus *justifiables*. Pour ces auteurs, la coordination des individus n'est en effet pas possible sans l'identification de systèmes d'équivalence partagés, de grandeurs communes qui sont reconnues universellement comme justes. Ces principes d'équivalence (ces grandeurs communes) se déploient dans des « mondes ». Les auteurs ont cherché à repérer les formes d'équivalence sur lesquelles se fonde l'accord légitime en recourant à six traités de philosophie politique classique qui présentent chacun un principe universel.

S'appuyant sur ces six traités, les auteurs distinguent **six mondes purs**, théoriques. Chaque monde rassemble une collection d'êtres, d'objets, des représentations, des figures relationnelles, etc. selon une cohérence et qui sont autant de visages permettant de reconnaître de quelle nature relève le monde (la situation) en présence (LIVIAN & HERREROS, 1994). Au sein de ces différents mondes, la coordination des intérêts personnels est rendue possible grâce à l'existence d'un *principe supérieur commun*. Ce principe est propre à chaque monde. Il établit un ordre sur l'importance des personnes et des objets constitutifs de ce monde. Il permet de juger les actes, les choses et les personnes dans une cité donnée (BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999). Une action n'est justifiable que dans la mesure où les ressources et les personnes engagées sont cohérentes et ajustées, c'est-à-dire si elles font appel à une même forme de généralité, à un même principe commun de coordination. On dit alors que la situation est *naturelle*, qu'elle se tient de façon cohérente, sans objet équivoque. Le principe de cohérence occupe donc une place centrale dans la compréhension du fonctionnement de ces mondes. Les six mondes décrits par BOLSTANSKI & THEVENOT sont les suivants :

- ① **Le monde de l'inspiration** : Les objets valorisés dans ce monde sont ceux qui renvoient au génie créateur, l'artiste ne se souciant guère de la valeur marchande ; seul importe le jaillissement de l'inspiration.
- ② **Le monde domestique** : Ce monde met en avant les relations personnelles

³⁹ L'abréviation « EG » sera utilisée dans la suite de ce travail pour désigner le modèle des économies de la grandeur.

entre les individus, gages de confiance. L'ordre est établi en référence à la tradition (créant une coutume, un précédent), à la proximité (assurant la similarité, la familiarité) et à la hiérarchie (légitimée par la relation d'estime). Ce triple gradient contribue à l'établissement d'un « savoir-faire », d'un « esprit-maison ». Les relations « se tiennent » parce qu'elles sont en conformité avec les règles d'honneur, le respect du devoir.

- ③ **Le monde de l'opinion** : Les êtres cherchent à être (re)connus. Ce monde accorde peu d'importance à la mémoire et au temps. Car, seule l'opinion des autres et l'opinion publique comptent. Or, la célébrité, la réputation, etc. sont autant de caractéristiques personnelles qui peuvent disparaître du jour au lendemain.
- ④ **Le monde civique** : Au sein de ce monde, l'intérêt collectif prime sur l'intérêt individuel. Les êtres n'ont de valeur que par l'appartenance à un même collectif qui les comprend et les dépasse. Les notions de solidarité collective, de liberté, d'équité sont mobilisées par les personnes présentes dans ce monde. Certains êtres sont élus par la collectivité afin de les représenter. Les statuts définissent les pouvoirs (grandeurs) des personnes et leur champ d'application.
- ⑤ **Le monde marchand** : Ce monde est régi par les traditionnelles lois du marché concurrentiel. Les actions sont motivées par l'intérêt individuel en vue de s'approprier des biens rares dont la propriété est aliénable. L'individu est présumé opportuniste, libre et maximisateur. Le prix permet d'assurer la coordination. L'accent est mis sur l'opportunité au temps présent.
- ⑥ **Le monde industriel** : Ce dernier monde est celui des objets techniques (machines, équipements, ordinateurs, etc.) et des méthodes scientifiques (indicateurs, ratios, calculs, normes, procédures, etc.) contribuant tout à la fois à la fiabilité, à l'objectivité, à l'efficacité et à la standardisation des procédés. Les personnes sont qualifiées par leur degré de compétences, leur performance ou encore leur productivité. Elles doivent chercher à assurer l'adaptation du fonctionnement de l'organisation à son environnement par une constante recherche de maîtrise, d'optimisation, etc. Ce qui les conduit à évaluer, analyser, améliorer, exploiter les informations dont elles disposent. Elles sont résolument tournées vers l'avenir.

Dans un ouvrage plus récent, BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999, distinguent un septième monde qu'ils qualifient de « **monde connexionniste** ». Cette appellation se veut traduire l'essor du nouvel esprit du capitalisme⁴⁰ marqué par des organisations en réseau, fondées sur l'initiative des acteurs et l'autonomie relative de leur travail. La vie est, selon les auteurs, régie par une multiplicité de projets transitoires menés conjointement et qui peuvent être *de tous ordres*. L'essentiel est de ne jamais être à court de projets, d'idées afin d'étendre le réseau. Dans un tel monde, l'état de grand se manifeste par la flexibilité, la polyvalence, l'adaptabilité. Ces caractéristiques permettent en effet aux personnes de s'insérer dans un nouveau projet. Par ailleurs, afin que la coordination entre les différents projets puisse être assurée, il importe que les gens puissent discuter librement, se faire confiance. A la cité inspirée, ce monde emprunte l'importance reconnue à la créativité, à l'inspiration ; à la cité du renom, la

⁴⁰ Termes qu'ils ont attribués au titre de leur ouvrage.

réputation et à la cité domestique, les relations personnelles. Il s'oppose au contraire au monde marchand et au monde industriel.

Tout comme LEWIS, BOLTANSKI & THEVENOT vont doter les individus d'une **capacité cognitive**. Pour ces auteurs, la possibilité de coordination des conduites humaines repose en effet sur « *une capacité cognitive à faire des rapprochements sur ce qui importe, (...), à s'accorder sur des formes de généralité.* » (BOLSTANSKI & THEVENOT, 1987, p.8). Mais ces auteurs reconnaissent que « *la capacité de rapprochement ne suffit pas à assurer l'accord des personnes sur ce qu'elles font* » (BOLSTANSKI & THEVENOT, 1987, p.18). Les mondes purs que décrivent BOLSTANSKI & THEVENOT n'ont d'existence que d'un point de vue théorique. Ils constituent des formes 'idéales-typiques' (AMBLARD & al., 1996) où les conflits sont présupposés inexistantes et l'action collective, sans heurt. Dans la réalité, le fonctionnement des organisations obéit à « *des impératifs qui renvoient à des formes de généralités différentes, leur confrontation entraînant des tensions et suscitant des compromis plus ou moins précaires* » (BOLSTANSKI & THEVENOT, 1987, p.8). Toute organisation est dès lors travaillée par des tensions dues à l'existence d'une **pluralité de dispositifs** relevant de différents mondes.

L'ouvrage de BOLSTANSKI & THEVENOT propose alors un **cadre d'analyse** pour rendre compte de la pluralité des principes de justification des individus. Les mondes identifiés vont servir de typologie à l'analyste. Pour ces auteurs, les personnes sont tout aussi compétentes que l'analyste pour évaluer la nature des situations dans lesquelles ils évoluent. C'est pourquoi, ils prennent comme point de départ les représentations des acteurs qui s'expriment dans leurs discours (ISAAC, 1996) tout particulièrement lors de conflits d'interprétation. Les justifications des acteurs sont en effet saillantes lors de telles situations, car elles font apparaître les arguments avancés par les individus pour justifier leur position ou soutenir leurs critiques (BOLSTANSKI & THEVENOT, 1991).

Afin de permettre aux individus de justifier leurs actes, les auteurs s'inscrivant dans cette perspective mettent l'accent plus particulièrement sur l'importance des **objets** et le rôle joué par ceux-ci dans la coordination des actions ainsi que sur la qualification des **personnes** (THEVENOT, 1989b ; BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991 ; EYMARD-DUVERNAY, 1989 ; BOISARD-LETABLIER, 1989 ; etc.). Les êtres humains peuvent évoluer dans différentes natures. Chaque individu dispose en effet des compétences pour « *identifier la nature d'une situation et ajuster son action à des situations relevant de natures différentes, de façon à préserver la possibilité d'une coordination avec d'autres personnes, ou avec soi-même dans d'autres circonstances* » (FAVEREAU, 1989b, p.175). Un même individu peut ainsi tantôt faire appel à des considérations solidaires pour justifier son don à une organisation de charité et tantôt faire appel à des considérations techniques poussées pour mettre en œuvre un prototype d'évaluation quelconque dans son entreprise. A l'inverse, les objets sont rattachés à une seule nature et leur importance varie d'un monde à l'autre. Pour justifier leurs actions, les individus vont devoir se servir d'objets conventionnels aussi divers que les objectifs fixés, les règlements, les états financiers, des biens matériels, etc. Ces objets constituent autant de « repères collectifs » qui peuvent être objectivés (EYMARD-DUVERNAY, 1994).

L'**identification des mondes** en présence est une phase indispensable à la construction des accords (LIVIAN & HERREROS, 1994). Elle permet de trouver des

solutions, de résoudre des conflits. Cette identification est facilitée par l'existence de six principaux éléments qui assurent la cohésion globale et servent à la construction des mondes :

- 1) **Le principe supérieur commun** : principe sur lequel les individus se basent pour justifier leurs actions et qui permet aux individus de se mettre d'accord car ils se fondent sur une objectivité partagée ; il s'agit par conséquent du principe de coordination des activités humaines, d'une convention.
- 2) **Le rapport de grandeur** : caractérisation de ce qui est « grand » ou « petit ». Les êtres « grands » sont les garants du principe supérieur commun. Toutefois la qualification des personnes selon un état de grandeur n'est pas déterminée une fois pour toutes à partir de leurs caractéristiques personnelles. Celles-ci vont devoir se mesurer dans des épreuves de grandeur pour lever l'incertitude sur leurs états de grandeur respectifs et les rendre prouvables.
- 3) **L'épreuve modèle** (épreuve de grandeur) : épreuve au cours de laquelle les individus vont pouvoir faire valoir leur grandeur respective en prenant appui sur des objets en cohérence avec le principe supérieur commun. Les objets, extérieurs aux personnes, vont permettre d'objectiver leur grandeur.
- 4) **La formule d'investissement** : prix à payer pour accéder à l'état de grand.
- 5) **Le répertoire des mondes** : ensemble des sujets et des objets qui occupent le devant de la scène.
- 6) **La figure harmonieuse** : figure naturelle, la plus fréquente.

Ces indicateurs permettent de reconstruire les différentes figures de la typologie de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991. Le tableau 1 synthétise les caractéristiques des 6 mondes définis par ces auteurs. Il s'inspire de LIVIAN & HERREROS, 1994.

Tableau 1 : Caractéristiques des mondes (natures) de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991

INDICATEURS	MONDES					
	De l'inspiration	Domestique	De l'opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe Supérieur Commun (	Jaillissement de l'inspiration	Relations personnelles s'inscrivant dans la continuité , la proximité et la hiérarchie	Opinion des autres	Prééminence du collectif sur l'individu	Concurrence en vue de biens rares dont la propriété est aléiable	Efficacité des êtres, leur productivité, leur performance
Répertoire et qualification des personnes	Les artistes, enfants, fous)	Fonction de la position hiérarchique occupée : supérieurs, ascendant, père, famille, voisin	Vedettes et leurs supporters (porte-parole, journaliste, ...)	Les personnes collectives et leurs représentants (parti, comité, élu, ...)	Les personnes sont détachées les unes des autres, relation d'affaires (vendeurs, acheteurs, ...)	Les professionnels (responsables, opérateurs, experts, spécialistes...)
Répertoire et importance des objets	Liés à la personne (esprit, corps, rêve...)	Peu importants ; ce qui facilite l'identification des personnes (vêtements,...) ou ce qui traduit la grandeur des personnes (cadeaux, lettre, ...)	Ce qui soutient la renommée : publicité, presse, interview, ...	Ce qui permet de stabiliser, d'appareiller le collectif et qui revêt une forme légale (droit, brochure, tribunaux, critère, procédure, ...)	Richesse (objets de luxe, argent)	Objets techniques et méthodes scientifiques (outils, norme, objectif, probabilité, procédures, organigramme, schéma, comptabilité, ...)
Rapport de grandeur	Singularité	Autorité, Respect, Honneur, Subordination, Fidélité	Identification	Adhésion, Représentation, Délégation	Possession	Maîtrise (tourné vers l'avenir)
Etat de grandeur	Spontanéité, Humilité, Insolite	Bienveillant, avisé	Célébrité	Représentatif, Officiel	Désirable, Valeur (basé sur le temps présent)	Performant, fonctionnel, fiable, opérationnel
Formule d'investissement	S'évader de l'habitude, prendre des risques, remettre en question	Servabilité, Devoir à l'égard des petits que les grands comprennent et dont ils sont responsables	Renoncement au secret	Renoncement au particulier, Solidarité	Opportunisme, Tirer le meilleur parti de tout (suppose d'être à l'écoute)	Progrès
Epreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de venement (conférence presse,...)	Manifestation pour une juste cause (assemblée, recours en Justice, ...)	Affaire conclue	Test (vérifier que tout fonctionne comme prévu)
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Image dans le public	République démocratique	Marché sans limite, de libre circulation	Système, technique prévisible

Comme le laisse apparaître le tableau 1, les différents mondes mobilisent des principes supérieurs communs très différents, peu compatibles entre eux. Il n'est dès lors pas possible à deux individus appartenant à des mondes différents de se coordonner, chacun d'eux « critiquant », « dénonçant » les principes de justification avancés par l'autre. Pour résoudre les conflits qui les opposent, les individus doivent engager une « **épreuve** ». Au cours de celle-ci, « *on réévalue les objets qui importent, on relève la pertinence de nouveaux indices en les constituant en objets, ce travail d'interprétation étant encadré par un mode de qualification. Pour le remettre en cause, il faudra prendre appui sur un autre mode de qualification* » (LIVET & THEVENOT in ORLEAN, 1994, pp.161-162).

Les auteurs envisagent **quatre issues** possibles à l'épreuve, d'un degré de stabilité différent :

- 1) **La clarification dans un seul monde** : la solution est trouvée au sein du monde en présence en évoquant son principe supérieur commun. La légitimité de celui-ci est ainsi renforcée, mettant un terme à la dispute.
- 2) **L'arrangement local** : contrairement à l'accord précédent, chacun reste dans son monde. Mais un accord « à l'amiable » est trouvé, qui arrange les parties en présence. Il s'agit toutefois d'un accord contingent à ces personnes, rapporté à leurs convenances réciproques, mais non en vue d'un bien général. Comme il n'est pas fait référence à un principe supérieur commun, l'accord n'est pas généralisable. Sa stabilité n'est donc pas assurée dans le temps.
- 3) **Le compromis** : des êtres peuvent décider de suspendre le différent et de maintenir en présence des êtres et des objets de natures différentes. Le compromis reste néanmoins fragile tant qu'il n'a pas pu être rapporté à une forme de « bien commun » qui dépasse les grandeurs en présence et fait appel à un certain dosage de chacune d'elles de telle sorte qu'il associe véritablement les registres d'action des acteurs engagés dans la dispute. Cet accord est facilité quand les parties peuvent s'entendre sur des qualifications des êtres ou des objets acceptables dans plusieurs mondes que les auteurs dénomment *équivoques* ou *composites*. Pour expliciter ces êtres ou objets *équivoques* ou *composites*, BOLTANSKI & THEVENOT, 1991, prennent l'exemple de « l'autorité » qui peut qualifier dans le monde domestique la relation entre le père et ses enfants et dans le monde industriel, la relation entre le supérieur hiérarchique et ses subordonnés. A défaut d'être ou d'objet composite, les acteurs peuvent s'entendre sur des objets de compromis dont la désignation fonde, dans un même énoncé, les références aux deux mondes en présence. Un exemple nous est donné par la formulation d'« employé de maison » qui permet de composer tout à la fois une nature industrielle et domestique. Les compromis, quoique constituant un accord plus durable que l'arrangement local car ils visent un intérêt général sont toutefois susceptibles d'être dénoncés, engendrant ainsi une nouvelle confrontation (« épreuve ») entre les personnes. En effet, toute situation composite met en évidence des points critiques qui sont susceptibles d'être des points de rupture ou de remise en cause (THEVENOT, 1989b). Tout va dépendre de la capacité des personnes à s'accommoder de principes de généralité différents. Car, pour qu'un compromis ne dérive pas vers une nature ou une autre, la seule présence d'objets composites ne suffit pas, encore faut-il que les personnes disposent des qualifications nécessaires.

- 4) **La relativisation** : est une façon supplémentaire pour sortir de la dispute en s'accordant que rien n'importe, que la situation est sans conséquence, purement locale et que les êtres ou les choses qu'elle engage sont sans importance. En ignorant la grandeur, la relativisation a un caractère éminemment instable.

La construction de ce cadre d'analyse est allée de pair avec la mise en place d'un programme de recherches empiriques qui cherchait à valider la thèse de BOLSTANSKI & THEVENOT, 1987. Il a conduit à la parution en 1989 d'un ouvrage intitulé « Justice et Justesse dans le travail » dans les *Cahiers du Centre d'études et de l'emploi* (CEE). Les différentes études rassemblées dans cet ouvrage s'intéressent aux formes de légitimité sur lesquelles les personnes peuvent s'appuyer pour fonder leurs critiques et justifier leurs accords. L'entreprise a constitué un lieu privilégié du recueil de matériaux empiriques, car elle constitue un mode organisationnel par excellence où s'imbriquent des logiques différentes qui ne peuvent être réduites à un principe unique (BOLTANSKI & THEVENOT, 1987). Les nombreuses enquêtes de terrain mettant en œuvre le cadre d'analyse des économies de la grandeur n'ont pas conduit à remettre en cause le cœur du modèle de BOLTANSKI & THEVENOT. Ces différentes études ont ouvert la voie à une approche nouvelle des organisations abordées sous un point de vue socio-économique. Cette opportunité qui était laissée de trouver de nouveaux fondements à l'existence de la firme a été saisie par les auteurs appartenant au courant de l'économie des conventions, une des deux approches conventionnalistes présentées dans le point suivant.

2.1.2. Un renouvellement de la pensée économique : présentation de deux approches conventionnalistes

Le courant conventionnaliste est avant tout le fruit du travail d'économistes. Il vise plus spécifiquement le renouvellement de la pensée économique en prenant pour point d'appui la critique du réductionnisme des postulats et des hypothèses posées par la théorie néoclassique. Quoique des avancées importantes dans la compréhension des phénomènes économiques avaient déjà été accomplies par les théories contractualistes, nous avons vu dans le chapitre 1 que ces théories maintiennent le postulat d'une rationalité individuelle optimisatrice (éventuellement limitée par l'information disponible) et non coopérative. L'existence d'une incertitude est reconnue, mais celle-ci est probabilisable et peut être intégrée dans les calculs individuels. Par ailleurs, ces théories restreignent toute l'activité économique à deux modes de coordination : les lois du marché (idéalement) et les contrats librement consentis entre les individus (en cas d'imperfection du marché),

Au contraire, les théories conventionnalistes reposent sur **deux postulats centraux** :

1. **La rationalité procédurale** : Pour les conventionnalistes, la rationalité des individus est limitée non seulement par l'information disponible mais également par leur capacité cognitive. Dès lors, même si ceux-ci disposaient de toute l'information nécessaire à leurs prises de décisions, ils ne seraient pas à même de traiter, interpréter, et stocker celle-ci du fait de leur incapacité à la saisir dans sa totalité (ISAAC, 1996). L'autonomie de l'individu est dès lors entravée puisque, confronté à une prise de décision, l'individu n'est pas en mesure de définir un algorithme de calcul lui permettant de calculer une solution meilleure qu'une autre (GOMEZ, 1995). C'est pourquoi, plutôt que de maximiser les résultats attendus, les conventionnalistes préfèrent

rechercher la meilleure procédure, c'est-à-dire la séquence des actes qui doivent être accomplis pour parvenir à une solution jugée convenable. Ils substituent le principe de maximisation à un principe de satisfaction : les solutions sont trouvées « *non par recours à leur capacité substantive de raisonner, mais par adoption d'une raison commune, construite collectivement* » (GOMEZ, 1996, p.180).

2. **L'environnement incertain** : l'incertitude à laquelle il est généralement fait référence ici n'est pas l'incertitude portant sur les états futurs du monde, mais au contraire, celle qui se manifeste au cours de l'action et qui place l'individu devant une situation d'indécidabilité de choix⁴¹ : compte tenu de ses limites cognitives, l'individu est confronté à une situation *complexe* (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991 ; EYMARD-DUVERNAY, 1989 ; etc.) car il fait face à une pluralité de modes de justification possibles à son action et doit, dans la mise en œuvre de celle-ci, anticiper les comportements des autres pour agir de façon pertinente sans savoir véritablement quel est le comportement que les autres vont adopter. Cette incertitude « radicale » (ORLEAN, 1989) ou « critique » (FAVEREAU, 1989b) ne peut être réduite au risque probabilisable, ni par conséquent être intégrée dans un calcul d'utilité.

Etant donné cette double axiomatique, les partisans de ce courant de recherches s'accordent pour dire que l'accord entre les individus n'est pas possible sans un savoir collectif, un référentiel commun (GOMEZ, 1996) ou encore un dispositif cognitif collectif (FAVEREAU, 1989a), qu'ils dénomment '**convention**' à la suite de LEWIS. Celle-ci définit un système partagé de règles, de normes ou encore d'attentes réciproques entre les personnes sur leurs comportements (AMBLARD & al., 1996) et rend possible la coordination inter-individuelle (collective).

A l'instar des théories contractualistes qui n'envisagent que deux modes de coordination alternatifs (le marché et les contrats), les approches conventionnalistes reconnaissent l'existence d'une variété de modes de coordination. Elles ne contestent pas la puissance allocative du marché, mais refusent de le reconnaître comme l'unique mode de coordination économique (BATIFOULIER, 2001). Il constitue un mode conventionnel possible faisant appel à un ensemble de règles qui définissent la manière dont les échanges doivent se dérouler. D'autres modes conventionnels reposant sur d'autres règles sont également possibles. Ils définissent alors un autre modes de coordination, un autre type d' « institution ». De même, les contrats ne sont qu'une modalité des accords possibles.

Les institutions permettent de faciliter la coordination entre les agents. Elles édictent en effet des règles et mettent en place des dispositifs de signalisation qui vont faciliter l'identification des conventions en vigueur de telle sorte que les individus n'aient pas à se réinterroger à chaque fois sur les principes de rationalité de leurs actions. Précisons toutefois que si les institutions facilitent la coordination entre les individus, elles ne créent pas un cadre parfait de coordination. Comme nous le verrons par la

⁴¹ A la suite des travaux de KNIGHT, 1921, il convient d'opérer une distinction entre le concept d' « incertitude » et celui de « risque ». Dans un environnement *risqué*, l'individu connaît les états du monde qui sont susceptibles de se produire selon des probabilités déterminées, mais il ne sait pas quel état se produira effectivement. Tandis que dans un environnement *incertain*, l'individu ne sait pas déterminer à partir de techniques de calcul économique ce qui va arriver (GOMEZ, 1995 et 1996) ; CORIAT & WEINSTEIN, 1995 ; SALAIS & STORPER, 1993).

suite, encore faut-il que les individus se réfèrent aux règles qu'elles édictent. Les individus sont en effet supposés libres d'adopter les conventions qu'ils jugent pertinentes et de faire évoluer les conventions en vigueur. La convention n'existe donc pas en tant que telle ; elle se manifeste au cours de la mise en œuvre de l'action (ISAAC, 1996). A côté de la logique économique de coordination des échanges, il convient de distinguer la **logique d'action**⁴² liée aux comportements organisationnels et de leurs membres (MARCHESNAY, 1997). Les approches conventionnalistes permettent ainsi de réconcilier la traditionnelle opposition 'holisme-individualisme'⁴³ en encastrant l'action économique dans les relations sociales (POLANYI, 1985, in ENJOLRAS, 1995).

Ce nouveau courant de recherches a définitivement marqué un tournant dans la compréhension des phénomènes économiques et des organisations en particulier. Nous présentons ci-dessous deux approches particulières qui s'inscrivent à l'intérieur de ce courant. Quoique celles-ci présentent des divergences fondamentales, les postulats sous-jacents explicités ci-dessus sont les mêmes et toutes deux cherchent à rendre compte de la variété des principes de coordination.

A côté de ces deux approches que nous pourrions qualifier d'« interprétatives »⁴⁴, il convient de mentionner l'approche « stratégique » des conventions basée sur la théorie des jeux et dont les développements s'appuient sur la conception lewissienne de la convention. Toutefois, cette dernière approche maintient le postulat de rationalité substantive des individus et repose sur des analyses mathématiques sophistiquées plus que sur l'observation des pratiques sociales. Elle ne sera en conséquence pas développée dans le cadre de cette thèse.

A. L'économie des conventions

Le programme de l'économie des conventions (EC⁴⁵)⁴⁶ a été initié en 1984 avec l'organisation d'une table ronde destinée à réfléchir sur la complexité du monde qui nécessite que soient mobilisés tout à la fois des aspects économiques, sociaux et politiques, voir même culturels pour rendre compte de la réalité dans toutes ses dimensions. De cette table ronde, il en a résulté un premier ouvrage (SALAIS & THEVENOT, 1986) accordant une place centrale à l'analyse de la formation des **conventions** et des consensus et marquant les limites de la théorie économique néoclassique. Remarquons la participation de THEVENOT à ce programme qui, au même instant avait entrepris une réflexion sur les économies de la grandeur avec BOLTANSKI. Différents concepts sont présentés dans cet ouvrage (tels que les opérations de mise en forme, l'importance des objets, les notions de points critiques, de qualification, etc.) qui seront repris par la suite par différents auteurs appartenant à ce courant.

⁴² Le concept de logique d'action trouve son origine dans un article publié par KARPIK en 1972. Ce concept fait référence selon cet auteur aux formes de rationalité multiples - par opposition à la rationalité substantive - qui sous-tendent les objectifs des entreprises et de leurs membres. Nous y reviendrons dans le chapitre 4.

⁴³ Explication par le collectif *versus* explication par l'individu.

⁴⁴ Nous verrons en effet que ces approches dotent les individus d'une capacité « d'interprétation » et non plus d'une capacité de « calculs ».

⁴⁵ L'abréviation « EC » sera utilisée dans la suite de ce travail pour désigner le courant de l'économie des conventions.

⁴⁶ Programme PROTEE (Programme de Recherche et d'Opérationnalisation sur les Topiques de l'Équité et de l'Équivalence (EHESS, INRP-CNRS, INSEE, CEE).

Mais ce courant a commencé à se faire véritablement connaître à la suite de la parution d'un numéro spécial de la *Revue Economique* en 1989 qui lui était consacré et auquel il doit son nom. Ce numéro spécial rassemble une conjonction de travaux⁴⁷ cherchant tous à offrir un renouvellement de la pensée économique. Quoique les auteurs n'abordent pas nécessairement de la même façon ce renouvellement, ils ont en commun deux postulats. Le premier est que l'accord entre les individus n'est pas possible sans un cadre commun, une convention constitutive. Le second est l'irréalisme de l'hypothèse de rationalité substantielle des individus et en conséquence, l'impossibilité de réduire l'incertitude à un calcul de probabilité du risque. Les fondements des approches conventionnalistes étaient ainsi posés.

L'influence de LEWIS, 1969, sur le courant de l'EC ne fait pas de doute. Un article entier lui est d'ailleurs consacré dans la *Revue Economique* par DUPUY, 1989. Néanmoins, si ce courant emprunte à LEWIS le concept de « convention », il rejette l'hypothèse de 'Common Knowledge' de cet auteur. Celle-ci présuppose en effet une spécularité infinie (chacun sait que chacun sait que chacun sait...) incompatible avec les limites reconnues aux capacités des individus par les conventionnalistes. Cette critique à l'égard des fondements du 'Common Knowledge' a conduit le courant conventionnaliste à chercher d'autres justifications à l'émergence d'une convention et à élargir la définition de la convention au-delà des situations d'accords interindividuels (BATIFOULIER, 2001).

Pour les partisans de ce courant, pour coordonner leurs activités, les individus peuvent s'accorder sur l'établissement de principes communs qui ne relèvent ni de contrats librement consentis, ni de règles fixées par le marché. Il existe des degrés d'intentionnalité intermédiaires (FAVEREAU, 1989a) : des régularités de comportement peuvent exister assurant ainsi la coordination des individus sans qu'il n'y ait pour autant un accord explicite passé entre les individus, ni que ces comportements leur soient imposés par une autorité extérieure. Ces **règles** d'une nature particulière sont qualifiées « conventionnelles ». Elles peuvent être tantôt inscrites dans les procédures, tantôt dans la mémoire des acteurs. Le programme de l'EC met en effet l'accent sur le rôle des repères collectifs dans la coordination de l'action individuelle (EYMARD-DUVERNAY, 1989). La connaissance commune, le savoir partagé évite d'avoir à expliciter toute la situation dans les règles (LIVET & THEVENOT, 1994). La convention permet ainsi une économie cognitive en ce sens qu'elle évite aux individus de recourir à des calculs d'optimisation complexes (THEVENOT, 1989) et permet d'assurer la prévisibilité des comportements sans avoir à consulter autrui pour agir (MIDLER, 1994). Elle permet en outre de limiter les coûts liés à la rédaction des contrats et de résoudre les problèmes posés par l'incomplétude de ceux-ci.

Dans son acceptation commune, le terme de convention fait référence tout à la fois à une règle qui va de soi et à laquelle tout le monde se plie sans réfléchir (quelque chose de conventionnel), le résultat d'un accord (la convention collective du travail par exemple) ainsi qu'une instance fondatrice dotée d'une force normative obligatoire (la Convention constituante). La convention doit dès lors être appréhendée tout à la fois

⁴⁷ On y retrouve les articles d'auteurs tels que WISSLER A., EYMARD-DUVERNAY F., DEROUET J.L., DESROSIERES A., FAVEREAU O., SALAIS R., etc.

comme le résultat des actions individuelles et comme un cadre contraignant les sujets (Introduction de la *Revue économique*, 1989).

Certains des auteurs s'appuient directement sur le cadre d'analyse des économies de la grandeur. Ils s'inspirent alors de la méthodologie proposée par BOLTANSKI & THEVENOT, 1987, et analysent des situations « critiques » pour repérer les « mondes » en présence. L'organisation y est appréhendée le plus souvent comme un montage composite faisant appel à des dispositifs relevant de différents mondes susceptibles d'engendrer des tensions (THEVENOT, 1989 ; EYMARD-DUVERNAY, 1989 ; SALAIS, 1994 ; WISSLER, 1989 et 1992) ; etc.).

Si la *Revue Economique* de 1989 a privilégié le versant cognitif des règles, cette insistance sur le rôle des règles dans la cognition humaine a toutefois été reconnue comme réductrice par la suite par ce même courant. Elle ne rendait pas compte suffisamment de la nature du lien social, ni de la dimension politique de l'action collective, ce qui avait fait l'objet de critiques notamment par LIVIAN & HERREROS, 1994 qui regrettaient que le concept de culture ne soit pas intégré à la réflexion sur le fonctionnement des organisations. Pour ces auteurs, la culture ne peut en effet être réduite à une routine ; elle fait également référence au système de valeurs des personnes en présence, à leurs apprentissages sociaux. Pourtant le caractère politique de l'EC n'était pas tout à fait absent de la *Revue Economique*. En particulier, l'article de EYMARD-DUVERNAY plaçait au cœur de son analyse les notions de jugement et d'évaluation. L'hypothèse faite par l'auteur est que les individus, pour se coordonner, doivent au préalable se mettre d'accord sur un même mode d'évaluation, une même « convention de qualité » des biens et des personnes. Quelques années plus tard, l'analyse des mondes de production de SALAIS & STORPER, 1993, a, elle aussi, souligné le versant politique de l'EC. L'identification de l'entreprise à un monde de production a permis en effet à SALAIS & STORPER d'appréhender l'entreprise comme un collectif animé par des **valeurs communes**. Pour les partisans du courant de l'EC, les individus engagés dans une activité économique partagent des valeurs, des jugements et une certaine conception de la justice, indispensable à la réussite de la coordination. On reconnaît là le projet politique des économies de la grandeur.

L'intégration de la théorie de l'apprentissage organisationnel dans les récents travaux d'auteurs appartenant au courant de l'EC permet de mieux comprendre l'émergence d'un savoir partagé entre les individus et l'inscription de celui-ci dans la mémoire⁴⁸. La firme est présentée comme un « quasi-pacte social » qui renseigne sur la nature du collectif formé (FAVEREAU, 1999). Seule l'adhésion des individus à ce pacte social, c'est-à-dire leur reconnaissance d'une certaine légitimité à l'organisation et à ses valeurs constitutives permet de transformer un apprentissage individuel en un **savoir collectif** (BATIFOULIER, 2001). L'entreprise est ainsi abordée dans sa dimension tant cognitive que politique. Les individus vont suivre une convention plutôt qu'une autre non pas, comme le prétend LEWIS, 1969, parce qu'ils ont la certitude que les autres agiront de la même façon, mais parce qu'elle leur paraît porteuse de sens social (et non pas de sens particulier, propre à un individu). La pluralité des modes de

⁴⁸ MIDLER, dans l'ouvrage d'ORLEAN, 1994, sur l'analyse économique des conventions avait déjà recouru à la théorie de l'apprentissage organisationnel mais pour comprendre le processus d'évolution des organisations.

coordination traduit cette pluralité de registres, de valeurs communes dans lesquels les individus peuvent évoluer pour mener une action collective (BATIFOULIER, 2001).

Cette réaffirmation de la dimension politique de l'EC a conduit les auteurs à distinguer deux niveaux (étages) à l'espace des conventions : A l'étage supérieur se situent les principes de légitimité qui sont de nature conventionnelle. A l'étage inférieur, apparaissent les règles qui peuvent être tout à la fois des règles-contrat, règles-conventionnelles et des règles-contraintes. L'EC recourt alors à la notion d'« **interprétation** » pour expliciter le passage d'un niveau à l'autre. Contrairement à LEWIS, 1969, qui postule un cadre d'information complet (les joueurs ont une parfaite connaissance du jeu), l'EC reconnaît que la convention reste une règle incomplète qui doit être confrontée à la situation dans laquelle les individus se trouvent. Les individus doivent s'interroger sur la légitimité de celle-ci dans le contexte en présence. Les règles conventionnelles ne sont pas dès lors des déterminants à l'action, mais offrent des procédures de traitement des conflits d'interprétation entre les individus (LIVET & THEVENOT in ORLEAN, 1994).

S'intéresser à la formation des représentations que chacun se fait du cadre à l'intérieur duquel il évolue conduit LIVET & THEVENOT (in ORLEAN, 1994) à reconnaître que les individus sont dotés d'une rationalité interprétative : ils sont à même d'interpréter leur environnement en lui donnant un sens. Pour cela, les individus vont se référer au « bien commun » (terme emprunté à BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991). Il existe toutefois une pluralité de façons de concevoir le bien commun. Les individus vont dès lors devoir se faire une représentation du collectif, apprécier ce qui est considéré comme « bon » et « équitable » (« juste » pourrions-nous dire en nous référant à BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991). La convention ne prend donc véritablement son sens que replacée dans un cadre collectif. L'adhésion à une convention résulte plus de l'ordre de la conviction que de celui de l'obligation. Les **objets** peuvent, tout comme dans le modèle des EG, servir d'appui à l'interprétation des acteurs (LIVET & THEVENOT, 1994). Ils servent de repères pour juger la situation en présence. La convention acquiert ainsi une certaine objectivité aux yeux des acteurs. L'usage d'objets permet d'inciter certains comportements, de les stabiliser et de renforcer ainsi la convention existante (SALAIS, 1994). La circularité entre la qualification des objets à partir de leurs engagements dans l'action et l'interprétation de l'action à partir de ces objets (...) se déploie dans une *dynamique cyclique* (...) Cette dynamique doit prendre en compte les anticipations et représentations *croisées* des acteurs, leurs tentatives de vérifier la réciprocité de leurs point de vue dans la visée d'un jugement commun, et notamment de s'assurer des *intentions* d'autrui à leur égard (LIVET & THEVENOT, 1994). Actions individuelles et collectives sont donc inter-reliées. En reconnaissant la place des objets dans la coordination, l'EC allège ainsi le poids de la contrainte liée à la rationalité procédurale des individus (FAVEREAU, 1989a). Au même titre que les institutions, les objets facilitent la coordination collective. Mais à l'inverse des institutions qui sont le résultat des actions entreprises par les individus, les objets sont indépendants des personnes. L'EC recourt à la notion d'« **investissement de forme** » (EYMARD-DUVERNAY, 1986 ; THEVENOT, 1986a) pour appréhender la relation entre les objets sur lesquels les acteurs s'appuient et la coordination de leurs conduites (FAVEREAU, 1989). Nous reviendrons sur ce concept dans le chapitre 9 de notre thèse.

La reconnaissance de l'existence d'une pluralité de modes de justification de l'action conduit certains auteurs à parler d'actions justifiables ou raisonnables plutôt que d'actions rationnelles. Une action sera considérée comme justifiable dès lors qu'elle est comprise, acceptée par les autres ou encore objectivable à leurs yeux (THEVENOT, 1989a). La rationalité des individus ne peut dès lors être jugée intrinsèquement, mais « *tire sa substance de son ancrage dans les relations sociales* » (THEVENOT, 1989a, p.159). Dans un tel courant, un individu est supposé rationnel s'il est capable de trouver une raison à son action, de justifier son action en regard d'un référentiel supposé comme commun.

Ce courant de l'économie des conventions quoique présentant une assise théorique importante a fait l'objet principalement de deux critiques qui étaient au départ dirigées au modèle des EG. La première concerne la non prise en considération des notions de « pouvoir » et de « culture » qui constituent pourtant des clés importantes de compréhension du fonctionnement des organisations (LIVIAN & HERREROS, 1994). La seconde, est l'absence d'explication de la dynamique des conventions. En ce qui concerne la première critique, nous avons vu que, dans ses développements récents, le courant de l'EC a tenté d'intégrer une dimension culturelle en reconnaissant une place aux valeurs et aux jugements des individus. Aucune place n'est encore donnée aux relations de pouvoir. Les conflits auxquels s'intéressent les partisans de l'EC étant des conflits d'interprétation (et non des conflits de pouvoir) au sein desquels les rapports de force entre agents n'interviennent pas. Quant à la seconde critique, quelques pistes de réflexion ont été proposées dans le récent ouvrage de BATIFOULIER, 2001). Mais la question de la dynamique des conventions trouve surtout une réponse chez GOMEZ, 1994, comme nous allons le voir ci-dessous.

B. Les travaux de Gomez, 1994 et 1996

GOMEZ, 1994 et 1996, offre un **cadre d'analyse** pour identifier les conventions à l'œuvre au sein des organisations ainsi que leur processus d'évolution dans le temps (leur dynamique) en s'inspirant de la théorie du système général (LE MOIGNE, 1984). Contrairement aux travaux sur l'EG qui n'envisagent que six principes de rationalité alternatifs⁴⁹ (six mondes), GOMEZ, 1994, reconnaît une multitude de modes de coordination possible.

L'analyse de GOMEZ, 1994, part du constat que les acteurs placés dans une situation d'incertitude⁵⁰ savent ce qu'il faut faire pour se coordonner car ils connaissent « par convention » la procédure à suivre. Pour comprendre ce qui fait qu'une convention est préférée à une autre et est admise communément par tous, GOMEZ postule l'hypothèse de **mimétisme** des acteurs : en situation d'échange, les individus s'interrogent avant tout sur les règles du jeu qui régissent cet échange et qu'ils ont appris par l'apprentissage social, en observant le comportement d'autrui (GOMEZ, 1997). Une convention plutôt qu'une autre est adoptée par imitation : les individus, rationnels, l'adoptent, convaincus qu'elle existe et que les autres l'appliquent et en l'adoptant (en l'imitant), ils la confortent. Il s'opère donc un processus de circularité entre les conventions et les comportements des individus : les conventions influencent le comportement des individus qui par la même occasion participent à leur

⁴⁹ Sept si on inclut le dernier ouvrage de BOLTANSKI & CHIAPELLO, 1999.

⁵⁰ Au sens où nous l'avons défini ci-dessus, c'est-à-dire qu'il lui est impossible de déterminer de manière isolée et indépendante le comportement à adopter.

généralisation. Les conventions ne sont donc pas données, mais résultent de constructions sociales. Contrairement à l'EC, pour GOMEZ, l'observation des comportements constitue un cadre suffisant pour interpréter les conduites.

Pour qu'un comportement soit considéré comme conventionnel, il ne suffit toutefois pas que celui-ci ait été provoqué par mimétisme, encore faut-il observer une **régularité** de ce comportement. Autrement dit, la convention doit permettre d'offrir une solution récurrente, systématiquement applicable à des problèmes identiques. Son analyse présente donc de grandes similitudes avec l'approche de LEWIS, 1969. Pour GOMEZ, 1996, les différentes conditions énoncées par LEWIS doivent d'ailleurs être vérifiées pour qu'on puisse parler de convention. On peut d'ailleurs s'interroger sur la pertinence de ce rapprochement dès le moment où GOMEZ abandonne l'hypothèse de rationalité substantielle. Se pose en effet à notre sens le problème de la genèse de la convention dans l'analyse faite par cet auteur : qu'est-ce qui fait qu'une convention est adoptée pour la première fois ? La notion de « bien commun », de « juste » du courant de l'EC présente l'avantage de répondre à cette question car elle fait appel à quelque chose qui dépasse les personnes en présence, qui fait partie de la mémoire collective, aux valeurs collectives, etc. Pour GOMEZ au contraire, le comportement d'un individu est guidé par la « normalité », les conduites jugées comme « normales » et qu'il peut identifier car ce sont celles suivies par les autres. GOMEZ parle d'ailleurs de « rationalisation » et de « comportements raisonnables » là où les auteurs appartenant au courant de l'EC évoquent les termes de « justification » et de « comportements justifiables ».

Quoique l'individu soit intégré dans un corps social qui lui offre une procédure de résolution à son incertitude, GOMEZ, 1994, reconnaît qu'il reste un être autonome dans ses choix. Les individus sont donc supposés libres d'adopter les conventions qui leur conviennent, de faire évoluer la convention en vigueur ou encore, de changer de système normatif (GOMEZ, 1996). Les pratiques jugées raisonnables peuvent par conséquent être multiples et les individus se référer à d'autres modes de rationalisation des conduites. La convention tolère l'**interprétation**.

La convention, pour prendre son sens (pour servir de repère aux individus), requiert par conséquent une capacité de **conviction**. Cette caractéristique de la convention est fondamentale pour harmoniser les comportements des individus. Si elle n'est pas convaincante, elle ne présente guère d'intérêt car elle n'est pas susceptible d'éclairer l'action collective (LE MOIGNE, 1997). L'analogie de la convention à un système d'informations va permettre à GOMEZ d'explicitier les conditions nécessaires à la propagation du comportement mimétique. Pour qu'une convention soit convaincante, elle ne doit pas être soumise à des informations contradictoires : les différents éléments qui composent la structure interne (la morphologie) de la convention doivent être en cohérence les uns avec les autres.

Pour étudier la **morphologie de la convention**, GOMEZ, 1994 et 1996, opère une distinction entre d'une part, l'énoncé de la convention (son contenu, son discours) et d'autre part, son dispositif matériel (qui assure techniquement le transfert d'information sur l'existence de la convention). S'appuyant sur les travaux de BOLTANSKI & THEVENOT, GOMEZ a décomposé chacun de ces deux sous-systèmes en trois éléments (GOMEZ, 1996) :

✧ Pour l'énoncé:

- le **principe supérieur commun** informe sur les valeurs partagées par les adopteurs de la convention, sur ce qui est considéré comme bon, positif par la procédure collective ;
- la **distinction** renseigne sur la hiérarchie entre les différents adopteurs de la convention, leur place relative ;
- la **sanction** donne les motifs d'inclusion ou d'exclusion d'un individu.

Différentes sources informent sur l'énoncé de la convention. Parmi celles-ci, on rencontre la réglementation par la puissance publique, les syndicats professionnels, la communication de l'entreprise, les groupements et syndicats de consommateurs, etc.

✧ Pour le dispositif matériel :

- les **contacts** indiquent la nature des relations entre les individus (type de relations, fréquence des contacts, lieux des rencontres, etc.)
- la **technologie** informe sur le type de support de transmission de la convention et renseigne donc sur le degré d'interprétation qui est laissée à l'acteur (plus l'organisation recourt à une technologie de pointe, moins l'individu dispose d'une marge de liberté pour interpréter le contenu de la convention);
- la **négociation** exprime le degré de tolérance qui est accepté sans que la convention ne soit remise pour autant en cause.

Cette distinction entre l'énoncé et le dispositif matériel de la convention est utile pour comprendre l'adoption d'une convention plutôt qu'une autre : pour être convaincante, la **cohérence** interne de tous les éléments constitutifs de la convention doit être assurée, c'est-à-dire qu'ils doivent agir dans le même sens sur la complexité. GOMEZ, 1994 postule alors la double relation suivante : En ce qui concerne l'énoncé, plus les sources informant sur l'énoncé sont importantes et précises, plus la convention sera complexe. Richesse de l'énoncé et complexité de la convention évoluent donc dans le même sens. Quant au dispositif matériel, plus l'information véhiculée est redondante (nombre de fois qu'un même message est émis), moins la convention est complexe car le message véhiculé est simple. Redondance de l'information et complexité évoluent donc en sens contraire : une convention peu complexe émet peu de règles mais les répète souvent (et inversement).

GOMEZ en vient ainsi à opposer deux types de conventions, l'une qu'il qualifie de « *monocentrée* », à complexité maximale ; l'autre « *polycentrée* » à complexité minimale. Entre ces deux formes extrêmes de complexité, ces *idéaux-types*, il envisage une multitude de conventions possibles qui représentent autant d'objets d'étude pour le chercheur.

L'**interprétation** des acteurs, autrement dit la marge de liberté dont ils peuvent faire preuve dans le traitement de l'information qu'ils reçoivent, va être, pour GOMEZ, inversement fonction de la complexité de la convention : plus une convention est complexe parce qu'elle communique un grand nombre d'informations aux acteurs, moins ceux-ci pourront disposer d'une marge d'interprétation importante.

Si la cohérence interne de la convention n'est pas assurée, ils se créent des zones de tension, de frottement entre les conventions qui jettent la **suspicion** sur le comportement à adopter, susceptible de la faire évoluer. Selon GOMEZ, 1994, cette suspicion peut naître soit de manière :

- exogène : elle apparaît dans l'environnement du système conventionnel ;
- endogène : ce sont les contradictions au sein de sa morphologie qui font naître des doutes.

Les modifications conduisant à l'évolution des conventions peuvent être **aléatoires** et non intentionnelles : une innovation portant sur un des éléments de la morphologie de la convention peut venir bousculer d'autres éléments. Elles peuvent au contraire être **stratégiques** et être le fruit d'une intention réelle des acteurs.

Tout comme les partisans de la théorie des EG, plusieurs issues peuvent également ici être réservées aux conventions soumises à la suspicion :

- 1) La résistance à la suspicion : l'information apportée par la suspicion ne suffit pas à convaincre les acteurs et la convention en place reste inchangée ;
- 2) Le déplacement de la convention : sous l'effet de la suspicion, la convention évolue en changeant sa raison d'être initiale ;
- 3) L'effondrement de la convention au profit de celle qui a jeté la suspicion.

Mais GOMEZ, 1994, va plus loin dans le raisonnement en analysant les conditions initiales entourant la convention pour comprendre le cas de figure vers lequel va évoluer celle-ci. Il distingue deux catégories de conditions initiales : celles portant sur les marchés et faisant référence à la convention de qualification et celles portant sur les firmes et faisant référence à la convention d'effort.

a) Conditions portant sur les marchés

Pour cet auteur en effet, la convention est d'autant plus sensible à son environnement que :

- le nombre de clients potentiels est restreint et donc, la concurrence serrée ;
- les barrières qualitatives (règlements, présence d'un ordre, etc.) sont faibles de telle sorte que de nouvelles firmes peuvent facilement entrer sur le marché.

b) Conditions portant sur les firmes

Les firmes se distinguent quant à elles de par leur capacité de résistance (et inversement leur faculté d'adaptation) : plus la convention d'effort est complexe, plus la résistance à la suspicion est forte, mais moins l'organisation est à même de s'adapter lorsque surviennent des modifications importantes de l'environnement.

D'une façon générale, l'évolution de la convention va dépendre de deux types de facteurs : son degré de cohérence et sa complexité.

1. Plus la convention est cohérente (c'est-à-dire tend vers les 2 formes extrêmes de complexité "monocentrée" ou "polycentrée"), plus celle-ci est en mesure de résister à la suspicion. Rappelons en effet que dans une perspective conventionnaliste, la cohérence de la convention assure la conviction des acteurs

et la conviction, la résistance à la suspicion. Seule une convention plus performante, c'est-à-dire significativement plus cohérente, parviendra à s'imposer par rapport à la convention initiale.

2. Plus la convention est complexe, moins celle-ci pourra s'adapter en augmentant sa complexité et par conséquent tendra à s'effondrer si la cohérence de la suspicion était supérieure à la sienne. Dans le cas d'une convention peu complexe, celle-ci peut au contraire faire preuve de *souplesse* et intégrer l'information produite par la suspicion pour rendre sa morphologie plus cohérente.

Les conventions ont non seulement pour but de réduire l'incertitude des individus, mais elles permettent également de faire l'économie du Savoir en tant qu'écran d'informations : l'individu, pour agir, s'appuie sur le savoir des autres contenu dans les conventions (ISAAC, 1996). La convention indique à chaque acteur ce que les autres font (ou sont supposés faire), les convaincant du comportement qu'il est jugé raisonnable d'adopter sans que ceux-ci aient à s'interroger chaque fois sur le comportement rationnel à adopter. Les individus eux-mêmes, en adoptant la convention, génèrent de l'information sur la convention et participent à sa généralisation. La convention permet ainsi de limiter le nombre d'ajustements entre les acteurs (GOMEZ, 1994). En résumé, la cohérence de la convention assure en effet la conviction des acteurs et la conviction, la résistance à la suspicion. Nous reviendrons largement sur ces différents concepts dans la troisième partie de notre thèse.

Au sein de cette approche, les concepts de 'marché' et d' 'entreprise' sont reconsidérés. La notion de « marché » qualifiant tout échange selon des règles strictes au sein des théories contractualistes et néoclassiques est remplacée par celle de « convention de qualification » décrivant, pour chaque échange, les règles du jeu particulières qui s'y appliquent. Quant à l' « entreprise », celle-ci est vue comme une « convention d'effort » : chaque partie prenante à la firme est supposée contribuer à l'effort collectif dans la mesure où elles sont chacune intéressées par la poursuite des activités de la firme. La logique sous-jacente n'est dès lors pas celle de l'échange, mais celle de la contribution à un objectif commun⁵¹ (GOMEZ, 1997).

Toutefois pour GOMEZ, 1996, la 'convention d'effort' n'est pas suffisante pour que les comportements adoptés par les acteurs soient ceux attendus car, elle ne dicte pas aux individus le comportement précis à adopter, mais les règles de référence qui constituent la norme au sein de l'entreprise, le référentiel d'action. Encore faut-il que la convention joue son rôle en tant qu'écran-informationnel pour que les individus adoptent la norme et que les comportements soient en cohérence les uns avec les autres. Tel est pour GOMEZ le rôle du '**système de gouvernement**' de l'entreprise. A la différence des contractualistes, le système de gouvernement ne se résume pas à l'exercice d'un pouvoir unilatéral d'un groupe d'individus sur d'autres. L'autodiscipline joue également un rôle majeur. Par ailleurs, le système disciplinaire ne repose pas sur l'existence d'asymétrie d'informations, mais sur l'existence d'asymétrie (conventionnellement acceptée) d'un *savoir* : certains sont reconnus connaître davantage que d'autres la normalité, dotés d'une capacité meilleure

⁵¹ Que nous reprenons plus loin sous le vocable de 'mission' lorsque nous aborderons le concept de performance.

d'interprétation de la règle. Une autorité plus grande leur est dès lors conférée pour rappeler celle-ci aux autres membres de l'organisation. La convention en tant qu'écran d'informations permet de stabiliser les interprétations que les acteurs font de leur environnement. La convention a donc non seulement pour objectif d'orienter les comportements des individus (leurs efforts) vers un but commun, mais également de les gouverner. Enfin, une troisième fonction est attribuée à la convention par GOMEZ, celle de mesurer les efforts fournis par les individus en vue de les contrôler, de les évaluer. En même temps qu'elle définit la norme de comportement, elle définit selon cet auteur son **système de mesure**, permettant ainsi aux acteurs de mesurer leurs efforts et de les évaluer par rapport à l'effort considéré comme normal afin de pouvoir légitimer leurs comportements.

Bien que GOMEZ, 1996 n'accorde pas la même place que les théories contractualistes aux droits de propriété et en particulier au mode d'actionnariat, il ne néglige pas le rôle joué par les actionnaires. Nous avons vu en effet que GOMEZ base sa définition de la convention d'effort sur la solidarité qui existe entre les individus sans laquelle ces derniers ne pourraient parvenir à leurs objectifs communs et mêmes individuels⁵². Cette solidarité est constitutive de l'organisation et donne sens aux comportements adoptés. La convention d'effort informe sur le niveau d'implication des uns et des autres, en ce compris celui des actionnaires. Le contrôle exercé par les apporteurs de capitaux ne représente donc « *qu'une caractéristique parmi d'autres de la structuration de la convention d'effort qui caractérise une firme étudiée* » (p.231). En définitive, pour cet auteur, le régime de propriété est une construction sociale, une « *convention relative aux règles régissant la propriété, établissant la conviction, le gouvernement et la mesure du droit de propriété* » (GOMEZ, 1996, p.255). Nous ne partageons pas ce point de vue. Au contraire, notre recherche partira de la conviction que rien ne dit *a priori*, quel va être le régime conventionnel associé à un régime de propriété particulier et que celui-ci ne sera pas nécessairement observé pour deux organisations dotées d'une même structure de propriété.

Les fondements théoriques des approches conventionnalistes étant précisés, voyons à présent quel pourrait être leur apport pour notre thèse doctorale.

2.2. Réinterprétation de la problématique de notre recherche à la lueur des théories conventionnalistes

La problématique de notre recherche trouve un éclairage nouveau à la lueur des approches conventionnalistes. Une explication du rationnement de crédit par les banques a été proposée par HONORE, 1995. Pour cet auteur, cette situation tient à la nature de la logique bancaire. Cet auteur a montré « *comment les individus, chargés dans une structure bancaire de décider de l'octroi ou du refus de crédits, peuvent agir rationnellement c'est à dire de manière cohérente par rapport aux modes de fonctionnement de la firme* » (p.1). A la suite d'entretiens menés à tous les niveaux de l'organisation, HONORE a constaté que, pour faire face à l'incertitude devant laquelle ils sont placés, les individus recourent à une logique commune d'action, à savoir la logique de minimisation du risque. Il existe une conviction partagée quant au

⁵² GOMEZ ne nie en effet pas que chacun des acteurs de la firme (salariés, dirigeants, actionnaires, etc.) puissent poursuivre des objectifs qui leur sont propres. Mais qu'ils soient opportunistes, individualistes ou égoïstes, ils ne sont pas pour autant autonomes et ils doivent œuvrer, de façon solidaire, à la poursuite des activités de la firme.

recours à cette logique. Dès lors, pour légitimer et assurer la cohérence de leurs actions, les individus vont, par convention, recourir à la constitution d'un dossier détaillé sur le demandeur de crédit. Ce dossier permet d'évaluer le risque du crédit. Il est utilisé par toutes les composantes de la structure et permet dès lors de normaliser les comportements afin de les rendre cohérents. Cette normalisation des comportements présente toutefois une limite selon HONORE : celle de la capacité de négociation des acteurs. Cette capacité de négociation dépend de la place que l'individu occupe dans la hiérarchie et du rôle qui y est attaché. Mais cette capacité de négociation est également liée au risque personnel du décideur. Elle lui permet d'apprécier le risque sur base d'éléments subjectifs et pas seulement objectifs. Elle ne lui permet cependant pas d'agir selon une autre logique de fonctionnement. La convention offre donc le contexte de la solution, mais pas 'LA' solution à la prise de décision. L'auteur attribue la situation de rationnement de crédit aux entreprises moyennes principalement à l'impossibilité de constitution d'un dossier de crédit pertinent pour évaluer le risque associé à ces entreprises. Les arguments avancés sont les traditionnels problèmes de disponibilité et d'asymétrie d'informations mettant en défaut l'application de la logique de minimisation du risque.

Dans ce contexte, les institutions de micro-finance alternatives qui ont été mises en place dans les pays moins favorisés peuvent se comprendre comme faisant appel à un autre mode de coordination (un autre registre conventionnel) que celui reposant sur la logique marchande de minimisation du risque. Elles parviennent à faire face à une demande spécifique, car, « *en lieu et place des relations individuelles anonymes, elles substituent des relations de confiance et de proximité qui leur permettent d'endogénéiser le risque* » (SOULAMA, 2002, p.57). Le respect des engagements est assuré par des valeurs telles que l'importance accordée à la confiance, à la parole donnée, à la réputation, à l'altruisme, au souci du prochain, etc. On retrouve ici des principes justificateurs qui font appel principalement à la logique domestique, mais aussi à la logique civique et à celle de l'opinion.

WISSLER offre une application intéressante des travaux des économies de la grandeur à des institutions de crédit dans deux de ses publications. Dans celles-ci, il montre en effet combien le processus de prise de décision d'octroi de crédits induit le recours à des principes de justification différents qui s'imbriquent les uns dans les autres jusqu'à la formation d'un jugement prudent (WISSLER, 1989 et 1992). Nous avons vu en effet que la décision d'attribution d'un crédit induit une prise de risque. Afin de fonder et justifier sa décision, l'analyste-crédit va devoir se conformer à un principe de rationalisation. L'examen des ressources engagées pour distribuer le crédit et analyser la qualité des emprunteurs permet de révéler la ou les logiques à l'œuvre dans l'organisation à laquelle il appartient. Les ressources engagées sont tout particulièrement visibles lors d'une situation d'épreuve telle que le comité de crédit ou les réunions du conseil d'administration (WISSLER, 1992). Si, pour réduire l'incertitude, le décideur recourt à des relations étroites et suivies avec ses clients, à la connaissance et confiance qu'il a à l'égard de ses entreprises-clientes, s'il les aide à monter leur dossier de crédit, etc., le principe supérieur commun du monde domestique est privilégié. Si au contraire, le décideur s'appuie sur une analyse en profondeur et objective du dossier de crédit, sur l'anticipation des cash-flows attendus, sur la solidité de l'entreprise, etc. le jugement relève d'une nature industrielle. Comme le fait remarquer WISSLER, 1992, « *[l]es rationalités qui légitiment les actions, respectivement domestiques et industrielles, sont*

incompatibles » (p.104). Pour une personne privilégiant la nature domestique, le jugement industriel est *anonyme, impersonnel*, voir *déshumanisé*. A l'inverse, pour celle qui privilégie la nature industrielle, le jugement domestique est *subjectif, intuitif, biaisé*. WISSLER, 1992, reconnaît cependant qu'étant donné la complexité du métier bancaire et de la nature 'composite' du crédit, des 'passages' doivent être aménagés entre des logiques d'action différentes. C'est ainsi qu'un analyste appartenant à une entreprise privilégiant la rationalité industrielle (de productivité, d'efficacité et de rentabilité) peut être amené à visiter les installations pour se faire une idée plus précise sur la qualité de l'emprunteur et donc, sur sa capacité de remboursement. Or, cette proximité entretenue avec le demandeur et l'intégration d'éléments de nature plus subjective relève d'une rationalité domestique susceptible d'influencer son jugement. L'analyste doit dès lors faire un compromis entre ces deux logiques d'action (WISSLER, 1992).

L'analyse de nos données nous permettra de voir si le cadre théorique offert par les approches conventionnalistes est pertinent au contexte de notre recherche. Nous reviendrons sur ce cadre théorique dans le chapitre suivant qui cherche à montrer la pertinence de celui-ci au vu de la littérature économique existante.

CHAPITRE 3: UNE PLURALITÉ DE CONCEPTIONS THÉORIQUES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE
--

Introduction

Ce chapitre a pour but d'éclaircir notre question de recherche et de permettre au lecteur de mieux comprendre le débat actuel existant entre les partisans de l'approche en termes de bien-être et ceux en faveur d'une approche institutionnaliste⁵³. Le débat qui les oppose reflète, selon nous, une divergence de vue qui dépasse le cadre des institutions de micro-financement et qui concerne la performance des organisations en général. La revue de la littérature relative à la performance organisationnelle exposée dans le premier point (point 3.1.) nous permettra en effet de montrer combien le concept de performance est un concept ambigu. Nous verrons ensuite dans le deuxième point (point 3.2.) que ce manque de consensus quant à la définition et la mesure de ce concept n'a toujours pas permis le développement d'une théorie universelle sur la performance organisationnelle, ce qui amène les auteurs à avancer des argumentations théoriques pas toujours convergentes quant à l'efficacité d'institutions relevant de statuts juridiques différents.

3.1. Définitions du concept de 'performance organisationnelle'

3.1.1. Deux points de vue différents : l'efficience ou l'efficacité

Bien qu'il soit fait couramment référence dans la littérature de gestion au concept de 'performance organisationnelle', la définition de ce concept est périlleuse et se réfère à des acceptions différentes selon les auteurs. Notre objectif n'est pas de recenser tous les écrits qui se réfèrent à ce concept, mais de tenter de proposer une classification qui permette de comprendre les argumentations théoriques des auteurs qui cherchent à démontrer la supériorité d'un mode organisationnel par rapport à un autre.

La distinction couramment faite entre les concepts d'efficacité et d'efficience nous semble être un bon point de départ à une telle classification. Le premier de ces deux termes, le concept d' « **efficience** » (*'efficiency'* en anglais) traduit le plus souvent la recherche de minimisation des coûts par unité produite ou, d'une façon plus générale, la minimisation des coûts mis en œuvre dans l'atteinte des résultats obtenus. Quant au second, le concept d' « **efficacité** » (*'effectiveness'* en anglais), il se réfère au degré de satisfaction des objectifs poursuivis par les membres de l'organisation. L'accent est davantage porté sur les résultats produits par l'organisation et leur adéquation par rapport aux finalités de l'organisation plus que sur les moyens qui sont mis en œuvre pour y arriver.

L'évaluation de la performance organisationnelle à partir de la seule minimisation des coûts est jugée insuffisante par les partisans d'une approche en termes d'efficacité dans la mesure où une organisation peut être performante en termes d'économies de coûts, mais ne pas prêter attention aux résultats produits ou à la qualité des services offerts. En fait, seule l'efficience de deux organisations produisant exactement le

⁵³ Voir supra, le point D de la section 1.2.2.

même niveau de qualité des biens ou services offerts peut, selon eux, être comparée (LANE, 1993 ; WEISBROD, 1998). De plus, un raisonnement en termes de minimisation des coûts a tendance à privilégier la performance financière de l'organisation (en s'intéressant notamment à des indicateurs de productivité) alors qu'une organisation peut très bien poursuivre d'autres objectifs, notamment de nature sociale. Inversement, les partisans d'une analyse en termes d'efficacité reprochent aux autres de ne pas prêter attention à l'utilisation optimale des ressources engagées dans l'entreprise. Nous retrouverons cette opposition d'argumentation dans le deuxième point de ce chapitre.

3.1.2. Principaux modèles d'évaluation de la performance des organisations

Dans le courant de la deuxième moitié du siècle dernier, une succession de modèles d'évaluation de la performance organisationnelle ont émané dans la littérature. Comme nous allons le voir ci-dessous, chacun de ces modèles offre une perspective intéressante et tente de répondre aux limites des modèles précédents, mais aucun n'est parfait. Ils reposent tous sur une conception particulière de la nature de l'organisation et adoptent une définition différente du concept de performance.

Une description tout à fait exhaustive de la littérature à ce sujet est impossible tant celle-ci est vaste et controversée. C'est pourquoi, nous avons choisi de présenter les modèles les plus souvent référencés dans la littérature.

A. La « goal-centered view »

Le modèle le plus ancien et le plus classique est la « *goal-centered view* » élaboré par des auteurs tels que CYERT & MARCH, 1963 et PRICE, 1972. Ce modèle considère l'organisation comme un instrument aux mains d'individus rationnels qui poursuivent l'accomplissement d'objectifs prédéterminés. Les objectifs poursuivis sont définis par les propriétaires de l'organisation (STRASSER & al., 1981). Selon ce modèle, l'efficacité est la mesure selon laquelle l'organisation satisfait ses objectifs. Il compare dès lors les résultats produits par l'organisation (*outcomes*) avec les objectifs qui lui étaient assignés. La conception de la firme sous-jacente à cette approche est celle d'une boîte noire qui transforme des inputs en outputs à des fins de consommation. L'accent est mis sur des variables telles que la productivité et l'efficacité de l'organisation (SCOTT in GOODMAN & PENNING (ed.), 1979). Des analyses de « coûts/bénéfices » ou de « *management by objectives* », etc. permettent d'appréhender la performance des organisations selon cette optique (CAMPBELL in GOODMAN & PENNING (ed.), 1979).

Différentes critiques ont été émises à l'égard de ce modèle. Celles-ci tiennent essentiellement à l'ambiguïté du concept 'd'objectifs'. Au sein d'une organisation, ceux-ci sont en effet le plus souvent vagues, non définis, multiples, contradictoires et sujets à modification dans le temps (SCOTT, 1977 in KANTER & SUMMER, 1994 ; HANNAN & FREEMAN in GOODMAN & PENNING (ed.), 1979 ; ETZIONI, 1971 ; MILES in LEWIN & MINTON, 1986). Par ailleurs, dans ce modèle, le fonctionnement interne des organisations est ignoré (STEERS, 1977). Or, pour cet auteur comme pour d'autres, les organisations sont bien plus que de simples machines à la poursuite d'objectifs prédéterminés.

B. La « system view »

En réaction aux difficultés d'ordre conceptuel et méthodologique posées par la « *goal-centered view* », s'est édifié un modèle que nous qualifierons de « *system view* »⁵⁴ (KATZ & KHAN, 1966 ; SEASHORE & YUCHTMAN, 1967 ; SEASHORE, 1979 ; ETZIONI, 1964 et 1971). Contrairement au modèle précédent, cette approche considère qu'il n'est pas possible de définir un nombre fini d'objectifs organisationnels (CAMPBELL, 1979) et conçoit l'organisation comme un système ouvert composé de sous-systèmes interactifs et dépendant de l'environnement avec lequel elle interagit. Ce modèle définit l'efficacité comme la mesure selon laquelle l'organisation peut s'adapter à son environnement et assurer sa survie. Celle-ci ne pourra être réalisée que si l'intégration de ses parties a été préservée. Par conséquent, au lieu de s'intéresser aux résultats produits par l'organisation, ce modèle s'intéresse à la façon dont ils ont été atteints et aux moyens utilisés pour y arriver. Pour juger de la performance d'une organisation, elle s'intéresse à des variables telles que le niveau de satisfaction des participants, l'importance des conflits internes, l'utilisation qui est faite des ressources, etc. Cette approche a vu le jour dans les années soixante lorsque les intérêts des personnes internes à l'organisation ont été reconnus et intégrés dans le processus de décision (ZAMMUTO, 1984). C'est la raison pour laquelle des critères reflétant le fonctionnement interne des organisations sont venus s'ajouter aux traditionnels critères financiers.

Face à ce modèle, différentes critiques ont également été émises. La plupart d'entre elles dénoncent le concept de survie comme critère de performance (HANNAN, 1977 ; KANTER & BRINKERHOFF, 1981 ; KANTER & SUMMERS, 1994). Différentes organisations peuvent en effet survivre parce qu'elles sont maintenues artificiellement en vie grâce à un ou des bienfaiteurs (qui peuvent être tout à la fois l'Etat, des donateurs, etc.). Par ailleurs, la concentration sur la survie de l'organisation risque de la faire dévier de sa raison d'être initiale qui a suscité sa création. L'accent mis sur les moyens plutôt que sur les fins leur est également reproché (BANNER & GAGNE, 1995).

C. La « multiple-stakeholder approach »

Par la suite, la littérature sur la performance des organisations a évolué vers un troisième modèle : la « *multiple-stakeholder approach* » (PENNINGS & GOODMAN, 1977 ; ZAMMUTO, 1984 ; CONNOLLY, CONLON & DEUTSCH, 1980 ; KANTER & BRINKERHOFF, 1981). Celle-ci tend à concilier les deux approches précédentes : elle considère l'organisation comme une entité complexe au sein de laquelle un grand nombre d'intervenants internes et externes à l'organisation interagissent (administrateurs, employés, clients, banquiers, etc.). Chacune de ces parties prenantes (*stakeholders*) peut poursuivre des objectifs divergents et contradictoires et peuvent également avoir leur propre conception de la performance de l'organisation (CONNOLLY & al., 1980). La survie de l'organisation et dès lors la poursuite de sa mission dépendra de sa capacité à concilier les intérêts divergents. La

⁵⁴ Au cours des années 60 et 70, différentes variations de ce modèle ont été développées (STRASSER & al., 1981) : l'*'open-system'* et le '*natural-system*' de SCOTT, 1977 ; le '*natural-system*' de SEASHORE, 1979 qui regroupe les deux systèmes de SCOTT, 1977 ; le '*system-resource*' model de CAMERON, 1979 très proche de l'*'open-system'* de SCOTT, 1977, etc. Bien que chacun de ces modèles ait ses spécificités, ils s'inscrivent à l'intérieur d'une perspective commune dont les grandes lignes sont décrites ci-après.

conception de la firme sous-jacente est celle des '*behaviouristes*'⁵⁵. L'accent n'est pas mis sur la poursuite d'un seul objectif, mais sur un ensemble hiérarchisé d'objectifs. Le principe de satisfaction des membres et des groupes qui la composent se substitue par conséquent au principe de maximisation (CORIAT & WEINSTEIN, 1995).

Au sein de cette approche, ZAMMUTO, 1984, distingue **quatre modèles**. Ceux-ci diffèrent à propos de la façon dont les intérêts et les jugements des différents *stakeholders* sont pris en compte. Chacun de ces modèles adopte une définition différente du concept de performance :

- 1) Le « **Relativism Model** » : Ce modèle envisage des mesures de performance différentes selon les acteurs (ou groupes d'acteurs) considérés. Les critères d'évaluation utilisés sont donc multiples et varient suivant les *stakeholders*. Il n'existe pas une définition unique du concept de performance (SCOTT, 1977) : une organisation peut être performante selon certains critères mais pas selon d'autres. Il n'est dès lors pas possible d'apprécier la performance globale d'une organisation. Ce modèle ne donne en effet aucune indication sur la façon de mettre en balance ces différents jugements (SHEEHAN, 1996).
- 2) La « **Power Perspective** » : Tout en reconnaissant l'existence d'intérêts et de perspectives multiples, les partisans de ce modèle prétendent que « *a single standard of effectiveness can be developed based on the definition held by the organization's 'dominant' coalition* » (KANTER & SUMMERS, 1994, p.229). Pour ceux-là, la suprématie de certains objectifs sur d'autres dépend des relations de pouvoir existant au sein de l'organisation. Une organisation efficace est une organisation qui parvient à satisfaire les objectifs des acteurs dominants, c'est-à-dire des acteurs ayant remporté le processus de négociations (ELMORE, 1978, in KANTER & SUMMERS, 1994 et qui constituent dès lors des 'constituants stratégiques'⁵⁶ de telle sorte que l'organisation puisse continuer à avoir accès aux ressources critiques que ces constituants contrôlent⁵⁷. Le modèle de « **Organizational Development** » de ELMORE, 1978, va même plus loin en affirmant que lors du processus de négociation, les différents *stakeholders* peuvent parvenir à un consensus sur les objectifs à atteindre par l'organisation (KANTER & BRINKERHOFF, 1981).
- 3) La « **Social Justice Perspective** » : Ce modèle est basé sur le concept de justice de RAWLS, 1971 et prend le contre-pied de l'approche précédente. Elle considère en effet qu'une organisation efficace est celle qui satisfait les intérêts de ses constituants les plus désavantagés ou les moins puissants.
- 4) Enfin, l'« **Evolutionary Perspective** » : Elle se distingue des autres approches dans la mesure où elle reconnaît que les constituants changent ainsi que leurs préférences. Les jugements des différents *stakeholders* quant à la définition de performance de l'organisation sont par nature hautement subjectifs et évolutifs. Elle met dès lors l'accent moins sur la satisfaction de ses

⁵⁵ Ce courant a été initié par CYERT & MARCH, 1963, avec leur livre intitulé « *A Behavioural Theory of The Firm* » (CORIAT & WEINSTEIN, 1995).

⁵⁶ Cette conception est parfois qualifiée de '*Strategic Constituent School*' ou de '*Dominant Coalition Model*' dans la littérature.

⁵⁷ PFEFFER & SALANCIK, 1978, proposent un *framework* pour identifier les constituants stratégiques et les classer par ordre d'importance.

constituants à un moment donné du temps que sur les contraintes qui pèsent sur l'organisation. Une organisation peut en effet opérer une séquence parmi les attentes des différents *stakeholders* et satisfaire l'un ou l'autre à des moments différents. Une organisation efficace est une organisation qui parvient à augmenter sa capacité d'adaptation en relâchant ses contraintes afin d'être en mesure de satisfaire les préférences changeantes de ses constituants dans le temps (ZAMMUTO, 1984).

Si la reconnaissance d'une multiplicité de parties prenantes à l'organisation a le mérite de mieux rendre compte du fonctionnement complexe des organisations, elle complique néanmoins la définition de la performance dans la mesure où elle dépend de la ou des catégories des '*stakeholders*' dont les intérêts sont considérés comme prioritaires.

Cette prise de conscience de la multiplicité des critères possibles ainsi que des différentes perspectives envisageables a amené de nombreux auteurs à reconnaître que le concept de performance est un **construit social**⁵⁸ et que le processus d'évaluation est de nature subjective et politique⁵⁹ (CAMPBELL, 1976 ; GOODMAN & PENNINGS, 1977 ; CAMPBELL, 1977 ; SCOTT, 1977 ; QUINN & ROHRBAUGH, 1983 ; HERMAN & RENZ, 1997 ; JOBSON & SCHNECK, 1982 ; TASSIE & al., 1996). Ce construit dépend essentiellement de la ou des personnes qui détermine(nt) les critères de performance et évalue(nt) la performance au regard de ceux-ci ainsi que du modèle retenu (*goal view*, *system view*, *multiple stakeholder approach*, etc.) (JOBSON & SCHNECK, 1982). Nous partageons le point de vue de QUINN & ROHRBAUGH, 1983 ainsi que celui de ZAMMUTO, 1984 selon lequel les chercheurs, en choisissant un modèle de performance plutôt qu'un autre, traduisent leur propre **jugement de valeur**⁶⁰.

Voyons à présent comment les théories économiques traitent la question de la performance organisationnelle compte tenu de la pluralité des modes d'évaluation possible.

3.2. Différents points de vue théoriques sur la performance d'arrangements institutionnels particuliers

Le débat sur la supériorité de certains modes organisationnels par rapport à d'autres remonte principalement à l'ouvrage de BERLE & MEANS, 1932. Ces auteurs ont mis en garde contre la dérive prise par le capitalisme suite à l'apparition des grandes sociétés par actions à actionnariat diffus. La séparation entre les fonctions de 'gestion' (décisions courantes) et de 'propriété' (assomption du risque) ne pouvait selon eux qu'entraîner une baisse de l'efficacité économique. Comme nous allons le voir ci-dessous, cet ouvrage a donné lieu à de nombreuses controverses.

Une revue exhaustive de la littérature n'est à nouveau pas possible ici. L'objectif poursuivi est de permettre au lecteur de se faire une idée des arguments avancés par

⁵⁸ Un construit social constitue selon SCOTT, 1995, un processus par lequel « *individuals collectively invent the criteria of effectiveness by which organizations are ultimately judged* » (in FORBES, 1998, p.194).

⁵⁹ Dans ce contexte, le terme 'politique' signifie « sujet à l'influence » (TASSIE & al., 1996).

⁶⁰ Ces auteurs sont à l'origine de l'approche qualifiée de '*Competing Value School*'. Pour plus de détails, le lecteur intéressé peut se référer à leur article.

différentes théories économiques pour justifier la suprématie d'un mode organisationnel sur les autres. Dans les développements qui suivent, nous concentrerons plus particulièrement notre attention sur les trois modes organisationnels qui feront en effet l'objet d'études de cas approfondies dans les chapitres 6 à 8 : les banques privées lucratives, les organisations non gouvernementales sous la forme d'associations ou de fondation et les coopératives d'épargne et de crédit.

Dans une première section (section 3.2.1.), nous présentons les principales théories contractualistes justifiant l'existence de l'un ou l'autre de ces modes organisationnels ainsi que les critiques auxquelles elles ont donné lieu. Nous verrons ensuite dans une deuxième section (section 3.2.2) quel est le point de vue des conventionnalistes à ce sujet.

3.2.1. Le point de vue des contractualistes et les théories alternatives qu'ils ont suscitées

Dans un premier point (point A), nous verrons les propos avancés par la théorie des droits de propriété pour soutenir la thèse émise par BERLE & MEANS, 1932, et critiquer en conséquence l'émergence des sociétés anonymes. Puis, dans un deuxième point (point B) nous exposerons les arguments qui ont été formulés par la théorie d'agence. Nous verrons que certains auteurs offrent des arguments pour justifier l'existence des sociétés anonymes tandis que d'autres soulignent à nouveau les effets pervers de ce mode institutionnel. Enfin, nous analyserons dans un troisième point (point C) les arguments avancés dans la littérature économique néoclassique pour justifier l'existence des fondations, des associations et des coopératives d'épargne et de crédit.

A. La suprématie de la firme capitaliste traditionnelle selon la théorie des droits de propriété

La thèse émise par BERLE & MEANS, 1932, selon laquelle l'émergence des sociétés anonymes conduit à une baisse de l'efficacité économique a été reprise par la théorie des droits de propriété. Pour démontrer la supériorité d'un mode organisationnel sur un autre, cette théorie s'est intéressée au phénomène d'**atténuation** des droits de propriété. Pour ses partisans, les droits de propriété ne sont en effet pleinement efficaces que s'ils entraînent l'exclusivité absolue et qu'ils sont librement transférables comme c'est le cas dans la firme capitaliste traditionnelle dans laquelle l'unique propriétaire est en même temps le gestionnaire. Inversement, dès le moment où certains des droits de propriété ont été transférés à une tierce partie, il y a risque d'adoption de comportements opportunistes par les agents étant donné l'existence d'asymétries d'information. C'est le cas dans les firmes managériales caractérisées par la dispersion du capital dans les mains d'un grand nombre d'actionnaires, des mutuelles et coopératives ainsi que des fondations ou associations. Les explications suivantes sont avancées par les partisans de ce courant pour expliquer la faible performance de ces modes organisationnels :

- Dans les firmes managériales, la propriété est atténuée puisque les actionnaires délèguent la gestion courante aux managers qui dès lors disposent d'un pouvoir discrétionnaire qui peut aller à l'encontre de celui des actionnaires. Or, lorsque l'actionnariat est dispersé, les coûts de détection des pratiques discrétionnaires

des dirigeants sont élevés pour les petits porteurs. Se pose dès lors le problème du « passager clandestin » (*free-rider problem*) puisque chacun a intérêt à ce que ce coût soit supporté par un autre. Par contre, lorsque l'actionnariat est concentré dans les mains de quelques actionnaires, se pose au contraire le problème des comportements opportunistes des actionnaires majoritaires au détriment des autres 'stakeholders'.

- Dans les firmes dont le profit est plafonné⁶¹, la propriété est atténuée puisqu'une contrainte réduit les possibilités des apporteurs de capitaux de s'approprier la totalité du surplus résiduel. Ceux-ci sont donc moins incités à exercer un contrôle sur les dirigeants qui disposent une fois encore d'une liberté d'action pour poursuivre leurs intérêts personnels.
- Dans les associations sans but de lucre⁶² : il n'existe pas de propriétaire en tant que tel puisque personne n'a le droit de percevoir le surplus résiduel. Les dispositions légales contraignent en effet à ce que l'excédent éventuellement réalisé soit réinvesti dans l'organisation ou transmis à une organisation du même type. Par ailleurs, dans le cas de la vente des actifs ou de la cessation des activités, personne n'a le droit d'empocher un éventuel boni de liquidation. Celui-ci doit être transféré à une tierce partie selon les dispositions statutaires. Dès lors, personne n'a un intérêt réel à exercer un contrôle sur les dirigeants de ces organisations. Remarquons toutefois qu'afin de compenser cette restriction légale, les fondations bénéficient de divers avantages, notamment sous forme d'exemption de taxes et/ou de captation de subsides. Les organisations visées dans cette catégorie par la théorie des droits de propriété sont les mutuelles et coopératives. Selon les partisans de cette théorie, faute de pouvoir capitaliser les accroissements de revenus via la revente de leurs titres sur un marché financier, les coopérateurs captent les profits par un accroissement des dépenses liées à des activités de gestion. Ce qui est vrai pour les coopérateurs l'est encore plus pour les dirigeants qui exploitent toutes les possibilités qui leur sont offertes pour maximiser leur propre fonction d'utilité (SIMON & TEZENAS, 1977). Un raisonnement similaire peut être tenu pour les fondations ou associations.

Ce point de vue n'a pas manqué de soulever des critiques comme nous allons le voir dans le point suivant.

B. La polémique sur l'efficacité des sociétés anonymes selon la théorie de l'agence

Dans le chapitre 1, nous avons vu que la théorie d'agence recourt à un principe de « sélection naturelle » pour expliquer la primauté de certaines formes organisationnelles : survit celle qui permet de minimiser les coûts d'agence. Les coûts à minimiser sont ceux liés à l'établissement des contrats, aux mesures à prendre pour garantir la bonne exécution de ces contrats et aux pertes subies en cas d'adoption de comportements opportunistes de la part des agents (en l'occurrence, les dirigeants).

⁶¹ Les entreprises visées sont certaines entreprises privées américaines octroyant des services publics qui sont contraintes par les organismes gouvernementaux à ne pas dépasser un profit jugé « normal » afin de réduire le prix d'accès à ces services. Mais c'est le cas également de certaines coopératives que la législation n'autorise qu'à une distribution partielle du surplus réalisé ; auquel cas la propriété peut être qualifiée de collective.

⁶² Catégorie dans laquelle tombent de nombreuses coopératives, mais aussi des associations ou fondations.

La théorie d'agence lie très fort la question de la performance à celle de la gouvernance des institutions et des mécanismes de contrôle existants pour éviter que les dirigeants ne fassent passer leurs intérêts personnels au détriment de ceux de l'organisation dès le moment où les fonctions de gestion et de propriété sont dissociées.

En réponse aux critiques exposées à l'égard des sociétés anonymes, différents auteurs ont prétendu que les contraintes internes (hiérarchie, surveillance mutuelle, conseil d'administration) et externes (pression concurrentielle des marchés) contraignent les dirigeants à agir dans les intérêts des actionnaires⁶³. Ils ont également reproché aux partisans de la théorie des droits de propriété de surévaluer les potentialités de la firme capitaliste traditionnelle (STEINBERG, 1987 ; FAMA & JENSEN, 1983). Pour FAMA & JENSEN, 1983, l'inexistence d'un marché de titres rend en effet très difficile l'estimation de la valeur de la firme qui est entièrement dépendante des qualités de l'entrepreneur. Par ailleurs, son horizon économique est limité à la durée de vie de l'entrepreneur et en cas de volonté de transfert de la propriété, les coûts de transaction sont élevés et les acheteurs potentiels peu nombreux. De telle sorte que ce mode organisationnel ne survivra que si « *l'économie des coûts d'agence qu'elle permet compense les inefficacités qui lui sont liées ; en particulier la limitation des compétences et des ressources de l'entrepreneur* » (CHARREAUX & al., 1987, p.36).

L'efficacité des différents mécanismes de contrôle a été largement discutée dans la littérature sans qu'aucun consensus n'ait pu être trouvé à ce jour. De nombreux auteurs lient l'efficacité des sociétés anonymes à l'importance de la prise de participation des dirigeants dans la firme ainsi qu'à la plus ou moins grande diffusion des titres de propriété de la firme (actionnariat diffus ou à l'inverse concentré dans les mains d'un petit nombre d'actionnaires), mais n'en tirent pas nécessairement les mêmes conclusions.

L'évaluation de la performance sur base de la maximisation de la richesse des seuls actionnaires a également soulevé des critiques. Pour certains auteurs (HANSMANN, 1988 et 1996 ; HILL & JONES, 1992), c'est la somme des coûts que doit supporter l'ensemble des '*stakeholders*' qui doit être considérée dans la détermination de la forme optimale de propriété, que ces '*stakeholders*' soient ou non les propriétaires. Nous avons déjà pu évoquer cette opposition de vue dans le premier chapitre lorsque nous avons exposé la critique faite par ZINGALES, 1998, à l'égard de la conception de la firme de FAMA & JENSEN, 1983.

Différentes critiques ont enfin été émises par les auteurs à l'origine des théories économiques sur les '*Nonprofit Organizations*' à l'égard des organisations qui poursuivent un but de lucre ('*Forprofit Organizations*' ou FPO) en général. Ces dernières peuvent en effet produire de façon efficiente mais sans répondre nécessairement aux souhaits des consommateurs (KRASHINSKY, 1997). Par ailleurs, les FPO ont tendance à ne desservir que les "meilleurs payeurs" ('*the highest bidders*'), laissant de côté ceux qui ont peu ou pas de moyens pour payer (WEISBROD, 1998). En outre, l'optimalisation de l'efficacité productive (ou efficacité économique à laquelle se réfère bien souvent la théorie d'agence)

⁶³ Voir supra, chapitre 1.

n'entraînant pas nécessairement l'optimisation de l'efficacité allocative (définie comme le bien-être de tous les agents).

C. La justification de l'existence des associations sans but lucratif par les théories économiques relatives aux 'Nonprofit Organizations' (NPO)

La justification de l'existence des associations sans but lucratif ainsi que le comportement adopté par leurs membres font également l'objet d'une littérature abondante.

Habituellement, une distinction est opérée entre les entreprises qui poursuivent un but de lucre ('*Forprofit Organizations*' ou FPO), les organisations gouvernementales ('*Government Organizations*' ou GO) et les organisations sans but de lucre ('*Nonprofit Organizations*' ou NPO)⁶⁴. Comme nous allons le voir dans un premier point (point C.1.), la plupart des théories justifie l'existence des NPOs en affirmant qu'elles apparaissent pour répondre à des besoins que ni le marché, ni l'Etat n'a la volonté ou la capacité de satisfaire pleinement. Les auteurs, partisans de cette vue, mettent bien souvent l'accent sur la contrainte de non-distribution qui caractérise ces organisations et qui permet de résoudre les problèmes d'asymétries d'information entre les différents '*stakeholders*'.

Différentes critiques ont été émises par rapport à cette vision résiduelle des NPO. Les auteurs à l'origine de ces critiques regrettent que les théories traditionnelles portent tellement l'accent sur des conflits d'intérêts entre les propriétaires et les dirigeants. Ils soulignent les motivations autres que financières qui peuvent animer ces derniers et qui justifient l'existence à part entière de ce type d'organisation (et non pas pour des raisons d'échecs contractuels et/ou de marché). Ces théories alternatives seront présentées dans un deuxième point (point C.2.).

Après avoir développé les arguments avancés par les auteurs pour justifier l'existence des NPO, nous évoquerons dans un troisième point (point C.3.) les limites qui sont également habituellement reconnues à ce type d'organisations.

Nous avons choisi de présenter conjointement les théories justificatives des coopératives et des organisations financées par dons au sein de cette section. Nous sommes toutefois conscients que nous touchons à un point qui fait l'objet de controverses dans la littérature. En effet, la possibilité qui est laissée aux coopératives de redistribuer des excédents à leurs membres conduit certains auteurs (et législateurs) à les exclure de la catégorie d'organisations sans but de lucre. Pour d'autres par contre (comme GUY, 1994 ; LEVI, 1998 ou encore BACCHIEGA & BORZAGA, 2001), l'existence d'excédents n'est pas suffisante pour exclure les coopératives de cette catégorie ; ce qui compte, c'est la logique de distribution des excédents. Seule une organisation qui maximise la rémunération du capital des investisseurs mérite dès lors l'appellation de FPO⁶⁵. C'est le point de vue que nous avons adopté.

⁶⁴ La désignation également couramment opérée entre le secteur privé, public et le tiers-secteur traduit cette même dichotomie.

⁶⁵ BACCHIEGA & BORZAGA, 2001, proposent de qualifier les organisations qui ne poursuivent pas une logique de maximisation du profit d'« entreprises sociales » ce qui permettrait d'inclure tout à la fois des organisations sujettes à la contrainte de non-distribution (comme les organisations non gouvernementales) et d'autres qui ne le sont pas (comme les coopératives). Voir infra, le point C.3.

Voyons à présent les arguments qui sont avancés pour justifier l'existence des ONG et des coopératives et la perspective prise dans l'évaluation de la performance.

C.1 Justification des NPO dans une perspective résiduelle

C.1.1 La théorie des biens publics de WEISBROD, 1975 et 1988

Pour WEISBROD, 1975 et 1988, les NPO apparaissent pour répondre à la demande de biens publics⁶⁶ non satisfaite par le gouvernement (*'government failure'*). L'argument avancé par cet auteur est que le gouvernement a tendance à satisfaire les préférences de l'électeur médian (*'median voter'*), laissant de côté une demande résiduelle insatisfaite. Celle-ci sera d'autant plus importante que la demande est hétérogène. La satisfaction de cette demande hétérogène par les NPO est rendue possible grâce aux donations que celles-ci perçoivent.

Comme cette théorie place au centre de ses préoccupations la satisfaction de la demande, le concept de la performance sous-jacent est celui de l'**efficacité**.

Cette théorie n'aborde toutefois pas la question de l'existence des FPO, ni n'explique la raison de la fourniture de biens privés par les NPO (BADELDT in ANHEIER & SEIBEL, 1990).

C.1.2 La théorie de l'échec contractuel (NELSON & KRASHINSKY, 1973 ; HANSMANN, 1980 et 1987 ; FAMA et JENSEN, 1983a et 1983b)

La théorie de l'échec contractuel⁶⁷ (*'contract failure'*) place au cœur de ses développements la plus grande confiance qu'induit le statut de NPO dans des organisations caractérisées par des asymétries d'information entre les financeurs (qu'ils soient consommateurs, donateurs ou pouvoirs subsidiaires) ou consommateurs d'une part et les dirigeants d'autre part. C'est notamment le cas lorsqu'il existe une séparation entre les acheteurs du service et les bénéficiaires (ex : dans les organisations financées par des donations) ainsi que dans le cas de la production de biens publics (ex : la radio).

A la suite des écrits de NELSON & KRASHINSKY, 1973, sur la qualité des services offerts dans les crèches, HANSMANN, 1980, a en effet souligné que dans un tel contexte, les dirigeants d'une FPO ont tendance à fournir un bien de moindre qualité ou une quantité moindre que celle promise ou payée. Au contraire, dans une NPO, étant donné la contrainte de non-distribution, les dirigeants n'ont pas tendance à exploiter leur avantage informationnel dans la mesure où ils ne pourront pas profiter du surplus ainsi réalisé. HANSMANN reconnaît toutefois qu'il s'agit d'un *'second best'*. En effet, l'élimination de la poursuite d'un but de lucre induit des effets pervers tels qu'une réaction plus lente en cas d'augmentation de la demande, une optimisation moindre des ressources que dans des FPO, etc.

La littérature normative relative à la gestion des organisations sans but de lucre attribue dès lors un rôle fondamental au conseil d'administration (C.A.) dans la gouvernance et la direction de ces organisations (HERMAN & RENZ, 1997 ; PROVAN, 1980). Idéalement, ce conseil devrait être composé de donateurs et en

⁶⁶ Qualifiés également de biens collectifs ou quasi-collectifs. Ces biens présentent la particularité que leur consommation par un individu ne limite en rien la quantité disponible pour un autre individu.

⁶⁷ Cette théorie est également parfois qualifiée de 'Théorie de la confiance'.

aucun cas comprendre des agents internes à l'organisation (COURTOIS, 1991). Toutefois, compte tenu de la distance géographique qui les sépare souvent de l'organisation, l'exercice du contrôle par les donateurs est souvent problématique. Par ailleurs, non rémunérés, les autres membres du conseil ne consacrent pas toujours le temps nécessaire à ce contrôle⁶⁸. En définitive, la forme contractuelle NPO ne s'imposera que si la valeur apportée par la contrainte de non-distribution est supérieure aux inefficacités induites par cette même contrainte.

La problématique d'asymétries d'information dans des organisations financées par des donations a également été exprimée par FAMA & JENSEN, 1983b, en termes de relations d'agence. Les arguments évoqués sont similaires à ceux exprimés par HANSMANN, 1980. Dans un même article, ces auteurs expliquent également l'avantage que procurent les créances résiduelles des mutuelles financières. Dans ce type d'organisation, seuls les clients ont le droit de détenir les créances résiduelles et celles-ci sont remboursables sur simple demande de telle sorte que les coopérateurs peuvent sanctionner la conduite des dirigeants en cas de mécontentement car il s'ensuit ainsi une diminution du capital mis à disposition des membres de la coopérative. FAMA & JENSEN, 1983b, reconnaissent toutefois le caractère limité du rôle joué par les coopérateurs via le conseil d'administration, ce dispositif n'assurant pas une fonction réelle de contrôle sur les pratiques managériales. Par ailleurs, comme le souligne COURTOIS, 1991, n'oublions pas que les dirigeants ont la faculté de constituer une réserve non distribuable qui les met à l'abri, du moins pendant un certain temps, de la sanction que constitue le retrait de capital.

La conception de la performance sous-jacente à la théorie de l'échec contractuel est à nouveau celle de l'**efficience** puisque cette théorie s'intéresse à la minimisation des coûts des contrats.

C.1.3 La théorie des coûts de transaction (KRASHINSKY, 1986 ; WILLIAMSON, 1985)

Des auteurs tels que WILLIAMSON, 1985 ou KRASHINSKY, 1986, etc. s'appuient sur le cadre d'analyse offert par la **théorie des coûts de transaction** (COASE, 1937 ; WILLIAMSON, 1990) pour justifier l'existence de différents modes institutionnels. Les arguments avancés par ces auteurs présentent de grandes similitudes avec les développements de la théorie d'agence. Ils s'appuient également sur la reconnaissance de l'existence d'asymétries d'information. Tout comme la théorie positive de l'agence, la théorie des coûts de transaction pose l'hypothèse de rationalité limitée des agents et par conséquent l'incomplétude des contrats. Les coûts à minimiser sont ceux relatifs à l'établissement ainsi qu'à la bonne exécution de ces contrats. Pour WILLIAMSON, 1990, le mode de coordination qui sera préféré dépendra des caractéristiques de la transaction (fréquence de la transaction, spécificité des actifs⁶⁹ et degré d'incertitude).

KRASHINSKY prétend que le statut NPO tend à s'imposer lorsqu'il y a une séparation entre les acheteurs et les bénéficiaires directs tout particulièrement si

⁶⁸ Leur participation au conseil est en effet motivée par d'autres mobiles que l'intérêt financier tels que la recherche de prestige, de crédibilité, d'un sentiment de responsabilité sociale, etc. (CGAP, 1997).

⁶⁹ Un actif est considéré comme spécifique « lorsqu'un investissement durable (matériel ou immatériel) doit être entrepris pour supporter une transaction particulière et que cet investissement n'est pas [facilement] redéployable sur une autre transaction » (CORIAT & WEINSTEIN, 1995, pp. 56-57).

l'acheteur ne peut pas facilement revenir sur sa décision initiale compte tenu du coût d'investigation et de changement de producteur. Dans ce cas, les consommateurs sont liés ('*locked in*') à un producteur particulier (ROSE-ACKERMAN in ROSE-ACKERMAN éd., 1986). A la différence de HANSMANN et de FAMA & JENSEN qui prennent comme appui de leur théorie les problèmes d'optimisation des ressources apportées par les donateurs, KRASHINSKY met davantage l'accent sur les problèmes de contrôle des dirigeants par les consommateurs. La difficulté ne provient pas de la non-observabilité de la qualité produite puisqu'en tant que consommateurs ceux-ci sont directement à même de l'observer, mais du fait que l'exercice de ce contrôle est un bien public de telle sorte que chaque consommateur à intérêt à ce que ce contrôle soit effectué par un autre. On retrouve ici le problème du '*free-rider*' déjà identifié par FAMA & JENSEN, 1983b.

Tout comme pour la théorie de l'échec contractuel, la conception de la performance sous-jacente à la théorie des coûts de transaction est celle de l'**efficience**.

C.1.4 La théorie du contrôle exercé par les consommateurs (BEN-NER, 1986 et 1994 ; BEN- NER & VAN HOOMISSEN, 1991)

BEN-NER et ses co-auteurs s'intéressent également aux conflits d'intérêt pouvant survenir entre les consommateurs et les dirigeants compte tenu de divergences d'intérêts. L'accent est cependant moins mis sur la contrainte de non-distribution que sur le contrôle effectif des consommateurs. Pour ces auteurs, l'intégration des deux parties dans une coopérative ou dans une association permet aux consommateurs de dicter leurs objectifs aux dirigeants et d'exercer un contrôle direct sur eux. L'organisation est ainsi à même de maximiser le surplus collectif. Cette forme ne sera toutefois préférée que si le bien-être des consommateurs, via le contrôle direct de la firme, est supérieur à celui obtenu via une transaction opérée directement sur le marché. La conception sous-jacente de la firme est donc celle de l'**efficience**.

La pertinence de l'analyse de BEN-NER dépendra toutefois de la capacité des consommateurs à exercer effectivement un contrôle réel sur l'organisation (KRASHINSKY, 1997). Elle n'aborde en effet pas le problème du « passager clandestin » déjà relevé ci-dessus.

C.2 *Justification de l'existence des NPO à part entière*

C.2.1 La théorie de l'hétérogénéité des objectifs (YOUNG, 1981 ; JAMES, 1986)

Une vision alternative consiste à dire que les NPO peuvent être créées non pas en raison de l'existence d'asymétries d'information, mais par des individus animés par des motifs variés mais autres que financiers (KRASHINSKY, 1997). Pour JAMES, 1986, l'existence de NPO s'explique par des motivations d'ordre religieux ou idéologiques. Pour YOUNG, 1981, les NPO peuvent être le fait d'entrepreneurs qui recherchent, selon les cas, la possibilité d'exercer leur créativité, leur propre autonomie, la fourniture d'un service particulier, etc.

L'absence de considérations monétaires et l'accent porté sur les raisons de la création de l'organisation nous conduisent à considérer que cette théorie a une conception sous-jacente de la performance de la firme en termes d'**efficacité** quoique la question de la performance ne soit pas explicitement abordée dans cette théorie.

C.2.2 Les entreprises sociales comme mécanismes de signalisation des motivations des dirigeants (BACCHIEGA & BORZAGA, 2001)

BACCHIEGA & BORZAGA, 2001, sont également d'avis que la motivation des agents employés par l'organisation peut relever de considérations autres que financières. Au concept de NPO, ces auteurs préfèrent celui d' "entreprises sociales" qui rend mieux compte de la pluralité des objectifs qui peuvent être poursuivis et des rôles qui peuvent être accomplis par ces organisations (services à la communauté ou à un groupe spécifique de personnes, rôle de promotion sociale à un niveau local, etc.). Ces objectifs relevant d'une nature sociale seraient précisément la motivation première des personnes employées dans ces organisations. Pour ces auteurs, la rémunération inférieure à celle qu'elles pourraient toucher dans le secteur privé est un signal de leur sensibilité à la raison d'être sociale de l'organisation. En compensation, il convient d'adopter un mode de gestion ouvert et démocratique pour permettre à ces personnes de se sentir impliquées dans l'organisation.

Ces auteurs reconnaissent toutefois qu'il ne faut pas espérer que le contrôle effectué sur ces organisations soit aussi fort que celui qui est exercé lorsque les droits de contrôle résiduels sont clairement attribués à la catégorie de '*stakeholders*' qui détient également le droit au rendement résiduel. Ils s'accordent également pour dire que la vérifiabilité de la qualité du service offert pose problème tout particulièrement dans les organisations dont les services incluent une composante qualitative importante.

Par ailleurs, si les différentes caractéristiques institutionnelles permettent d'économiser des coûts en alignant les intérêts des dirigeants sur ceux de l'organisation, ce type d'organisation induit également d'autres coûts qu'il convient de mettre en balance et qui sont dus principalement à l'ambiguïté des objectifs organisationnels qui est le propre de ce type d'organisation étant donné l'attribution confuse des droits de contrôle résiduels. Ces organisations présentent enfin l'inconvénient d'être très sensibles à toute modification de leur environnement (changement des conditions du marché, des politiques publiques, etc.).

L'attention portée par BACCHIEGA & BORZAGA, 2001, aux coûts induits par cet arrangement contractuel nous conduit à dire qu'ils s'intéressent à la performance organisationnelle du point de vue de l'**efficience**.

C.2.3 L'approche socio-économique de l'action collective de type coopératif (VIENNEY, 1982 et 1993 ; SOULAMA, 2002)

L'analyse socio-économique s'appuie sur les fondements mêmes des principes coopératifs. Elle justifie la création d'une coopérative par l'existence d'un groupe socio-économique faible dont un besoin spécifique ne peut être satisfait par le fonctionnement normal d'une économie de marché. Ensemble, les diverses personnes s'associent pour créer une organisation particulière dont la cohérence d'ensemble est assurée par un système de règles spécifiques (les principes coopératifs). L'objectif recherché n'est pas la maximisation du profit, mais la satisfaction des besoins du plus grand nombre d'adhérents au moindre coût. La perspective adoptée est donc davantage une évaluation de la performance en termes d'**efficacité**.

Cette théorie, tout comme la précédente, a le mérite de souligner l'existence d'autres motivations aux individus que la seule poursuite de leur enrichissement personnel, mais n'aborde pas les effets pervers engendrés par ce mode organisationnel.

C.3 *Limites attribuées aux NPO*

Les différentes théories exposées ci-dessus se sont attachées à démontrer les raisons d'être d'associations sans but de lucre. Selon les théories considérées, la plus-value apportée par les organisations non gouvernementales et/ou les coopératives a ainsi pu être démontrée. Toutefois, différentes faiblesses ont été soulignées à ces deux modes de coordination dans la littérature dont certaines ont déjà pu être soulignées ci-dessus. Faisons à présent le point sur les inconvénients attribués à ces deux modes de propriété alternatifs.

En ce qui concerne les organisations financées par dons, d'abord, il a été invoqué :

- Le problème de gouvernance de ces institutions : étant donné qu'il n'y a pas de véritable propriétaire, se pose la question des personnes auxquelles ces organisations sont redevables (*'lack of accountability'*) (MOORE & STEWART, 1998 ; ANHEIER & SEIBEL ed., 1990 ; HOLTAMAN & MOMMARTZ, 1996 ; ROCK, OTERO & SALTZMAN, 1998) et du contrôle qui est effectué sur les dirigeants qui peuvent être la cause d'une inefficacité productive.
- Le manque d'objectifs clairement identifiés de telle sorte que les managers ont la possibilité d'opérer des manœuvres politiques et de s'écarter de la mission originelle (*'goal displacement'* ou *'goal diversion'*) (KANTER & SUMMERS, 1994 ; ANHEIER & SEIBEL ed., 1990),
- L'existence de conflits, lorsque l'institution croît, entre les fondateurs initiaux très engagés par rapport à l'organisation et la cause qu'ils défendent et les valeurs des nouveaux « professionnels » arrivés dans l'organisation (*'growth structural problem'*) (MOORE & STEWART, 1998) ;
- L'échec philanthropique (*'Voluntary Failure'*) (SALAMON, 1987) revêt plusieurs conséquences : l'insuffisance philanthropique (difficulté de garantir dans la durée les services offerts), le particularisme philanthropique (danger de se limiter à certains segments de la population), le paternalisme philanthropique (définition des services selon les préférences des personnes dont l'organisation dépend car pourvoyeuses de ressources caritatives), l'amateurisme philanthropique (difficulté à rallier des professionnels du fait des manques d'incitants compte tenu de la contrainte de non-distribution).

L'étude de cas de la fondation nous dira si ces critiques sont pertinentes.

En ce qui concerne les coopératives, ensuite, plusieurs problèmes sont également susceptibles de se poser parmi lesquels :

- L'efficacité du conseil d'administration (C.A.) des coopératives n'est pas toujours prouvée. Plusieurs difficultés se posent en effet : Relevons par exemple la difficulté à trouver de nouveaux coopérateurs qui acceptent le surcroît de travail et de responsabilité associé à la fonction d'administrateur alors que de plus en plus la raison d'être d'adhésion à une coopérative est motivée par l'intérêt personnel et non plus pour les sentiments de solidarité (CHAMPAGNE, 1998) ainsi que l'éventuel manque de compétences des membres du conseil d'administration à l'exercice de leurs fonctions (OTERO, SALZMAN & ROCK, 1998 ; PLATTEAU, 1987).
- Dans les coopératives composées d'emprunteurs-nets et de prêteurs-nets où les associés ne sont pas à tour de rôle emprunteurs et prêteurs, les prêteurs nets sont

davantage exposés au risque d'aléa moral par les emprunteurs (risque que ceux-ci n'investissent pas à des fins de production, mais à des fins de consommation de telle sorte que la probabilité de remboursement est fortement compromise). Par ailleurs, des intérêts et priorités différents peuvent se manifester entre ces deux catégories d'associés (SOULAMA, 2002).

- Si un client parvient à exercer le contrôle sur la coopérative, ce contrôle peut se faire en faveur de ses propres intérêts et au détriment de ceux des autres (ROSE-ACKERMAN, 1986).
- Il est souvent invoqué le manque de régulation prudentielle à laquelle sont soumises ces coopératives (OTERO, SALZMAN & ROCK, 1998 ; ADAMS).
- En grandissant, les coopératives perdent leurs avantages informationnels sur les associés car la proximité sociale, culturelle et/ou géographique est moindre (ADAMS).
- En tant que productrice de biens collectifs (accès au marché du crédit pour une catégorie de la population), la coopérative n'est pas à l'abri d'une production sous-optimale propre à la production de tous biens publics. Car en effet, comme le bien, une fois produit, profite à tous, un individu rationnel n'a pas intérêt à prendre part au processus de production puisqu'il en aura accès par la suite sans avoir d'effort et de temps à fournir (SOULAMA, 2002).
- Enfin, une distinction doit être opérée entre les coopératives qui ont été créées sur l'initiative des consommateurs comme BEN-NER le laisse sous-entendre et celles qui ont été créées grâce à l'aide extérieure (Etat, Fondations, etc.). Dans le premier cas en effet, la résolution des problèmes d'agence est bien plus effective que dans le second où le sentiment de propriété est nettement moindre (PLATTEAU, 1987 ; ADAMS).

Voyons à présent quel est le point de vue des conventionnalistes sur la performance des organisations.

3.2.2. Le point de vue des conventionnalistes

Rappelons que les conventionnalistes reconnaissent une pluralité de principes coordonnateurs donnant lieu à des modes organisationnels différents. Nous nous limiterons ici aux arguments avancés par les deux approches conventionnalistes exposées dans le deuxième chapitre.

A. D'après le courant de l'économie des conventions

Pour les auteurs s'inscrivant dans cette approche, la question de la performance ne porte pas sur l'optimalité de telle ou telle forme de coordination. Aucun monde, aucun registre conventionnel n'est, *a priori*, supérieur à un autre. Le concept de performance considéré du point de vue de l'efficacité au sens où nous l'avons défini peut être tout à fait légitime selon une grandeur industrielle⁷⁰. Il évoque en effet un concept de productivité considéré comme primordial dans ce monde. Cependant, ce mode de jugement peut être soumis à la critique à partir d'autres ordres de grandeur. Comme le

⁷⁰ Remarquons toutefois que BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991, parlent quant à eux d'efficacité lorsqu'ils se réfèrent au monde industriel.

souligne GARDEY, 1994, une telle dénonciation peut être opérée par exemple à partir du monde domestique. C'est alors la personnalisation des contacts, la richesse relationnelle, la serviabilité et la confiance réciproque qui importent. Mais elle peut également provenir du monde civique en faisant état de l'impact social du service ou encore de sa contribution à l'intérêt général, au patrimoine commun ou au renforcement du lien social. Le monde marchand, quant à lui, préfère le concept de chiffres d'affaire ou encore de bénéfice net à celui de productivité.

Tout en restant au sein d'un même monde, plusieurs indicateurs de performance peuvent s'avérer tout aussi judicieux (ou au contraire ne pas avoir de raison d'être). Il y a donc implicitement une multiplicité de solutions possibles. Pour sortir de cette situation d'indécidabilité, les individus doivent s'accorder conventionnellement sur la mesure jugée convenable et celle-ci peut, selon les mondes en présence, porter **aussi bien** sur des considérations d'**efficience** (en termes de moyens mobilisés) **que d'efficacité** (en termes de résultats obtenus).

Différents auteurs s'inscrivant à l'intérieur de ce courant se sont intéressés à la performance de la firme sous l'angle de la **qualité du service** ou du produit offert (EYMARD-DUVERNAY, 1989 et 1994 ; ISAAC, 1996). Compte tenu de la pluralité des modes de coordination possibles, le jugement sur la qualité peut se référer à différents principes d'évaluation relevant de conventions de qualité distinctes. En conséquence, l'évaluation dépend du mode de qualification adopté dans la définition du produit ou du service. La capacité des personnes à s'entendre sur un mode de qualification identique est tout particulièrement difficile dans le cas de la production d'un service compte tenu de l'immatérialité de la prestation, de l'irréversibilité de la transaction (au sens d'une impossibilité de retour au point de départ par une action symétrique de l'action initiale), de la dissociation dans le temps de l'achat et de la prestation et enfin, de l'éventuelle nécessité de co-implication des deux parties dans la transaction (notamment dans le cas de services-conseils) (ISAAC, 1996 ; GADREY, 1994).

L'opposition de vue entre les partisans d'une approche « welfariste » et ceux d'une approche « institutionnaliste » exposée au chapitre premier trouve un éclairage différent à la lueur de l'EC. Cette opposition peut se comprendre comme une dénonciation opérée par des individus évoluant dans des mondes distincts. Les premiers évoquent un principe supérieur commun relevant du monde civique en mettant l'accent sur l'impact du service offert sur la population cible marginalisée du marché bancaire classique et en faisant valoir l'intérêt collectif. Cette préoccupation pour l'impact produit justifie selon eux les coûts élevés qu'induits ce type de contrôle (nécessité de recourir à un échantillon de contrôle, de procéder à des échantillons de taille suffisamment importante, d'avoir une mesure « avant-après », etc.). Pour les seconds, par contre, concernés avant tout par la productivité (grandeur industrielle) et l'optimisation des ressources financières (grandeur marchande), ces coûts constituent un gaspillage de ressources puisqu'il est possible de recourir à des *proxies* facilement observables et mesurables. Du point de vue de l'EC, personne ne peut prétendre qu'une approche est plus pertinente (supérieure) à l'autre. Ce qui compte, c'est que les différents acteurs impliqués dans une institution de micro-financement (donateurs, dirigeants, employés, etc.) s'entendent sur ce qui est considéré comme « juste » car fidèle à la raison d'être de l'organisation. En conséquence, pour les conventionnalistes, la mesure de la performance est quelque chose de conventionnel et fait partir du cadre cognitif collectif des acteurs.

B. D'après Gomez

GOMEZ refuse l'assimilation automatique de la performance d'une entreprise (qu'il appelle également plus volontiers « qualité ») à celle de profit et l'envisage comme un construit. Il n'existe par conséquent pas une seule forme de qualité unique (et donc un management unique), mais celle-ci est fonction des conventions à l'œuvre qui constituent elles-mêmes des processus d'ajustements micro-économiques. Rappelons que, pour GOMEZ, une convention a pour but non seulement d'informer sur la norme en vigueur, mais également de gouverner les conduites des individus supposés libres de suivre ou non cette norme et enfin de mesurer l'effort fourni par ceux-ci. Chaque agent est toutefois conditionné dans ses choix par le comportement des autres ; il ne peut prendre en considération sa seule utilité personnelle au risque de se retrouver exclu du marché. La qualité est en fait une conséquence d'un processus mimétique des acteurs. Tout comme le courant de l'EC, le concept de performance peut tout aussi bien s'apprécier sous l'angle **de l'efficacité** ou **de l'efficience** selon le registre conventionnel en vigueur.

Pour GOMEZ, 1996, le type de structure de propriété fonde la mesure de la performance de l'organisation. C'est la « convention » de propriété : des individus considérant comme « normale » l'existence d'un régime de propriété faisant de la firme la propriété privée de certains acteurs (autrement dit la firme capitaliste) acceptent que le profit soit la mesure finale de leurs efforts. GOMEZ avait prévu que ce postulat, qu'il énonce à la fin de son livre sur le gouvernement d'entreprise, soit démontré dans un ouvrage ultérieur consacré à une analyse conventionnaliste du lien entre firme et propriété. Cet ouvrage n'a toutefois pas vu le jour et sa proposition n'a toujours pas pu être démontrée. GOMEZ n'a pas non plus énoncé la mesure de performance qu'il juge comme normale dans le cas d'autres structures de propriété. Sa conception quant à la convention de propriété doit donc être considérée sous un regard critique.

Bien que GOMEZ n'accorde pas la même place aux droits de propriété et en particulier au mode d'actionnariat que les théories contractualistes, il ne néglige pas le rôle joué par les actionnaires. Nous avons vu en effet que GOMEZ base sa définition de la convention d'effort sur la solidarité qui existe entre les individus sans laquelle ces derniers ne pourraient parvenir à leurs objectifs communs et mêmes individuels⁷¹. Cette solidarité est constitutive de l'organisation et donne sens aux comportements adoptés. La convention d'effort informe sur le niveau d'implication des uns et des autres, en ce compris celui des actionnaires. Le contrôle exercé par les apporteurs de capitaux ne représente donc *« qu'une caractéristique parmi d'autres de la structuration de la convention d'effort qui caractérise une firme étudiée »* (p.231).

GOMEZ, 1994, offre un dispositif concret d'évaluation de la performance des organisations. La distinction qu'il opère entre « convention d'effort » et « convention de qualification » que nous avons vue dans le chapitre 2 va servir de support à ce dispositif. Pour cet auteur, l'étude simultanée de ces deux conventions est indispensable car, il existe *« une solidarité des comportements intra-firme et*

⁷¹ GOMEZ ne nie en effet pas que chacun des acteurs de la firme (salariés, dirigeants, actionnaires, etc.) puissent poursuivre des objectifs qui leur sont propres. Mais qu'ils soient opportunistes, individualistes ou égoïstes, ils ne sont pas pour autant autonomes et ils doivent œuvrer, de façon solidaire, à la poursuite des activités de la firme.

firme/marché, telle qu'une modification de l'un d'eux peut entraîner une suspicion et par conséquent modifier l'autre » (GOMEZ, 1994, p.241).

Pour évaluer la performance d'une firme, GOMEZ, 1994, procède en trois temps :

1. Il s'intéresse à la morphologie de chacune de ces deux conventions considérées indépendamment l'une de l'autre et vérifie si la cohérence interne des différents éléments qui les composent est assurée.
2. Puis, il observe si les éléments constituant ces deux conventions sont compatibles entre eux ; autrement dit, s'il y a adéquation entre la convention d'effort et de qualification. Dans l'affirmative, il parle de « cohérence qualitative globale ». Dans le cas contraire, il parle de « dissonance globale ». Des absences de cohérence, soit *dans* l'une des deux conventions, soit *entre* les conventions, se manifesteront par une diminution de la qualité perçue. GOMEZ insiste sur l'importance de considérer la cohérence qualitative globale et non pas uniquement la cohérence des termes pris un à un car un élément de la morphologie peut venir corriger une dissonance.
3. Enfin, il construit une grille de qualité constituée de deux axes faisant chacun référence à la complexité des conventions d'effort et de qualification. Cette grille lui permet de construire une typologie des conventions de qualité. A l'intérieur de l'espace ainsi construit il localise les conventions de qualité de différentes firmes ou organisations.

La qualité, en tant que convention, n'est pas une donnée en soi, mais doit être perçue comme un processus dynamique, produit de l'évolution des conventions. Quoique originale, l'approche de GOMEZ présente selon nous plusieurs limites. Nous y reviendrons ultérieurement.

3.2.3. Conclusions

Malgré les nombreux écrits consacrés à l'étude de la relation existante entre la structure de propriété des organisations et leur performance, aucune conclusion n'a pu être tirée à ce jour. Certaines des théories examinées ci-dessus prennent en compte des considérations d'efficacité, d'autres d'efficacités. Par ailleurs, certaines d'entre elles envisagent la performance de l'organisation en reconnaissant l'influence d'une multiplicité de 'stakeholders' tandis que d'autres se concentrent uniquement sur la relation entre les apporteurs de fonds et les dirigeants.

Les différents points forts et faiblesses reconnus à chacun des modes organisationnels a conduit ANHEIER, 1995, à conclure qu'il est peu probable de voir un jour émerger une théorie générale unique des organisations, mais qu'au contraire il faille reconnaître la nécessité d'une pluralité d'approches et de théories pour « *rendre compte de la complexité croissante de la structure institutionnelle des sociétés modernes* » (p.66).

Etant donné la pluralité des approches possibles en matière d'évaluation de la performance des organisations, nous sommes davantage en mesure de comprendre le débat actuel qui oppose les partisans d'une approche en termes de bien être et ceux en faveur d'une approche institutionnaliste. L'absence d'accord sur le concept de performance organisationnelle rend en effet difficile l'opérationnalisation de ce concept dans les pratiques managériales. Pourtant des avancées quant à l'évaluation

des performances des organisations sont essentielles compte tenu des ressources limitées de l'économie. Il convient par conséquent de les allouer à des organisations qui savent les gérer au mieux.

Dans la suite de notre thèse, nous nous efforcerons à mettre au point un modèle d'évaluation de la performance des institutions de micro-financement qui tienne compte des modes de rationalité des acteurs engagés dans ces organisations. Comme nous allons le voir dans le chapitre suivant lorsque nous justifierons notre positionnement épistémologique, nous souhaitons partir avec un minimum d'*a priori* et construire ce modèle à partir de la représentation que les acteurs se font de la réalité. Nous n'avons par conséquent pas voulu proposer notre propre définition du concept de performance à ce stade-ci de notre recherche. Celle-ci n'apparaîtra qu'à l'issue de l'analyse et de l'interprétation des données collectées directement auprès des acteurs interrogés.

Lorsque nous aurons évalué la performance des différentes organisations étudiées à la lueur du cadre théorique élaboré dans le neuvième chapitre, les différentes théories analysées dans ce chapitre nous serviront de support à la compréhension du niveau de performance observé. En particulier, nous serons attentifs à l'analyse du système de gouvernance et au rôle joué par le conseil d'administration. Notre revue de la littérature nous a en effet montré que les mécanismes d'incitation et de motivation qui en découlent (que ce soit pour suivre les termes du contrat dans une perspective contractualiste ou pour suivre les normes dans une perspective conventionnaliste) pourraient avoir une influence sur la performance de ces organisations.

Etant donné que la méthodologie mise en œuvre et les informations collectées diffèrent selon le paradigme au sein duquel le chercheur s'inscrit, nous avons choisi de présenter le positionnement de notre recherche et notre méthodologie au sein d'un seul et même chapitre, le chapitre 4.

CHAPITRE 4: POSITIONNEMENT ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

4.1. Paradigme de la recherche : l'interprétivisme constructiviste

Un **paradigme** se caractérise par un triple positionnement : ontologique (la nature de la réalité), épistémologique (le statut de la connaissance) et méthodologique (la façon d'appréhender la réalité). Pour apporter un élément de réponse au débat qui oppose les partisans de l'approche du bien-être et ceux de la logique de marché, il nous a semblé essentiel de partir du point de vue des acteurs concernés. Nous pensions en effet qu'une avancée quant à la compréhension du concept de performance dans le contexte de notre recherche ne pouvait être établie qu'à partir de l'analyse des données collectées directement sur le terrain et de la représentation que les acteurs se font de la réalité.

Par ailleurs, nous ne concevons pas que la réalité soit quelque chose d'objectif, de tangible et d'unique relevant de lois et de mécanismes immuables qui permettent d'établir des relations de causalité entre des variables. Nous refusons dès lors d'adopter une approche positiviste. Nous sommes en effet convaincus que les agents (individus) sont « *autonomous, intentional, active, goal oriented ; they construct, and interpret their own behaviour and that of their fellow agents* » (DENZIN & LINCOLN, 1994, p120). L'objectif du chercheur consiste dès lors à interpréter une réalité socialement construite et multiple. Le chercheur se doit de participer à « *la compréhension des intentions et des motivations des individus participant à la création de leur réalité sociale et du contexte de cette construction, compréhension qui, seule, permet d'assigner un sens à leur comportement* » (HUDSON & OZANNE, 1998 in THIETART et coll., 1999, p.42). Notre approche se veut dès lors résolument **interprétative**.

Sous ce vocable, il est possible de répertorier différentes postures : le symbolisme interactionniste (BLUMER, 1969 et 1980), les études anthropologiques (GEERTZ, 1973 et 1983), le point de vue des féministes, le constructivisme à la LINCOLN & GUBA, 1989⁷², les études culturelles, etc.⁷³. Parmi ces différentes postures, notre choix s'est porté sur le constructivisme. Nous pensons en effet que la connaissance générée n'est pas le simple fait d'une découverte de l'esprit, mais est créée par le chercheur. Celui-ci invente des concepts, des modèles, des schémas pour rendre compte de l'expérience vécue par les acteurs et confronte continuellement les constructions établies tout au long du processus de recherche et de la découverte de nouvelle expérience (SCHWANDT, 1994). Il participe donc au processus de re-construction de la réalité. A la différence de certains interprétatifs qui cherchent uniquement à comprendre le sens profond des significations que les individus attachent à la réalité sociale et à rendre compte de celle-ci dans la perspective du sujet

⁷² Dans un ouvrage antérieur, paru en 1985, ces auteurs avaient donné la terminologie de « naturalisme » à leur posture, terme qu'ils ont jugé par la suite comme moins approprié que le « constructivisme ».

⁷³ Certains auteurs procèdent à une distinction entre le constructivisme et l'interprétativisme. Quelle que soit la classification opérée, ces deux paradigmes partent du postulat que la réalité est subjective et que la tâche du chercheur est de comprendre celle-ci telle qu'elle est perçue et vécue par les acteurs de terrain dans un contexte donné, à la différence des positivistes qui considèrent la réalité comme unique et objective (SCHWANDT, 1994).

observé, les interprétatifs qui se réclament d'un positionnement constructiviste vont exploiter cette réalité perçue pour parvenir à expliquer les phénomènes étudiés.

Afin de faciliter la compréhension des significations que les gens attachent à la réalité sociale, leurs motivations et leurs intentions (THIETART et coll., 1999), nous nous sommes immergés dans le cadre de notre recherche. Nous avons séjourné à Santiago (Chili) durant toute la durée de la collecte et de l'interprétation des données, soit une période de plus de 2 ans. L'examen des faits et perceptions que les acteurs attachent aux actions suppose en effet un contact approfondi avec le terrain (HLADY-RISPAL, 2000). Nous avons pu ainsi aborder notre champ d'investigation de l'intérieur (LESSART-HEBERT & al., 1997), démarche caractéristique à toute recherche interprétative et pu retourner sur le site de la collecte des données autant de fois que cela s'est avéré nécessaire pour répondre à nos interrogations lors de notre processus d'analyse des données.

Contrairement aux positivistes qui préconisent une stricte indépendance entre le chercheur et l'objet d'investigation, nous avons cherché à établir une relation interactive et coopérative avec les personnes interrogées⁷⁴. Par ailleurs, nous avons également cherché à faire preuve d'empathie. Cette attitude était indispensable si nous entendions accéder à la signification profonde et non seulement apparente que les gens attachent à la réalité, connaître leurs sentiments et leurs croyances ainsi que leurs motivations.

Notre analyse a été guidée par l'identification des **logiques d'action** des membres des institutions de micro-financement afin de comprendre les **formes de rationalité** qui sous-tendent les pratiques des membres des organisations (KARPIK, 1972). Les logiques d'action sont en effet des « *principes d'action en vertu desquels les individus et les groupes organisent leurs attitudes et comportements* » (VANCOPPENOLLE, 1996, p.37). Depuis le développement de la sociologie des organisations, notamment suite aux écrits de BERNOUX, le concept de logique d'action se trouve à la base d'une grille de lecture du fonctionnement et de l'évolution des organisations. Nous allons nous intéresser tout à la fois aux intentionnalités des acteurs ainsi qu'aux justifications que ceux-ci formulent pour donner sens à leurs actions. Cette attitude qui relève de la phénoménologie⁷⁵ est le propre du chercheur qui s'inscrit dans un paradigme interprétatif compréhensif.

Dans le tableau 2, le lecteur trouvera les principaux postulats du paradigme au sein duquel nous avons décidé d'inscrire notre recherche et ses divergences principales par rapport au paradigme positiviste. Les postulats qui n'ont pas été explicités dans cette première section le seront dans les sections suivantes.

⁷⁴ Cette approche est qualifiée d'« émique » par opposition à l'approche traditionnelle « étique ».

⁷⁵ La phénoménologie est un courant philosophique qui s'intéresse à la logique des phénomènes subjectifs et qui reconnaît qu'il existe une pluralité d'interprétations possibles aux comportements des individus.

Tableau 2 : Postulats relatifs aux paradigmes positiviste et constructiviste

POSTULATS	POSITIVISME	INTERPRÉTIVISME CONSTRUCTIVISTE
Ontologiques		
<i>Nature de la réalité</i>	Objective, tangible, unique	Multiple, socialement construite, contextuelle
<i>Nature des être humains</i>	Conception cognitive des comportements humains qui sont déterminés, réactifs aux influences extérieures	Comportements volontaristes, proactifs ; ils interagissent avec leur environnement
Epistémologiques		
<i>Connaissance générée</i>	Lois universelles indépendantes de tout contexte	Signification que les gens attachent à la réalité, leurs raisons à un moment et dans un contexte déterminé
<i>Statut du chercheur</i>	Il est possible pour le chercheur de rester détaché, indépendant du phénomène étudié. Il peut donc prétendre à l'objectivité.	Le chercheur est un être humain, empreint de sa culture, de ses valeurs, dont il ne peut pas entièrement se détacher. Il reste donc partiellement subjectif.
<i>Conception de la causalité</i>	Identification de liens causaux possibles	La nature est trop complexe que pour pouvoir identifier des relations de causes à effets, mais recherche de plausibilité
Méthodologiques		
<i>Objectif de la recherche</i>	Explication, prédiction des comportements humains, démonstration	Compréhension des comportements humains dans un but de reconstruction de la réalité vécue
<i>Centre d'intérêt</i>	Objet général, représentatif	Objet unique, spécifique
<i>Techniques de collecte des données</i>	Expérimentation au cours desquelles les variables sont contrôlées	Analyse de cas 'descriptive', 'épaisse'
<i>Nature des relations entretenues par le chercheur</i>	Séparation totale avec le « sujet d'étude »	Interactive, coopérative, participative avec l'« informateur » ou encore le « répondant »
<i>Design de la recherche</i>	Pré-déterminé	Évolutif

4.2. Approche adoptée : qualitative

La plupart des chercheurs s'inscrivant dans un paradigme interprétatif recourent à des données de nature qualitative (mots, textes, objets, gestes, etc.). L'approche interprétative part en effet du postulat qu'on « *ne peut pas avoir de meilleure porte d'entrée sur les réalités humaines et les pratiques sociales, qu'à travers les interprétations que les humains construisent* » (LESSARD-HEBERT, 1997, p. 31). Rien n'exclut toutefois *a priori* le recours à des données de nature quantitative (chiffres) (STRAUSS & CORBIN, 1991 ; GLASER & STRAUSS, 1969). Tout

dépend de l'objet de la recherche, des intérêts du chercheur et du type de données dont celui-ci a besoin.

En ce qui nous concerne, nous avons collecté principalement des données **qualitatives**. Cette prédominance des données qualitatives sur les données quantitatives se justifie par le fait que nous souhaitons comprendre en profondeur la réalité telle que perçue par les acteurs, dans un nombre restreint d'organisations. Nous avons toutefois utilisé des données quantitatives (chiffres) à des fins de comparaison entre les différentes institutions financières telles que le volume d'activité, le montant moyen des prêts, le nombre de clients afin de nous rendre compte de la magnitude des différents programmes et de l'importance des différentes institutions respectives.

L'interaction que nous avons établie avec les organisations étudiées nous conduit à positionner notre recherche dans le 5^{ème} moment des différents genres en recherche qualitative identifiés par DENZIN & LINCOLN, 2000. Ce cinquième genre est apparu à la fin du siècle dernier et reconnaît que le chercheur n'occupe pas une position de pur observateur par rapport à son objet d'étude. Les recherches actions y sont privilégiées. Ce moment reconnaît également le caractère limité et contextualisé des théories élaborées. Comme nous allons le voir ci-dessous, ce fut notre cas. Au deuxième et troisième moment de la recherche qualitative, nous avons toutefois emprunté la rigueur des recherches qualitatives en recourant à la '*grounded theory*' ainsi que les études de cas.

Les recherches qualitatives peuvent être utilisées à des fins diverses (depuis la vérification de théories jusqu'à la génération de théories) et s'inscrivent à l'intérieur d'un vaste éventail de méthodologies (depuis des questions de recherche très spécifiques et le recours à des données très structurées jusqu'à des questions de recherche très générales et le recours à des données très peu structurées) (PUNCH, 1998). Nous explicitons ci-après l'attitude qui a été la nôtre.

4.3. Stratégie de recherche : L'étude de cas

4.3.1. Choix d'un objectif de recherche : élaboration d'une théorie fondée ('grounded theory')

Si longtemps les études de cas n'ont été utilisées qu'à des fins purement exploratoires (dans un but d'une première compréhension de l'objet de l'étude) ou de façon ponctuelle (en intervenant par exemple après une première phase de collecte de données dans un but de comparaison de données), de plus en plus de chercheurs, principalement qualitatifs, les utilisent aujourd'hui à des **fin**s **conclusives**. Elles constituent alors ce que YIN, 1990, qualifie de 'stratégie de recherche à part entière'. La motivation du chercheur faisant de l'étude de cas sa stratégie de recherche réside dans la volonté de compréhension en profondeur du phénomène étudié (HLADY-RISPAL, 2000). Compte tenu du projet de recherche que nous nous sommes fixés, c'est effectivement la position que nous avons adoptée.

Parmi les objectifs habituellement reconnus aux études de cas utilisées à des fins conclusives (à savoir, le test d'une théorie, l'illustration d'une théorie ou la génération d'une théorie), nous avons retenu celui de génération ou de **construction d'une théorie**. Cette stratégie de recherche est bien souvent qualifiée de « *grounded theory* » ou encore de « théorie enracinée » pour marquer que la théorie est construite

à partir des données collectées sur le terrain. Elle a été explicitée initialement lors d'une première publication par GLASER & STRAUSS en 1967. Puis, d'autres publications ont vu le jour par la suite s'inscrivant dans la même lignée théorique, quoique présentant quelques variantes et/ou divergences⁷⁶. Parmi celles-ci, l'ouvrage de STRAUSS & CORBIN, rédigé en 1990, nous a plus particulièrement aidés dans la structuration de notre processus de recherche. Dans leur ouvrage, ces auteurs proposent en effet des procédures et techniques pour élaborer une théorie enracinée dans les données. Ils décrivent notamment précisément les différentes étapes d'interprétation des données décrites dans le point 4.5.

Le processus de génération d'une théorie s'inscrit parfaitement dans la tradition constructiviste puisqu'il « *conduit le chercheur à se concentrer sur la signification des phénomènes observés pour en construire une interprétation à partir des données qu'il observe* » (HLADY-RISPAL, 2000, p.63).

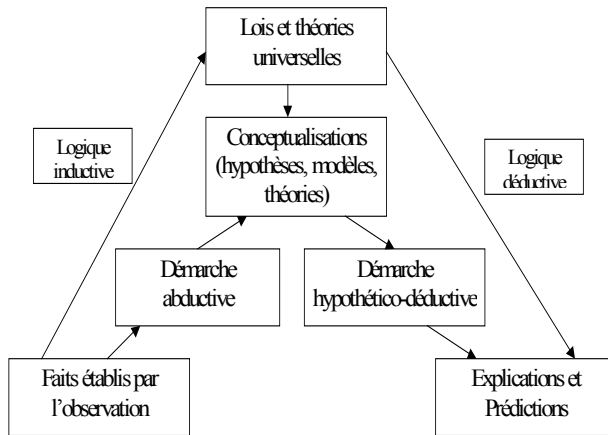
Le choix de génération de propositions théoriques selon les principes méthodologiques de la '*grounded theory*' a eu des implications importantes sur la méthodologie ainsi que la structure de notre recherche comme nous allons le voir dans les points suivants.

4.3.2. Logique adoptée : l'abduction

Parmi les différentes logiques pouvant être adoptées par le chercheur, une distinction est couramment opérée entre une démarche déductive et inductive. La démarche déductive cherche à élaborer une ou plusieurs hypothèses et à les confronter ensuite à la réalité étudiée. La démarche inductive pour sa part consiste en « *une inférence logique qui permet au chercheur de découvrir une constance a priori (loi) à partir de l'observation de faits particuliers* » (THIETART et coll., 1999, p.61).

Pour un chercheur se situant dans un paradigme interprétatif, il est généralement admis que le processus de construction théorique s'effectue à partir de l'« induction analytique » afin de laisser parler les données. Toutefois, étant donné notre positionnement constructiviste, le terme d'« **abduction** » auquel recourent certains auteurs est plus approprié pour qualifier notre démarche. La différence entre les deux démarches réside dans le statut reconnu à la réalité produite : les propositions émises par abduction ont « *un statut explicatif ou compréhensif qui, pour tendre vers la règle ou la loi, nécessite d'être testé ensuite* » (THIETART et coll., 1999, p.61). L'objectif de l'abduction n'est pas tant de produire des lois universelles que de donner un sens aux nombreuses observations collectées qui, au premier abord, étaient ambiguës et de proposer ainsi de nouvelles conceptualisations (THIETART et coll., 1999). La distinction entre ces deux types de démarche est illustrée par la figure 1 empruntée à THIETART & coll., 1999.

⁷⁶ Citons notamment l'ouvrage de GLASER, 1978, intitulé « Theoretical Sensitivity », celui de STRAUSS & CORBIN en 1990 intitulé « Basics of Qualitative Research », critiqué par la suite par GLASER en 1992 dans son livre « Basics of Grounded Theory Analysis ».

Figure 1 : Modes de raisonnement et connaissance scientifique

Source : THIETART et coll., 1999.

Si, tout comme le chercheur adoptant une démarche inductive, nous espérons atteindre un niveau de profondeur d'analyse important et faire apparaître des constructions théoriques nouvelles, le choix d'une logique d'abduction plutôt que d'induction a eu pour intention de donner un caractère plus modeste aux propositions théoriques émises compte tenu du caractère contextualisé de celles-ci. La théorie que nous avons élaborée se veut par conséquent « substantive » (propre au champ de recherche étudié) et non pas « générale » ou encore « formelle » (STRAUSS & CORBIN in DENZIN & LINCOLN, 1994)⁷⁷. Rien n'empêche toutefois le lecteur intéressé de vérifier par la suite l'applicabilité de cette théorie à d'autres contextes⁷⁸.

Par ailleurs, l'adoption d'une logique d'abduction est conforme à la méthodologie préconisée par GLASER & STRAUSS, 1969. Sans avoir recouru au terme d'abduction, ces auteurs avaient déjà mentionné la nécessité de relativiser le degré d'universalité des propositions théoriques émises dans le cadre de la '*grounded theory*'. Comme nous aurons l'occasion de le voir ci-dessous, la '*grounded theory*' ne requiert en effet pas l'examen de *toutes* les données possibles, mais seulement la saturation théorique des données. Par ailleurs, ces auteurs soulignent que contrairement à une démarche inductive qui cherche à établir des relations de causes à effets entre différents concepts, les relations établies et les hypothèses émises dans le cadre de la '*grounded theory*' peuvent également faire référence à des conséquences, conditions, dimensions, processus, etc.

4.3.3. Sélection des études de cas

Rappelons que notre question de recherche a trait à l'évaluation de la performance d'institutions relevant de statuts juridiques différents. Trois types d'institutions de

⁷⁷ CORBIN & STRAUSS, 1990, apportent un éclairage intéressant sur ces deux types de théorie : Une théorie est qualifiée de « substantive » lorsque le phénomène a été étudié dans un contexte particulier. Au contraire, une théorie est qualifiée de « formelle » lorsque le phénomène est examiné dans différents types de situation. Le degré de généralisation dans ce dernier cas est donc plus grand.

⁷⁸ Voir infra, la question de la transférabilité de la recherche.

micro-financement ont été considérés relevant chacun de statuts juridiques distincts organisant différemment les droits de propriété : des ONG financières, des coopératives d'épargne et de crédit et des banques. A l'intérieur de ces cas, différentes unités d'analyse (organisations) ont été approchées. Toutefois, seules trois unités (une par type de statuts juridiques) ont fait l'objet d'une analyse fine et seront détaillées dans le cadre de cette thèse pour des raisons pratiques. Les autres unités d'analyse n'ont pas fait l'objet d'une analyse plus approfondie car elles ne se sont pas avérées nécessaires à la saturation théorique. Cette dernière notion est fondamentale dans la '*grounded theory*'. Elle correspond au « *moment à partir duquel l'apprentissage incrémentiel est minime, les chercheurs observant des phénomènes déjà observés* » (HLADY-RISPAL, 2000, p.68). Nous aurons l'occasion d'y revenir lorsque nous aborderons le point consacré à l'analyse des données.

Faisons remarquer que dans le cadre de la '*grounded theory*', la sélection des sites d'observation (comme des personnes interrogées – voir infra) n'a pas tellement d'importance au départ puisque le chercheur ne sait pas *a priori* quels seront les données et concepts pertinents et par conséquent les personnes, documents, lieux, etc. qui seront opportuns pour la recherche (STRAUSS & CORBIN, 1990). Il est avant tout crucial que le chercheur reste ouvert à toute opportunité à un stade initial de la recherche. Par contre, par la suite, le choix des personnes interrogées, des sites observés, etc. doit être dirigé et délibéré afin de maximiser la probabilité d'atteindre la saturation théorique des concepts qui se sont révélés pertinents pour le phénomène étudié.

Les données collectées et analysées pour les cas individuels ont été ensuite regroupées pour les confronter entre les cas. D'une analyse « intra-cas », nous sommes passés à une analyse « inter-cas » comme le suggèrent YIN, 1984 et 1993 et MILES & HUBERMAN, 1991. L'adoption d'une telle démarche nous a aidés dans notre processus de théorisation (STAKE in DENZIN & LINCOLN, 1994). La comparaison « inter-cas » a en effet permis de découvrir les points de divergence et/ou de convergence entre les différents cas (LESSART-HEBERT & al., 1997). Elle présente également l'avantage d'éviter le risque de perte d'objectivité auquel s'expose tout chercheur qui procède à une étude prolongée au sein d'une seule organisation (LEONARD-BARTON, 1990).

Un point d'ancrage fondamental de cette procédure est le développement (ou l'enrichissement) d'un corpus théorique riche. Une technique prometteuse lors des études de cas est à cet égard l'idée de '*pattern-matching*' de CAMPBELL, 1975, par laquelle « *several pieces of information from the case study may be related to some theoretical proposition* » (PATTON, 1989, p.33). Nous y reviendrons dans la section consacrée à l'interprétation de nos données.

4.3.4. Analyse du contexte

L'**analyse du contexte** constitue une caractéristique distinctive de la méthodologie des études de cas. La frontière entre le phénomène à étudier et son contexte n'est pas toujours clairement établie (YIN, 1989). Par conséquent, une part de notre travail a été consacrée à l'analyse du contexte du micro-crédit à Santiago (concurrents, politique gouvernementale, environnement socio-économique, etc.).

Nous nous sommes également intéressés au contexte historique des organisations étudiées. Nous nous sommes en effet rendus compte que les expériences passées

constituent un héritage précieux qu'il était important d'essayer de reconstituer pour comprendre le fonctionnement actuel des organisations et les mobiles de décision des acteurs. Cette reconnaissance de l'importance du facteur temps pour la bonne compréhension du fonctionnement des organisations n'est pas nouvelle. Depuis les publications de PETTIGREW en 1985, de nombreux auteurs intéressés par la problématique organisationnelle ont eu en effet recours à une approche contextualiste. Cette approche est liée à l'idée de "*l'articulation d'un phénomène dans un ensemble plus large d'événements où les différents événements historiques auront un rôle central pour la compréhension et la confirmation qualitative des hypothèses*" (GUTIERREZ, 1993, p.55). Nous nous sommes par conséquent efforcés de récolter un maximum de documents historiques. Nous avons également fait appel dans une certaine mesure à la mémoire des personnes interrogées. Nous approfondissons ces deux modes de collecte de données dans le point suivant. Dans ce même point, nous décrirons également une troisième technique à laquelle nous avons eu recours, à savoir l'observation participante.

4.4. Techniques de collecte de données

Nous avons recouru simultanément à trois types de techniques de collecte de données : l'observation, les interviews et l'analyse de documents. Ces trois techniques nous ont permis de collecter des données à partir de différentes méthodes. Elles sont décrites ci-après.

4.4.1. Observation Participante

L'**observation participante** permet au chercheur - par l'accès au terrain - de cerner une réalité qui n'est pas directement perceptible. Elle joue un rôle de premier plan dans les recherches interprétatives. De cette façon, le chercheur peut en effet « *comprendre le monde social de l'intérieur, parce qu'il partage la condition humaine des sujets qu'il observe* » (LESSART-HEBERT & al., 1997, p.102). Cette approche qualifiée d'« *ethnométhodologique* »⁷⁹ est souvent utilisée lors de l'étude de cas (JORGENSEN, 1990). Par ailleurs, elle présente l'avantage d'être la méthode d'observation la moins structurée dans la mesure où d'une part, le chercheur impose peu de limites à l'observation qu'il recueille et, d'autre part, il n'utilise pas d'unité d'analyse pré-définie (BICKMAN in SELTZ & al., 1977). Outre l'observation directe, cette approche permet bien souvent au chercheur d'engager des conversations avec les membres, de mener des entrevues plus informelles avec ceux-ci, de procéder plus facilement à de la collecte documentaire, etc. C'est pourquoi, elle est bien souvent combinée avec d'autres modes de collecte de données.

L'observation participante peut prendre une forme plus ou moins active selon le niveau d'implication du chercheur et le rôle joué par celui-ci. GOLD'S, 1958, classe le rôle du chercheur selon qu'il est : un observateur complet, un observateur-participant (plus observateur que participant), un participant-observateur (plus participant qu'observateur) ou un participant complet⁸⁰.

⁷⁹ Se référer à PLANE, 1999, pour une excellente synthèse des implications de cette approche sur le plan épistémologique et méthodologique en sciences de gestion.

⁸⁰ La littérature en la matière mentionne également couramment la typologie élaborée par ADLER & ADLER, 1987. Celle-ci distingue trois types d'appartenance du chercheur : membre-complet (fait partie

Sans avoir été à aucun moment employé par l'une ou l'autre des organisations étudiées, notre degré d'implication a varié d'une organisation à l'autre. Lors de l'étude de cas pilote, nous avons joué un rôle très participatif, étant physiquement présents dans l'organisation plusieurs jours par semaine pendant une période de près de 9 mois. Nous avons ainsi pu être associés à la vie de l'organisation (visite des clients sujets à une demande de micro-crédit, participation aux comités de crédit, réunions avec des personnes extérieures, etc.). Cette participation réelle nous a permis de nous immiscer dans le contexte de la recherche afin de mieux percevoir la réalité vécue par les acteurs et de mieux comprendre la problématique de notre recherche.

Pour les études de cas ultérieures, un tel niveau d'intégration n'a plus été ressenti avec le même degré d'utilité dans la mesure où l'apprentissage acquis lors de notre première étude de cas nous a permis de repérer plus rapidement les éléments pertinents à l'objet de notre recherche. Nous nous sommes par conséquent contentés d'y exercer un rôle d'un observateur-complet. De toute façon, pour des contraintes de temps évidentes, un engagement prolongé dans chacune des organisations n'aurait pas été possible. Certes, cette différence d'implication aura un impact non négligeable sur la force de l'argumentation et des conclusions émises pour chacune de ces institutions dans la quatrième partie de notre thèse. Mais dans tous les cas, nous avons pu participer aux différentes étapes du processus d'évaluation d'une demande de crédit, situation-clé dans une institution de micro-financement pour cerner les logiques qui guident les décisions des membres. Par ailleurs, quel qu'ait été notre degré d'implication au sein de l'organisation, nous nous sommes efforcés à tout moment de rester le plus objectif possible et avons poursuivi la collecte des données jusqu'à l'impression de saturation de celles-ci.

Les données collectées lors de l'observation ont été consignées dans un premier temps dans des cahiers. Ceux-ci avaient pour but d'enregistrer au vol les événements importants, les propos recoltés lors de conversations informelles ainsi que le fruit de notre observation personnelle. Conformément aux recommandations de KIRK & MILLER, 1986, toutes ces informations ont été ensuite le plus rapidement et minutieusement possible retranscrites dans un journal de bord informatisé. Cette promptitude avait pour but de se prémunir d'oublis et de déformations puisqu'il était également fait appel à notre mémoire lors de ce processus de rédaction. Ce journal comprend chronologiquement le lieu de l'observation, la date et l'heure, l'activité, les acteurs en présence, ce qu'ils ont relaté, voir même leur humeur. Nous avons opéré une différenciation selon le type de données retranscrites : les retranscriptions littérales ont été rédigées en lettres capitales dans la langue des interlocuteurs tandis que ce que nous rapportons de mémoire a été rédigé en lettre minuscule et suivi d'un point d'interrogation entre parenthèses si les propos relatés étaient incertains. Par ailleurs, tout commentaire personnel destiné à parfaire la compréhension ou la réflexion a été noté entre crochets.

Outre les notes descriptives, nos cahiers comprennent également des notes analytiques relatives à notre cheminement théorique. Nous avons préféré maintenir la forme manuscrite de ces dernières notes car elles comprenaient bien souvent des schémas, graphiques, etc. qui servaient de support à notre processus de réflexion.

prenante de l'organisation), membre-actif (impliqué dans l'organisation dans la mesure où il y assume des responsabilités, mais sans s'engager toutefois dans les valeurs et objectifs de l'organisation) et membre-périphérique (interaction importante sans toutefois faire partie de l'organisation).

L'observation participante nous a permis de prêter tout particulièrement attention aux objets qui sont mobilisés par les membres et à la qualification des personnes. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 2, ces différentes ressources peuvent en effet traduire des formes de généralité et donc de modes de coordination particulières. Ces différents repères nous ont par conséquent aidés à identifier les **logiques d'action** des organisations.

Conscients que les données collectées par l'observation pouvaient toutefois être biaisées par notre ethnocentrisme, nous avons recouru à d'autres modes de collecte des données décrits dans les points suivants.

4.4.2. Entretiens semi-directifs

Compte tenu de notre posture épistémologique, nous souhaitons laisser parler le plus librement possible les sujets. L'idée était de minimaliser l'influence du chercheur afin de collecter les données dans la perspective de l'interviewé puisque rappelons-le, l'adoption d'un paradigme interprétatif requiert la compréhension de la perception des acteurs, de leur propre interprétation de la réalité. Toutefois, afin que l'entrevue ne s'écarte pas trop du thème de notre recherche, nous avons opté pour des **entretiens semi-directifs**.

Les entrevues ont été relativement peu structurées surtout lors des premières entrevues au sein de chaque organisation afin de permettre aux personnes interrogées d'utiliser leur propre terminologie, leur propre signification. Afin de garder en mémoire les thèmes principaux qui devaient être couverts lors de l'entrevue, nous avons établi un guide d'entretiens très général. Par la suite, ce guide a été plus détaillé. Il a pris la forme de « check-lists » comprenant des questions plus précises, regroupées par thème afin de relancer si nécessaire le répondant sur l'une ou l'autre de ces questions. Ce guide présentait des variantes selon la fonction exercée par les différentes personnes interrogées au sein de l'organisation (employés, dirigeants et membres du conseil d'administration, principalement). Une façon courante d'engager la conversation était de demander à la personne de nous parler de son organisation et de nous expliquer le rôle qu'elle y joue. Une autre façon était d'interroger l'informateur sur les raisons de l'existence de l'organisation. En effet, la comparaison de la performance des institutions de micro-financement ne peut être établie selon nous que dans la mesure où la mission⁸¹ poursuivie est la même. Ces guides ont été constamment adaptés au cours du processus d'évolution de notre recherche. Cette façon de procéder est propre au processus de construction d'une théorie à partir de données qualitatives. En effet, comme nous le verrons dans la section suivante consacrée à l'interprétation des données, au fur et à mesure qu'émergent de nouvelles propositions théoriques, il convient de les vérifier jusqu'à arriver à cerner de façon de plus en plus précise le phénomène à étudier. C'est ce que RUBIN & RUBIN, 1995, ont qualifié de « *iterative design* ». Le lecteur trouvera dans l'annexe 1 les guides d'entretien sur lesquels nous nous sommes appuyés au départ.

Lors des entrevues, nous nous sommes efforcés de maintenir à tout moment une ambiance la plus conviviale possible afin de gagner la confiance de l'interlocuteur et de lui laisser la possibilité d'explorer des sujets imprévus. Le cadre détendu des

⁸¹ Celle-ci constitue leur raison d'être, leur fonction essentielle dans la société en termes de produits et de services rendus à leurs clients (MINTZBERG, 1986).

entrevues s'est en effet révélé déterminant pour la qualité et confidentialité des données collectées. Conformément aux recommandations de RUBIN & RUBIN, 1995, nous avons donc essayé de combiner au mieux flexibilité et centrage des entrevues.

Les entrevues ont été enregistrées, et à quelques rares exceptions près⁸², intégralement retranscrites et analysées grâce à un logiciel d'analyse qualitative dénommé « **Atlas-ti** ». Le recours à ce logiciel a facilité le processus de synthèse de nos données et nous a permis de procéder à une **comparaison continue** des données primaires collectées conformément aux fondements méthodologiques de la *grounded theory* élaborée par GLASER & STRAUSS, 1967⁸³.

Le choix des personnes interrogées fut guidé essentiellement par le profil de la personne (un analyste-crédit, un dirigeant, un membre du conseil d'administration, etc.) et, dans une moindre mesure, sur base des recommandations des personnes interrogées. Ces deux méthodes sont dénommées respectivement '*purposive sampling*' et '*snowball sampling*' dans la littérature consacrée aux recherches qualitatives (DECROP, 1999 ; PATTON, 1980). La liste des personnes rencontrées dans chacune des organisations étudiées fait l'objet de la deuxième annexe.

4.4.3. Analyse des documents

Différents documents produits par ou sur l'organisation (données secondaires) ont complété la collecte de nos données primaires (archives, comptes-rendus de réunions, statuts de l'organisation, états financiers, rapports divers rédigés par exemple pour les donateurs, etc.). La liste des documents examinés à propos des différentes organisations étudiées ainsi que les abréviations utilisées pour les référencer par la suite est reprise dans l'annexe 3.

Ces divers documents nous ont été d'une aide précieuse pour identifier les logiques d'action poursuivies par les individus à travers le temps. Provenant de sources secondaires, nous nous sommes efforcés de vérifier la véracité de l'information véhiculée dans ces documents en interrogeant les membres de l'organisation.

4.4.4. Conclusion

Conformément au principe de la '*grounded theory*', les données obtenues par les différents types d'instruments de collecte de données ont ensuite été confrontées entre elles pour vérifier leur authenticité et dégager progressivement les premiers fondements de notre cadre conceptuel. Le recours conjoint à ces trois techniques nous a notamment permis de faire la part des choses entre le discours des acteurs et leurs pratiques. Ces différentes techniques ont par conséquent joué un rôle de complémentarité.

⁸² Conformément aux principes méthodologiques de la '*grounded theory*', nous n'avons pas retranscrit certaines entrevues lorsque l'étude de cas avait atteint un stade fort avancé et que l'information était redondante de telle sorte que nous avions l'impression d'avoir atteint la saturation des données collectées. Dans quel cas, nous nous sommes contentés de nos notes manuscrites prises sur le terrain.

⁸³ Voir infra, la section consacrée à l'interprétation de nos données.

4.5. Techniques d'interprétation des données

Les données collectées, il convenait de les interpréter. Toutefois, ces deux opérations ne sont pas totalement indépendantes l'une de l'autre. En effet, l'émergence de nouvelles idées théoriques nécessite bien souvent un retour sur le terrain afin de les vérifier jusqu'à l'obtention d'une saturation théorique. Si la collecte des données consiste à récolter les constructions telles qu'elles apparaissent dans les différents supports (documents, entrevues, etc.) et qui résultent des efforts entrepris par les acteurs pour donner du sens aux situations dans lesquelles ils sont impliqués, l'interprétation ou l'analyse des données conduit quant à elle à un processus de reconstruction de ces données (LINCOLN & GUBA, 1985 et 1989). Rappelons que dans un positionnement constructiviste, les données ne sont pas considérées comme des faits objectivement observables et indépendants du système de valeurs du chercheur, mais qu'au contraire, celui-ci participe au processus de reconstruction. Le type de questions posées, la façon dont le chercheur pose ses questions, son attitude, etc. traduit en effet son système de valeurs et oriente la recherche (LINCOLN & GUBA, 1985). Le chercheur est donc engagé dans le processus de recherche (LINCOLN & GUBA, 1989).

Confronté à un nombre très important de données collectées, un effort d'abstraction est demandé au chercheur pour condenser celles-ci et arriver progressivement à émettre des propositions théoriques. Celles-ci mettent en relation différents concepts inférés progressivement à partir des données. Le chercheur doit, après de nombreuses relectures de ses notes, identifier les unités de sens de son analyse (mots, phrases, paragraphes, etc.) et y attribuer des codes. Le **codage** est précisément l'opération par laquelle un chercheur attribue un nom, une étiquette à une portion des données afin de leur donner un sens (PUNCH, 1998), de les classer, de les organiser (HUBERMAN & MILES, 1991).

A un premier niveau d'abstraction, les codes sont descriptifs et nécessitent peu ou pas d'inférence. Ils visent essentiellement une classification. A un deuxième niveau, les codes sont plus interprétatifs et exigent une certaine inférence. Ils relient différents codes descriptifs en un code plus abstrait et constituent une sorte de 'méta-code' pour reprendre les termes de PUNCH, 1998. Enfin, à un troisième niveau, ils sont explicatifs et nécessitent un degré plus grand d'inférence afin de parvenir à l'élaboration de propositions théoriques. Dans leur processus de génération d'une théorie fondée ('*grounded theory*'), STRAUSS & CORBIN, 1990, qualifient respectivement ces trois niveaux de codages de '*open coding*', '*axial coding*' et '*selective coding*'. De leur côté, GLASER & STRAUSS, 1969, préfèrent les termes de '*substantive code*', '*theoretical code*' et '*core code*'. Nous détaillons ci-après l'évolution du processus d'abstraction :

- 1- '**Open (ou substantive) Coding**' : Au cours de cette première étape, STRAUSS & CORBIN, 1991, distinguent deux opérations. La première qu'ils qualifient de conceptualisation consiste à attribuer des codes descriptifs à des segments de textes. La seconde opération est qualifiée de catégorisation. Elle consiste à regrouper différents concepts en catégories lorsque ceux-ci semblent appartenir à un même phénomène. A chaque catégorie peuvent être rattachées différentes caractéristiques ('*properties*') qui peuvent être chacune localisées le long d'un continuum ('*dimension*'). Ces caractéristiques et leurs dimensions constituent la

base de l'élaboration de la théorie. Dès cette première étape, STRAUSS & CORBIN, 1991, opèrent par conséquent déjà un premier processus d'abstraction.

Pour mener à bien cette première opération de codage, nous nous sommes livrés à une **analyse de contenu**. Cette méthode permet d'appréhender les représentations des individus qui sont à l'origine de leurs décisions et actions (THIETART et coll., 1999). Elle est dès lors en conformité avec notre positionnement épistémologique et la cohérence globale de notre projet de recherche est ainsi assurée. Cette méthode repose sur le postulat que la répétition d'éléments de discours révèlent les centres d'intérêt et les préoccupations du chercheur.

Sous le vocable « analyse de contenu » sont regroupées différentes méthodes qui diffèrent principalement en fonction des unités de codage adoptées (mot, portion de phrase, phrase entière, groupe de phrases), des méthodes d'analyse utilisée (quantitative versus qualitative) et de la définition au préalable ou non des catégories d'analyse. En ce qui nous concerne, nous avons codé indifféremment des mots ou (portions de) phrases. Par ailleurs, notre analyse se voulant essentiellement qualitative, ce qui nous a importé ne fut pas tant la fréquence statistique, mais la fréquence d'apparition (ou d'absence) de thèmes dans le discours, thèmes qui reflétaient (ou non) les préoccupations des acteurs. Parmi les deux grands types d'analyse de contenu - lexicales (analyse de la fréquence d'apparition des mots) ou thématiques (analyse de portions de textes) - (THIETART et coll., 1999), nous avons dès lors privilégié la seconde. Comme nous l'a fait en effet remarquer à très juste titre WISSLER A., « *ce n'est pas un nombre d'occurrence de mots ou d'expressions qui explique la force d'une idée ou d'une argumentation* »⁸⁴. Nous avons toutefois procédé pour certains mots clés à de l'analyse lexicale lorsque ces mots traduisaient une caractéristique essentielle de l'organisation d'après la personne interrogée. Ce fut le cas par exemple des mots tels que « risque », « autosuffisance », « confiance », « analyse », etc.

Conformément à la '*grounded theory*', pour opérer le codage à un premier niveau d'abstraction, nous ne sommes partis d'aucune catégorie préétablie à partir des lectures effectuées. Ce n'est que dans un second temps que nous nous sommes progressivement rattachés à la littérature existante pour voir si celle-ci pouvait nous offrir des éléments pertinents à la construction de notre théorie (CORBIN & STRAUSS, 1990 ; GLASER & STRAUSS, 1969).

Tout code doit être considéré comme provisoire à un niveau initial de l'analyse. Au cours de la recherche, le chercheur est contraint de constamment renommer certains codes, regrouper différents codes entre eux, etc. jusqu'à ce que ceux-ci traduisent véritablement les données. La liste des codes définitifs est reprise dans l'annexe 4.

- 2- '*Axial (or theoretical) coding*' : Cette seconde étape consiste à établir des connexions (des liens ou axes) entre les catégories principales identifiées lors de la première étape du codage. Au cours de cette phase, commencent à apparaître différentes régularités, des thèmes récurrents, des configurations possibles, etc. recoupsés bien souvent sous le qualificatif de '*pattern*'. Pour reprendre les termes

⁸⁴ Propos établis lors d'un échange d'e-mail le 26/05/00.

de MILES & HUBERMAN, 1991, « *quelque chose vous 'saute aux yeux', prend soudain un sens* » (p.387). Ces auteurs recommandent différentes stratégies afin d'aider le chercheur à interpréter davantage les données, à leur donner une certaine signification. Parmi celles-ci, nous avons eu recours à des degrés variables au dénombrement, au regroupement, au repérage des relations entre variables, à l'identification des variables intervenantes et à la recherche de cohérence conceptuelle. Les connexions entre les différents codes (ou catégories) peuvent être établies de façons diverses : par établissement de causes et conséquences, l'identification d'un processus, l'association d'un stimulus-réponse, etc. (PUNCH, 1998). Pour CORBIN & STRAUSS, 1990, cette opération se limite toutefois exclusivement à ce que les auteurs qualifient de '*Paradigm Model*'. Les différentes catégories s'organisent selon une séquence déterminée : un certain phénomène est exprimé en fonction des conditions intervenantes qui conduisent à son émergence, du contexte dans lequel celui-ci naît, des stratégies mises en œuvre par les acteurs pour le traiter et des conséquences induites par ces stratégies. Quoique central dans l'analyse de CORBIN & STRAUSS, 1990, ce paradigme n'a pas été appliqué dans le cadre de notre recherche. Il nous a semblé en effet qu'il présentait un cadre trop étroit aux relations qui pouvaient être établies entre différentes variables.

- 3- '*Selective (or core) coding*' : cette troisième étape de la '*grounded theory*' doit conduire le chercheur à émettre des propositions théoriques en intégrant les différents éléments d'analyse qui se sont imposés progressivement lors de la recherche. Le principe est le même que lors de l'étape antérieure, mais le degré d'abstraction atteint est supérieur. Tout comme tout code doit être considéré comme provisoire, les propositions émises doivent, elles aussi, être considérées avec prudence : toute proposition doit être soumise à l'épreuve et vérifiée lors de l'analyse de nouvelles données jusqu'à l'observation d'une saturation théorique (EISENHARDT, 1989).

Afin d'élaborer une théorie, il est exigé du chercheur une sensibilité théorique ('*theoretical sensitivity*'), d'« ouvrir » son esprit au phénomène étudié, c'est-à-dire de laisser parler les données sans se laisser biaiser par sa propre perspective (CORBIN & STRAUSS, 1990). Différentes techniques sont proposées à cette fin au chercheur. Parmi celles-ci, nous avons eu recours :

- a) Au questionnement : Bien que notre question de recherche se voulait générale, nous nous sommes appuyés sur des questions progressivement plus précises qui ont guidé les entrevues à un stade plus avancé de la recherche. Comme le précisent STRAUSS & CORBIN, 1990, chacune de ces questions doit permettre d'en stimuler d'autres plus spécifiques. Nous avons vu en effet que si, au-départ, notre guide d'entrevue était très général, par la suite, il a pris la forme de « check-lists » beaucoup plus précis. Ces questions par lesquelles le chercheur peut se laisser guider commencent par les particules interrogatives de base suivantes : « Qui ? », « Quand ? », « Où ? », « Quoi ? », « Comment ? », « Combien ? » et « Pourquoi ? ». En ce qui nous concerne, les sous-questions suivantes nous ont servi d'appui :
 - Quelle est la mission (raison d'être) des différentes institutions de micro-financement étudiées ?

- Quels sont les objectifs poursuivis par les membres internes à l'organisation ?
- Comment peut-on évaluer la performance de ces organisations ?
- Quels sont les critères de mesure de performance retenus par les membres internes mais aussi externes ?
- Qui sont les détenteurs d'influence au sein de ces organisations ?
- Le statut juridique de l'organisation a-t-il une influence sur son mode de fonctionnement interne ?
- Pourquoi des institutions relevant de statuts juridiques différents co-existent sur le marché du micro-crédit à Santiago?
- Comment est prise la décision de crédit ? Sur quels critères s'appuie-t-elle ?
- Quelles sont les théories pertinentes pour expliquer le mode de fonctionnement interne de ces organisations ?
- Etc.

Bon nombre de ces questions avaient pour but de nous aider à identifier les **logiques d'action** qui guident les comportements des membres des institutions de micro-financement.

- b) A l'analyse de textes : Nous avons également analysé minutieusement les retranscriptions effectuées en codant systématiquement les mots, phrases ou paragraphes selon les cas qui nous semblaient pertinents.
- c) A la comparaison des données : outre la comparaison constante des données collectées dans les différentes organisations étudiées, nous avons également comparé le fonctionnement de ces organisations à d'autres types d'organisation (par évocation à une banque classique, une entreprise industrielle) pour repérer des éléments caractéristiques des organisations étudiées

Conjointement au codage, il est vivement conseillé au chercheur de consigner toutes ses réflexions personnelles dans des **mémos**. Par ailleurs, afin de faciliter le processus de réflexion, MILES & HUBERMAN, 1991, recommandent fortement au chercheur de s'aider tout au long de l'analyse de **représentations visuelles** pour organiser et réduire les données. Ces auteurs proposent de nombreuses représentations des données sous forme de diagrammes ou de matrices. Certaines sont plus spécifiques à l'analyse intra-cas et d'autres à l'analyse inter-cas. Citons entre autres les matrices chronologiques, à groupements conceptuels, des effets, etc. Personnellement, nous y avons eu recours notamment pour organiser chronologiquement les données en différentes 'périodes' ou 'cycles' selon les différentes variables ou catégories qui se sont progressivement imposées lors de la codification des données ainsi que pour présenter notre cadre conceptuel.

4.6. Valeur de la recherche

Pour évaluer la qualité d'une recherche, à la suite des travaux de GUBA & LINCOLN, 1985, les termes de crédibilité, transférabilité, de robustesse et de

confirmabilité sont généralement préférés par les chercheurs post-positivistes, interprétatifs et constructivistes aux traditionnels critères de *validité interne*, *externe*, *fiabilité* et *objectivité* des positivistes (DENZIN & LINCOLN, 1994 ; HIRSCHMAN, 1986 ; PELLEMANS, 1999). La vérification de ces critères constitue la garantie d'une recherche que GUBA & LINCOLN, 1985, qualifient de « digne de confiance » (*'trustworthiness'*). Définissons succinctement ces critères, puis voyons comment ceux-ci sont vérifiés dans le cadre de notre recherche.

La **crédibilité** (*'credibility'*) d'une recherche fait référence à l'authenticité des constructions produites sur base de la réalité étudiée. La **transférabilité** (*'transferability'*) est la mesure selon laquelle les résultats de la recherche peuvent être utilisés dans d'autres contextes ou sites similaires. La **robustesse** (*'dependability'*) est la mesure selon laquelle les résultats sont constants et pourraient être reproduits. La **confirmabilité** (*'confirmability'*), enfin, fait référence à la neutralité des résultats établis. Rappelons en effet que les résultats de la recherche dépendent de l'interprétation du chercheur. Il convient que cette interprétation soit le reflet des répondants et des observations du terrain et non pas le fruit de biais introduits en cours de recherche, des motivations ou encore des intérêts du chercheur.

Dans le cadre de notre recherche, la proximité entretenue avec les acteurs et la durée prolongée de nos observations sur le terrain assurent sa crédibilité. L'engagement prolongé sur le terrain nous a en effet permis d'apprendre la culture organisationnelle et de comprendre le contexte de notre recherche, de détecter d'éventuelles désinformations introduites tant par le chercheur que pas les répondants ainsi que d'établir une confiance avec les informants (GUBA & LINCOLN, 1985). L'observation continue nous a aidé à repérer les points saillants que nous avons pu explorer en détail.

La transférabilité de notre recherche a quant à elle été assurée par la rédaction de *'thick descriptions'* (descriptions « épaisses » ou « en profondeur ») pour reprendre le concept introduit par GEERTZ, 1973. Rappelons en effet que les propositions théoriques émises dans le cadre de la *'grounded theory'* et qui seront formulées dans la troisième partie de cette thèse sont contextuelles et peuvent uniquement faire l'objet de généralisations analytiques (par opposition aux généralisations statistiques préconisées par les positivistes), si l'option était prise de les appliquer à un autre contexte ou champ d'investigation. Afin de permettre le transfert des résultats de notre recherche, nous avons décrit aussi précisément possible notre processus de recherche, le contexte de celle-ci, les caractéristiques des cas étudiés, les procédures suivies, etc. Dans la partie conclusive de notre thèse, nous suggérerons des pistes pour la prolongation de nos travaux à d'autres contextes.

Le critère de confirmabilité est généralement vérifié par le recours à un (ou plusieurs) auditeur(s) externe(s) chargé(s) d'analyser tant le processus que le produit de l'enquête (GUBA & LINCOLN, 1985). Ce rôle a été assuré par les membres de notre comité d'encadrement de thèse qui, compte tenu de leur expérience et du suivi effectué, ont pu vérifier que les conclusions émises dans le cadre de cette thèse « collaient » bien aux données collectées et étaient pertinentes. Notre mari a également joué un rôle important. Les nombreuses heures passées à discuter avec lui nous ont permis de rester plus objective dans notre processus d'interprétation des données. De formation similaire à la nôtre et disposant d'une bonne connaissance du phénomène étudié compte tenu de sa proximité avec le terrain, ses remarques et

réflexions nous furent en effet très précieuses. Enfin, ce rôle a également été joué par les instances dirigeantes de chacune des organisations étudiées avec lesquelles les conclusions principales de notre recherche ont été discutées.

Outre les méthodes décrites ci-dessus, GUBA & LINCOLN, 1985, proposent deux autres techniques afin de garantir la robustesse d'une recherche interprétative : La première est le recours à plusieurs chercheurs qui étudieraient séparément un même phénomène afin de voir si les conclusions émises sont identiques. Toutefois, dans le cas de notre thèse doctorale, cette technique n'était pas possible. Remarquons par ailleurs, qu'étant donné que chaque interprétation résulte d'une interaction entre le chercheur (personne aux caractéristiques uniques) et le phénomène étudié, il serait utopique de croire que deux chercheurs pourraient arriver à des constructions en tout point identiques (HIRSCHMAN, 1986). Nous avons par conséquent recouru à la seconde technique proposée par GUBA & LINCOLN, 1985, à savoir la technique de « triangulation ». Cette technique permet la confrontation des données obtenues à partir de différents angles. Notre recherche a eu recours à trois types de triangulation :

- 1) La triangulation des données, c'est à dire au recours à différentes sources de données : d'une part, les interviews ont été menées auprès de différents informateurs (clients, employés, dirigeants et membres du conseil d'administration) et d'autre part, des données quantitatives ont été collectées afin de venir appuyer les données qualitatives. Aucune donnée n'a été sérieusement considérée si elle n'a pu être triangulée (GUBA & LINCOLN, 1985).
- 2) La triangulation des techniques de collecte de données : nous avons utilisé différentes méthodes (interview, observation participante et analyse documentaire). Cette triangulation permet notamment de repérer les éventuelles « erreurs de cadrage »⁸⁵ des acteurs et minimise ainsi les biais de construction de la théorie. Ces erreurs peuvent résulter de multiples causes : de la volonté d'un répondant de cacher ou de falsifier certains faits, de maladroitness dans l'administration du guide d'entretien ou dans la conduite des interviews, de la retranscription des interviews, etc.
- 3) La triangulation théorique, c'est-à-dire à l'observation du phénomène d'étude sous plusieurs perspectives. Nous avons en effet confronté les hypothèses émergentes à la lueur de plusieurs théories afin de chercher des explications alternatives et ne pas se confiner dans un seul registre explicatif.

A ces trois modes classiques de triangulation, il convient d'en ajouter un quatrième qui nous est suggéré par DECROP, 1999 : la triangulation interdisciplinaire. Nous avons en effet procédé à l'examen de théories relevant de plusieurs disciplines (en particulier le champ de la psychologie, celui de la sociologie et bien sûr, de l'économie) ont été approchées dans une mesure plus ou moins grande selon les disciplines.

Pour renforcer la valeur globale de la recherche, nous avons recouru à une dernière technique proposée par LINCOLN & GUBA, 1985 et qui contribue à garantir chacun des quatre critères décrits ci-dessus. Il s'agit de la tenue d'un « journal réfléchi » (*'reflexive journal'*). Cette technique consiste à consigner toutes ses réflexions personnelles dans un journal de bord tenu au jour le jour.

⁸⁵ Ce terme est emprunté à GOFMAN, 1991, in HLADY-RISPAL, 2000.

Enfin, le recours au logiciel informatique ATLAS-TI pour procéder à l'analyse de nos données avait pour but de donner de la rigueur supplémentaire à notre recherche.

4.7. Etapes du processus d'évolution de la recherche

Nous pouvons synthétiser le processus d'évolution de notre recherche en 5 grands moments. Quoique ces différents moments sont décrits ci-dessous de façon séquentielle, mis à part le premier point, les différents points se chevauchent : au fur et à mesure que nous étudions de nouveaux cas, différents éléments apparaissent et le besoin se faisait bien souvent ressentir d'aller reposer des questions dans des organisations étudiées précédemment. L'analyse de chacun des cas n'a par conséquent été véritablement terminée que lorsque notre thèse a été entièrement rédigée. Cet aller-retour entre la collecte et l'interprétation des données est d'ailleurs une des caractéristiques des études interprétatives utilisées à des fins de construction de théories.

A. Choix du site (lieu d'investigation)

Le choix du lieu d'investigation de notre travail empirique s'est porté sur Santiago de Chile. Ce site a suscité notre intérêt car plusieurs types d'institutions de micro-financement aux structures de propriété différentes (ONG, coopératives et banques) y sont localisées. Ces trois types de structure de propriété s'inscrivent en conséquence au sein d'un contexte géographique, historique et culturel identique. Ce qui présente un atout indéniable pour notre analyse.

B. Etude du cas pilote et prise de connaissance du champ d'étude: d'octobre 2000 à juin 2001

Notre étude de cas pilote a été déterminée à la suite d'un voyage effectué en Amérique Latine en juillet 1998 dans le but de définir une problématique porteuse pour une thèse doctorale. Au cours de ce voyage, nous avons eu l'occasion de rencontrer différents experts et praticiens en micro-finance et nous avons fait la connaissance du directeur exécutif de la Fondation 'Sointral', ONG chilienne spécialisée dans le micro-crédit. Tant l'accueil que nous avait réservé à l'époque cette personne ainsi que sa disposition à nous ouvrir totalement les portes de son institution nous ont motivés à faire de cette institution notre étude de cas 'pilote'.

Ce choix s'est avéré à la hauteur de nos espérances. En effet, comme nous le verrons dans la deuxième partie de cette thèse, non seulement l'étude du cas de Sointral s'est révélée intéressante d'un point de vue théorique, mais en outre, le directeur nous a aidée à rentrer en contacts avec d'autres personnes impliquées dans la micro-finance au Chili. Grâce à son vaste réseau de connaissances, nous avons pu interroger des directeurs d'autres institutions de micro-financement ainsi que des personnes membres d'organisations publiques (notamment du FOSIS) ou encore internationales (la Banque Interaméricaine du développement), participer à différents séminaires ou autres événements importants (réunions de travail organisées par le 'Programa de Economia de Trabajo', par le FOSIS, par le réseau de micro-finance, etc.).

Au total, notre présence au sein de cette organisation a duré 9 mois. Outre l'avantage que cette présence comportait pour notre thèse étant donné qu'elle facilitait fortement l'accès au terrain d'investigation, deux autres éléments ont motivé notre participation prolongée au sein de cette organisation :

- 1- Les caractéristiques de l'organisation : Comme nous le verrons par la suite, contrairement aux autres organisations plus formalisées, chez Sointral, les rapports entre les individus membres sont essentiellement informels et les documents écrits ont peu leur place. Le processus de reconstruction de la réalité s'est donc révélé plus long que ce que nous avions prévu initialement, car le nombre d'échanges avec les membres nécessaire à la saturation théorique a été plus important.
- 2- La nature exploratoire de l'étude de cas : Etant donné qu'il s'agissait de notre étude de cas pilote, nous n'avions aucune idée de l'issue qu'allaient prendre nos recherches et au départ, il ne nous était pas possible, ni désirable, de distinguer l'utile de l'accessoire.

C. Etude préliminaire d'autres études de cas possibles grâce au réseau de relations : de janvier 2001 à janvier 2002

Parallèlement au rôle de participant-observateur effectué chez Sointral, nous avons assez rapidement commencé à voir ce qui se passait dans d'autres institutions de micro-financement chiliennes. Nous avons ainsi approché une coopérative d'épargne et de crédit (la coopérative 'Liberación' mieux connue sous son nom commercial 'Credicoop')⁸⁶, quatre des 5 ONG financières localisées à Santiago et les trois banques spécifiquement orientées vers le segment des micro-entrepreneurs.

D. Collecte des données au sein de deux autres études de cas 'définitives': de août 2001 à août 2002

Les deux autres études de cas retenues s'expliquent avant tout au vu de leur intérêt pour notre recherche et plus particulièrement étant donné le contraste des logiques d'action auxquelles ces organisations font appel. Cette recherche de cas contrastés constitue une technique proposée par HUBERMAN & MILES, 1991, pour éviter au chercheur de tirer d'exemples particuliers des généralisations peu appropriées.

Après avoir réalisé un grand nombre d'entrevues au sein des différentes organisations, nous avons choisi de ne retenir qu'une unité d'analyse par étude de cas étant donné les similitudes observées à l'intérieur des cas. Ces autres cas, quoique non décrits dans le cadre de ce rapport, nous ont néanmoins réconfortés dans notre processus de construction théorique.

La coopérative 'Liberación', mieux connue sous le nom de 'Credicoop', s'est rapidement montrée un cas intéressant dans la mesure où les préoccupations de ses membres sont distinctes de celles connues par la Fondation 'Sointral'. Notre processus d'introduction a été facilité par le directeur de Sointral, ami de longue date du Directeur Général de la coopérative. La collecte de données plus approfondies au sein de cette organisation fut effectuée essentiellement entre août 2001 et avril 2002, les dernières entrevues ayant été effectuées principalement à titre de confrontation ou d'éclaircissement.

En ce qui concerne les banques, l'accès au terrain fut plus délicat. Notre attention s'est portée sur la banque qui présentait la logique de fonctionnement la plus

⁸⁶ Quoiqu'il existe un très grand nombre de coopératives d'épargne et de crédit au Chili, seules deux coopératives dédient exclusivement leurs activités aux micro-entrepreneurs.

contrastée par rapport aux deux autres organisations étudiées, à savoir le cas de 'Banefe'. Vu la réticence initiale des instances dirigeantes à nous autoriser l'accès au terrain, la collecte des données chez Banefe a commencé beaucoup plus tard que prévu (timidement en janvier 2002, mais surtout en juin 2002). Nous aurons l'occasion de revenir sur les difficultés éprouvées pour la collecte des données de cette organisation lorsque nous étudierons ce cas.

E. Analyse des données et élaboration du cadre conceptuel

Notre analyse a été guidée par la recherche des ressemblances et/ou dissonances dans le discours des acteurs. Les données collectées par les entrevues ont été confrontées entre elles, puis aux pratiques observées dans l'institution et à l'information collectée par la lecture de documents. Un processus de comparaison constante a donc été appliqué conformément à la méthodologie préconisée par GLASER & STRAUSS, 1969. Ce processus a, dans un premier temps, été réalisé à l'intérieur de la première organisation étudiée. Nous avons pris soin de mettre en relation des codes reflétant le niveau des discours et d'autres celui des pratiques. Puis au fur et à mesure de l'état d'avancement tant de la collecte que de l'analyse des données, le processus de comparaison a été effectué également entre les différents cas étudiés. Notre analyse a surtout été guidée par la recherche de dissemblances afin de repérer les éléments caractéristiques spécifiques à chacune des organisations étudiées. Nous avons également été attentifs à tous les segments de texte qui donnaient des indications sur les logiques d'action poursuivies par les membres de l'organisation.

Longtemps, le codage des données est resté à un niveau très descriptif ('*open coding*'). Pour notre première étude de cas (Sointral), un très grand nombre de segments de texte ont été codés dans la mesure où nous ne connaissions pas les éléments qui allaient être pertinents pour l'analyse. Le codage pour les deux autres organisations fut toutefois plus facile. Certains de ces codes ont été construits par nous-mêmes, d'autres proviennent directement des termes utilisés par les informateurs⁸⁷.

Parallèlement à l'analyse des données intra-cas, nous avons procédé à une comparaison inter-cas. Cette dernière nous a permis de dégager progressivement les divergences et ressemblances essentielles entre les différents cas et d'identifier les variables essentielles de comparaison entre les différentes institutions de micro-financement localisées à Santiago (Chili) (« catégories »). Ces variables nous ont permis de relier les codes descriptifs ('*open coding*') à des codes d'un niveau d'abstraction supérieur ('*axial coding*') à partir desquels nous avons ensuite construit notre cadre théorique ('*selective coding*'). Ce cadre théorique permet d'identifier différentes conventions que nous qualifierons de « micro-financement » et d'évaluer la performance des institutions de micro-financement au regard du registre conventionnel adopté.

La comparaison de la récurrence de différents codes, que ce soit à l'intérieur de l'organisation ou entre les organisations, a été une aide précieuse pour l'identification des éléments de différenciation entre les cas. Cette technique éclaire en effet les préoccupations des personnes interrogées. A elle seule, toutefois, elle ne constitue pas un indicateur valable dans la mesure où elle s'appuie sur une mesure quantitative (la

⁸⁷ Ces termes sont alors qualifiés de 'in-vivo' (GLASER, 1978 ; STRAUSS, 1987).

fréquence d'apparition d'un code) qui est fortement dépendante du nombre d'entrevues menées et de la personne interrogée. Ce n'est par ailleurs pas nécessairement le nombre de fois qu'un mot est exprimé qui traduit la force d'une argumentation. C'est pourquoi, il nous a été nécessaire de procéder à la relecture de certains extraits-clés pour nous faire notre propre appréciation. Un certain jugement de valeur de l'évaluateur ne peut donc pas être nié. Nos mémos nous ont également aidés dans la mesure où ils apportent des informations plus précises sur certains codes et intègrent les réflexions théoriques que nous nous sommes faites en cours de recherche.

Le cadre théorique élaboré, nous l'avons ensuite appliqué à nos études de cas pour juger de la performance de chacune des institutions étudiées. Les résultats obtenus ont ensuite été communiqués aux différents responsables des organisations de telle sorte que nous pouvons affirmer avoir mené une « recherche-action⁸⁸ ». Les données collectées se sont également avérées riches d'enseignement pour la compréhension en général des modes de coordination des individus engagés dans une action collective.

A ce stade de notre recherche, un retour auprès de la littérature théorique existante s'est révélé précieux que ce soit lors de l'élaboration de notre typologie, lors de notre tentative d'explication de la performance des organisations ou pour notre réflexion générale sur le fonctionnement des organisations.

⁸⁸ Par « recherche-action », il faut entendre que le chercheur est aussi un acteur chargé d'identifier et de solutionner les problèmes propres à une organisation.

DEUXIEME PARTIE :
DESCRIPTION DU CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE,
COLLECTE DES DONNEES ET ANALYSE 'INTRA-CAS'

CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE

5.1. Politiques gouvernementales et ses principaux résultats

5.1.1. Politiques gouvernementales

Au cours des années 80, un grand nombre de réformes économiques furent mises en place par le gouvernement militaire afin de promouvoir une économie de libre marché au sein de laquelle les entreprises privées se substituèrent progressivement aux initiatives publiques⁸⁹.

Depuis la déroute du Gouvernement Militaire et la mise au pouvoir de partis démocratiques en mars 1990, l'Etat⁹⁰ a pris conscience des limites de l'action du libre marché et du rôle qu'il devait jouer notamment en matière de développement social. Loin de se substituer au secteur privé, le Gouvernement a cherché à créer les conditions favorables au bon fonctionnement du marché tout en cherchant à restaurer les droits humains violés durant le Gouvernement Militaire en faisant évoluer le pays vers une pleine démocratie participative et inspirée des valeurs d'une plus grande solidarité et équité sociale. Le slogan à l'époque était "Stimulons la croissance économique avec équité" (FLORES, 2001). La croissance économique et la stabilisation macro-économique sont en effet indispensables au maintien de l'ordre social via notamment ses effets sur le marché de l'emploi. Mais à côté des politiques économiques mises en œuvre, les gouvernements de la Démocratie ont mis en place des politiques sociales spécifiques destinées par exemple à l'amélioration des infrastructures sociales et à la couverture des services sociaux de base (éducation, santé, logement et assurance). Une importante innovation fut l'application de politiques orientées à des groupes sociaux considérés comme prioritaires (femmes, enfants, personnes âgées, populations indigènes, etc.) compte tenu de leurs difficultés à s'intégrer dans le processus de développement du pays (MIDEPLAN, 1999).

Nous analysons ci-dessous les résultats produits par cette politique adoptée par les partis démocratiques depuis le début des années nonante.

5.1.2. Principaux résultats macro-économiques

La politique gouvernementale adoptée a porté ses fruits d'un point de vue économique, principalement jusqu'en 1998. L'analyse de la conjoncture économique des années nonante laisse en effet apparaître deux cycles bien distincts: le premier, marqué par une période de croissance soutenue de 1990 à octobre 1998 et le second caractérisé par une récession économique depuis cette date en raison, dans un premier temps, des conséquences de la crise asiatique, puis de la crise économique mondiale.

Détaillons quelque peu l'évolution macro-économique connue par le Chili au cours de ces deux périodes.

⁸⁹ Ont fait partie de ces réformes la libéralisation des prix, la dérégulation des marchés des biens et du travail, la privatisation de la majorité des entreprises publiques, l'ouverture progressive à l'économie mondiale, etc. (MIDEPLAN, 1999).

⁹⁰ Présidés successivement par : Patricio Aylwin (1990-1994), Eduardo Frei (1994-2000) et Ricardo Lagos (président actuel).

De 1990 à 1998, l'économie chilienne a maintenu un rythme de croissance moyen annuel du PIB de 7,3%. Cette croissance a été rendue possible essentiellement grâce à la politique d'ouverture du Chili qui s'est traduite par la passation de nombreux accords bi et multilatéraux ainsi que la forte affluence de capitaux étrangers suite au retour à un régime démocratique.

Suite aux bienfaits bénéfiques de la croissance économique, le taux de désoccupation a pu être ramené à des niveaux proches de 6% entre 1996 et 1998. Le salaire réel a augmenté à un taux supérieur à 4% annuel sur toute cette période. Le taux d'inflation n'a eu de cesse de diminuer constamment, produit de la politique adoptée par la Banque Centrale. Depuis 1992, la Banque s'est en effet transformée en une institution indépendante dont l'objectif est de prévenir les pressions inflationnistes et maintenir le niveau des prix constant (FLORES, 2001). Partie d'un taux moyen de 26% en 1990, elle a été ramenée aux alentours de 6% en 1998.

Compte tenu des circonstances macro-économiques extrêmement favorables connues jusqu'en 1998, la demande interne a elle aussi fortement progressé. A elle seule, elle représentait 74% de la demande globale. La consommation privée fut doublée, les investissements en capital fixe ont été multipliés par 2,5 et les dépenses gouvernementales ont augmenté de 40% (MIDEPLAN, 1999). La politique adoptée en matière de taux d'intérêt a eu une influence importante sur les décisions d'investissement privé. Le taux d'intérêt réel fixé à 9,8% en 1990, a été fortement réduit en 1991 à 3%, puis a été stabilisé à des taux avoisinant les 5-6% jusqu'en 1997 (MIDEPLAN, 1999).

De son côté, la demande externe a, elle aussi, progressé avec un taux moyen de croissance de 9,8% entre 1990 et 1998⁹¹. Les importations pour leur part ont connu une augmentation en moyenne de 12,1% sur cette même période (MIDEPLAN, 1999).

De 1990 à 1998, le Gouvernement a su maintenir un excédent de son compte courant tant en monnaie nationale qu'étrangère. L'importante rentrée nette de capital a permis en outre de financer non seulement la balance des paiements, mais d'augmenter également les réserves internationales du pays. La dette externe a été réduite de 58% en 1990 à 43% en 1998.

Un nouvel environnement économique est toutefois apparu vers la fin de 1998 dont la crise asiatique a été le principal déclencheur. Le plein impact de cette récession économique n'est apparu qu'en 1999, rude année pour tous les secteurs d'activité. Cette année là, le PIB a fortement chuté et le taux de sans-emploi a regagné à des taux proches de 10%⁹². Rien qu'en 1999, 120.000 postes d'emploi ont été perdus, situation dramatique pour beaucoup de ménages, car la protection contre le chômage est inexistante.

⁹¹ Les principaux produits exportés par le Chili sont les produits miniers (46,4% constitués pour l'essentiel par le cuivre), les produits industriels (45%) et les produits de l'agriculture, pêche et sylviculture (8,6%) (OBCE, 2000).

⁹² Entre 1997 et 2000, le taux de sans-emploi est passé respectivement de 6,1% à 6,3%, 9,8%, puis 9,2%.

Suite à cette récession, la consommation privée a chuté et la consommation publique a été réduite. La diminution de la demande globale⁹³ a rejailli sur le volume des investissements⁹⁴ et le nombre de postes de travail.

Afin de réduire la pression de la demande interne compte tenu des effets récessifs de la crise asiatique, le gouvernement a pratiqué une politique monétaire contractive en élevant le taux d'intérêt réel à 9,7% en moyenne au cours de l'année 1998 (MIDEPLAN, 1999). Il semblerait toutefois qu'il y ait eu une surréaction de l'économie interne face à ce programme d'ajustement fiscal et monétaire sévère qui a entraîné le pays dans une véritable récession. Tous les intermédiaires financiers au Chili ont connu un accroissement substantiel des défauts de paiement qui ont presque doublé en 1999 et 2000 (PET, 2003). Cette politique a par conséquent été corrigée en ramenant les taux d'intérêt aux alentours de 5% en 1999 afin de tenter de relancer l'activité économique (MIDEPLAN, 1999).

Avec la crise asiatique, puis la crise en Argentine, une forte appréciation du cours du dollar a été observée.

Malgré cette situation difficile, le système financier chilien reste solide et les comptes publics en équilibre. Ce pays est actuellement à l'abri des problèmes de financement, car les grands organismes financiers internationaux continuent à lui accorder une très bonne cotation et à lui accorder des financements à des meilleures conditions que les autres pays d'Amérique Latine (OBCE, 2002).

Entre 1997 et 2000, l'accroissement des exportations s'est maintenu alors que les importations ont fortement chuté de telle sorte que la balance commerciale s'est améliorée. Cette grande dépendance de l'économie chilienne aux exportations explique la vulnérabilité de ce pays notamment à la conjoncture économique internationale, spécialement celle des Etats-Unis, leur principal partenaire commercial.

En 2000, l'activité économique a donné des signes de reprise avec un accroissement du PIB par habitant de 4,1%, un relèvement de la demande intérieure (+6,5%) et une légère diminution du taux de chômage (-0,6%). La croissance économique est principalement due au dynamisme important que connaît le secteur à l'exportation (+16,3% par rapport à 1999). Tandis que la cause principale du sous-emploi, qui reste élevé, provient de la faiblesse prolongée de la demande intérieure (CGP, 2001). Par ailleurs, malgré les résultats macro-économiques encourageants, l'avenir n'est pas ressenti avec beaucoup d'optimisme tant par l'opinion publique que par les milieux d'affaires (OBCE, 2002). La crise connue par l'Argentine et la récession économique prolongée des Etats-Unis ne sont très certainement pas étrangers au malaise ressenti. Enfin, la situation d'endettement connue par de nombreuses PYMES (petites et moyennes entreprises) ne favorise pas non plus la réactivation de l'emploi. C'est la raison pour laquelle les autorités économiques ont mis en place des programmes de renégociation des dettes de la petite et moyenne entreprise en mars 2001. L'inflation pour sa part s'est stabilisée à 4,5%.

⁹³ De 1997 à 1999, l'accroissement de la demande interne est tombé de +9,1% à +3,9%, à -10%.

⁹⁴ Les investissements représentaient 36,7% du PIB en 1998, 27,6% et 27,3% respectivement en 1999 et 2000.

5.1.3. Retombées sociales

Grâce à la situation économique favorable et aux différentes mesures gouvernementales prises, la population pauvre a pu être réduite de près de moitié en moins d'une décennie (de 38,6% en 1990 à 21,7% en 1998) et la population indigente de 12,9% à 5,6% (MIDEPLAN, 1999)⁹⁵. Entre 1998 et 2000, la tendance de réduction de la pauvreté s'est maintenue quoiqu'à un rythme nettement moins soutenu puisqu'en 2000, la population pauvre représentait 20,6% tandis que la population indigente s'est stabilisée à 5,7%.

Il subsiste néanmoins des inégalités importantes entre les différentes strates de la population. La croissance économique n'a en effet pas profité à tous de manière égale. Et, suite à la récession économique, les problèmes de répartition inégale de richesses ont eu tendance à augmenter.

Lorsque la crise s'est déclarée, c'est en effet les secteurs des micro et petites entreprises qui furent les plus touchés. Le taux de variation de ces entreprises a en effet connu une forte diminution⁹⁶, due à de nombreuses faillites tandis que le nombre de moyennes et grandes entreprises a continué à croître, quoiqu'à un rythme plus lent⁹⁷ (FLORES, 2001). L'explication tient à la présence quasi nulle de ce type d'entreprises sur le marché à l'exportation, rendant leur situation économique très sensible au marché interne, tout particulièrement à la demande des secteurs de classes moyenne et populaire. Or, celles-ci furent plus particulièrement touchées par la récession économique. Elles souffrent, en outre, de la concurrence des importations, produit de la politique d'ouverture du Chili au commerce extérieure, ce qui rend leur situation encore plus difficile (SEGUEL, 2001). Inversement, les grandes entreprises dépendant principalement du marché exportateur n'ont pas vraiment été affectées par la récession économique.

Par ailleurs, quoique les dépenses sociales de l'Etat aient augmenté depuis la prise au pouvoir des gouvernements démocratiques, celles-ci sont encore insuffisantes pour couvrir la fourniture des biens collectifs nécessaires à tous. En matières de soins de santé et d'éducation notamment, de grandes carences se font encore ressentir. La suppression des inégalités reste par conséquent encore un défi à relever par le Gouvernement chilien!

⁹⁵ Un individu est considéré comme pauvre si ses revenus se situent en-dessous du niveau qui lui permet de satisfaire ses besoins de base et indigent si ceux-ci ne lui permettent pas de satisfaire ses besoins alimentaires.

⁹⁶ Selon l'enquête menée par CASEN, ces deux secteurs ont connu une diminution respectivement de 4,1% et 9,6%. La plus forte diminution de petites entreprises s'expliquent probablement par le fait qu'un certain nombre de petites entreprises ont réduit tant leur personnel que leur volume de vente et sont repassées dans la catégorie « micro-entreprise ». Il est intéressant de noter que suite à la crise, le nombre de travailleurs indépendants a légèrement augmenté, produit vraisemblablement du licenciement d'un grand nombre de personnes dont certaines se sont mises à leur compte par nécessité. Cette hypothèse est confirmée par le fait qu'il est reconnu à l'heure actuelle qu'un grand nombre de micro-entreprises sont davantage des micro-entreprises de subsistance, plus que des entreprises présentant un réel potentiel de développement.

⁹⁷ Toujours selon cette même enquête, le taux de variation annuelle du nombre de moyennes et grandes entreprises entre 1990 et 1998 était de +5,7% pour +2,9% de 1998 à 2000 (FLORES, 2001).

5.2. Analyse de la demande : les micro-entreprises

A. Caractéristiques et importance du secteur

Le concept de « micro-entreprise » est apparu au Chili au début des années nonante sous l'impulsion de la coopération internationale pour qualifier ces unités économiques caractérisées par la production de biens ou de services à petite échelle, au capital restreint, aux technologies relativement précaires et occupant une main d'œuvre importante (MIDEPLAN, 1992). Auparavant, ces unités économiques étaient le plus souvent répertoriées sous la qualification de « secteur informel », « économie de subsistance », « organisations d'économie populaire », etc. Ce changement de terminologie reflète une prise de conscience de la part des autorités publiques de l'intérêt de ce secteur productif pour l'économie nationale. Dans des contextes économiques difficiles, les micro-entreprises représentent une alternative d'emploi pour un grand nombre d'individus cherchant à faire face à leurs nécessités économiques de base (PET, 2003). Ce secteur connu en effet une expansion importante à la suite de la crise économique de 1982-1983.

Les micro-entreprises recouvrent un secteur extrêmement hétérogène quant aux activités poursuivies, la variété des produits et services offerts, le degré de développement, etc. C'est la raison pour laquelle il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition unanime sur le concept de « micro-entreprise ». Selon la définition adoptée par le Fondo de Solidaridad e Inversion Social (FOSIS)⁹⁸, une micro-entreprise est une petite unité productive dont le volume de ventes annuelles ne dépasse pas UF 2.400⁹⁹ et n'employant pas plus de 9 travailleurs. De son côté, la définition retenue pour l'enquête réalisée tous les deux ans par CASEN à charge du Ministère de la Planification et de la Coopération (MIDEPLAN) ne tient pas compte des travailleurs indépendants. Sont considérées comme micro-entreprises aux fins de cette enquête, les entreprises non agricoles employant de 2 à 9 personnes.

Compte tenu de ce manque d'unanimité quant à ce concept, la quantification de ce secteur varie suivant les sources utilisées. Les statistiques relatives à la quantification de ce secteur sont à prendre avec d'autant plus de prudence qu'un grand nombre de micro-entreprises opèrent en marge de la légalité. En fin de compte, seules les micro-entreprises se déclarant au Service des Impôts Internes peuvent être recensées avec précision. Or, quand on sait qu'au Chili, le coût de la formalisation d'une entreprise s'élève à près de CLP 700.000, soit près de la moitié du bénéfice généré annuellement en moyenne par une micro-entreprise¹⁰⁰ et que le temps et le nombre de documents requis sont fort importants, on comprend aisément que de nombreux propriétaires préfèrent exercer leurs activités dans l'informalité. Tant l'Institut Nationale des Statistiques (*Instituto Nacional de Estadístico* – INE) que le MIDEPLAN estiment que près de 1/3 de la population occupée travaille de façon informelle.

⁹⁸ Voir infra, le point 5.3, consacré à la politique gouvernementale à l'égard des micro-entreprises.

⁹⁹ "Unidad de Fomento" (Unité de Promotion). La valeur de l'UF se réajuste de manière journalière au taux moyen géométrique correspondant à la variation qu'a expérimenté l'indice des prix à la consommation. Les taux applicables pour le mois suivant sont publiés mensuellement au Journal officiel. A titre informatif, la valeur de la UF était de CLP 16.262,66 le 09/01/2000, soit à peu près USD 24.

¹⁰⁰ Périodique 'El mercurio', 23 Août 2002, repris d'une enquête publiée par la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) sur "Las Pymes: quienes son, como son y qué hacer con ellas".

On compte au Chili 732.000 micro-entreprises (dont le chiffre des ventes est inférieur à UF 2.400 ; 89.675 petites entreprises (dont 50.000 entre UF 2.400 et UF 6.000, et 39.675 entre UF 6.000 et UF 25.000) ; 10.870 entreprises moyennes (entre UF 25.000 et UF 100.000) et enfin, 4.814 grandes entreprises (plus de UF 100.000) (ORTIZ, 2001). Les micro-entreprises occupent plus de 80% des postes de travail (CGP, 2001) mais contribuent, d'après les sources officielles, à peine 4 % du PIB (PET, 2003).

B. Nécessités de ce secteur

Comme mentionné ci-dessus, la crise économique commencée à la fin des années quatre-vingt a eu un impact considérable sur le secteur de la micro-entreprise. Leurs ventes ont fortement chuté, affectant leurs résultats et partant leurs potentialités de croissance. En conséquence, de nombreuses micro-entreprises ne purent faire face à leurs engagements financiers et certaines firent faillite.

Selon le MIDEPLAN, 16,8% des personnes travaillant au sein d'une micro-entreprise appartiennent à des familles qui se situent en-dessous du seuil de pauvreté, ce qui représente plus du quart de la population active sous ce seuil. Par ailleurs, 33% ont un salaire inférieur au minimum légal (un peu plus de CLP 100.000).

La situation précaire que connaissent ces personnes s'explique en grande partie par le faible niveau de productivité et de compétitivité des micro-entreprises et leur difficulté pour s'insérer correctement dans l'économie.

Historiquement, cette situation était due à leur incapacité à accéder à des services tels que financiers, de gestion, d'assistance technique, commerciaux, de même qu'à des carences dans leur formation scolaire¹⁰¹. Parmi ces carences, le non accès au crédit avait des répercussions négatives fort importantes sur leurs activités de production¹⁰².

Au cours des années 1991–2001, le crédit à la micro-entreprise a toutefois pris une grande ampleur grâce à une distribution plus généreuse de subsides publics aux établissements de crédit¹⁰³. Ce soutien gouvernemental a permis un accroissement et une diversification de la participation des acteurs à ce secteur, parmi lesquels figurent à présent des banques, des O.N.G. et des coopératives d'épargne et de crédit. Depuis la crise, il est vrai toutefois que le crédit est devenu plus cher et les conditions plus restrictives en raison de l'accroissement substantiel des défauts de paiement.

Nonobstant les progrès importants accomplis en matière d'offre, une demande significative reste insatisfaite, principalement parmi les micro-entreprises moins consolidées et le plus souvent informelles. Il est en effet estimé que plus ou moins 140 à 150 000 micro-entrepreneurs ont accès au crédit (PET, 2003), soit selon les sources entre 15 à 20% de l'univers des micro-entreprises formelles et informelles au Chili. Or, étant donné le taux de non-emploi qui reste élevé, ce secteur pourrait

¹⁰¹ L'enquête CASEN de 2000 a révélé en effet que le nombre moyen d'années d'éducation des personnes engagées est d'autant plus important que la taille de l'entreprise est grande (FLORES, 2001).

¹⁰² La limitation de leur fonds de roulement rendait en effet plus cher le processus de production et le limitait puisque les micro-entrepreneurs étaient dès lors contraints d'acheter leurs intrants au fur et à mesure de l'écoulement de leur production, ce qui outre les coûts élevés que cela entraînait, se manifestait par des pertes de temps considérables ainsi qu'une interruption et une discontinuité de leur travail. Par ailleurs, la faible qualité des intrants achetés se reflétait dans la qualité des biens produits et donc dans leur prix de vente. Enfin, la faible quantité des intrants achetés en une fois limitait leurs capacités de production.

¹⁰³ Voir infra, la section 5.3. consacrée à la politique gouvernementale orientée aux secteurs de la micro-entreprise.

connaître une forte croissance dans les prochaines années représentant une potentialité de revenus. La micro-entreprise au Chili se caractérise en effet par sa condition de survie. Comme le souligne l'étude du PET publiée en 2003, c'est en effet le besoin de manger qui conduit de nombreux Chiliens à se lancer dans une micro-activité productive et non pas la volonté de croître ou de se développer.

Une étude récente mentionnée dans l'ouvrage du PET, 2003, révèle que le crédit est hautement valorisé par le micro-entrepreneur. Il faut néanmoins reconnaître que l'impact du crédit est essentiellement de court terme et ne constitue pas un élément réel de développement économique de la micro-entreprise car même lorsque le marché interne connaît un dynamisme important, une très faible minorité de micro-entrepreneurs parvient à atteindre un niveau d'échelle plus important¹⁰⁴.

5.3. Politique gouvernementale à l'égard des micro-entreprises

Au cours de la dictature militaire (1973-1989), le gouvernement chilien n'a manifesté aucun intérêt particulier pour le secteur de la micro-entreprise. Mais le premier gouvernement de la transition prit conscience que le seul marché ne pouvait garantir l'égalité des opportunités vu que certains acteurs n'avaient pas accès aux mêmes ressources ni à la même information. Pour le gouvernement, la meilleure option pour diminuer la pauvreté et intégrer les personnes de moindres ressources à l'économie chilienne consistait à appuyer le développement productif. Il décida alors d'intervenir par la mise en place d'un Programme National d'appui aux petites et micro-entreprises. Il a toutefois fait le choix de ne pas intervenir directement dans la provision de services financiers et non-financiers, mais d'opérer à travers d'organismes intermédiaires (institutions publiques, privées et organismes non gouvernementaux) qui ont une expérience dans l'attention au secteur micro-entrepreneurial.

En matière d'octroi de crédit aux micro-entrepreneurs¹⁰⁵, le gouvernement chilien a joué un rôle prépondérant avec la mise en place depuis le début des années 90 du FOSIS¹⁰⁶, 'Fondo de Solidaridad e Inversión Social' (Fonds de Solidarité et d'Investissement Social). Cet organisme gouvernemental dépend du Ministère de la Planification et de la Coopération (MIDEPLAN) déjà cité ci-avant. Il a pour mission de participer à la lutte contre la pauvreté. Les fonds sont octroyés via des adjudications publiques à diverses institutions spécialisées dans le crédit aux micro-entrepreneurs. Le programme mis en place consiste en l'octroi d'un subside aux organisations intermédiaires par crédit accordé aux micro-entrepreneurs en vue d'améliorer les conditions de vie de leurs travailleurs ainsi que celle de leurs familles. Ce subside est destiné à couvrir une partie des coûts opérationnels considérés élevés compte tenu du faible montant demandé et de la méthodologie d'évaluation à mettre

¹⁰⁴ Une étude menée sur la période s'étendant de 1990 à 1997 a estimé que seul 5% des micro-entreprises créées ont pu passer à une catégorie de taille plus importante.

¹⁰⁵ Nous n'aborderons pas dans le cadre de cette thèse les autres programmes mis en place par le gouvernement chilien à l'égard des micro-entrepreneurs (de formation, d'appui technique, etc.), pas plus que nous n'aborderons les autres mesures sociales prises par celui-ci dans la mesure où ils ne présentent pas d'intérêt pour notre étude.

¹⁰⁶ Récemment, ce programme vient d'être remis dans les mains de SERCOTEC ('*Servicio de la Cooperación técnica*'), institution de l'Etat dont la mission est de promouvoir le développement des petites et micro-entreprises et renforcer les capacités de gestion de ses entrepreneurs (<http://www.redsercotec.cl>).

en place¹⁰⁷. L'octroi de ce subside a permis d'intéresser des institutions financières, notamment des banques, à octroyer des crédits à des micro-entrepreneurs à des taux d'intérêt du marché. Les institutions bénéficiant du subside sont sélectionnées par appels d'offres périodiques : sont retenues celles qui demandent le plus faible montant subsidié par crédit octroyé. Par ce mécanisme, le FOSIS cherche à inciter les institutions à être efficaces afin de favoriser le développement d'un système de micro-crédit économiquement viable et permanent dans le temps.

Au sein du FOSIS, il existe deux types de programmes : l'un (dénommé IFIs) est dirigé aux institutions financières réglementées par la Superintendencia des Banques et Instituciones Financieras tandis que l'autre (dénommé OIDs) est dirigé aux ONG et aux coopératives d'épargne et de crédit¹⁰⁸.

Les microcrédits subsidiés par le FOSIS entre 1991 et 2000 totalisaient environ 225.000 opérations, dont 170.000 au travers du système financier officiel (76%) et 55.000 au travers des autres intermédiaires financiers (24%). Dans le courant des années nonante, la part de ces derniers dans le montant total des subsides n'a cessé de diminuer¹⁰⁹, le FOSIS donnant clairement sa préférence aux premiers types d'intermédiaires plus solvables. Pourtant, originellement, le programme IFIs avait été pensé dans le but de financer le processus d'apprentissage des banques et d'y mettre fin une fois le but atteint.

D'une façon générale, le subside a énormément contribué à massifier le crédit aux micro-entrepreneurs et à étendre sa couverture géographique. Toutes les organisations étudiées dans le cadre de cette thèse bénéficient de ces subsides. Malgré les avancées considérables permises grâce à ce programme, différentes critiques ont émané sur le mode de fonctionnement, notamment de la part des ONG. Celles-ci reprochent au FOSIS d'exiger d'elles d'être auto-suffisantes alors même qu'elles s'attaquent à un segment de clientèle non desservi par les banques compte tenu du risque trop important induit par ce segment. Les banques privées spécialisées dans l'attention aux micro-entrepreneurs émirent, elles-aussi, des critiques. L'octroi de subsides à la Banco del Estado est jugé comme une concurrence déloyale dans la mesure où l'Etat se subsidie lui-même.

Face à la réaugmentation du taux de sans-emploi, le gouvernement a décidé en 2001 de tenter de relancer l'emploi via la mise en place d'un programme public intitulé 'Pro-Empleo 2001'. Ce programme inclut une ligne destinée à appuyer la création de micro-entreprises via le développement des capacités techniques et de gestion à des sans-emploi et le financement partiel de biens ou de fonds de roulement nécessaires au lancement du projet. Mais, cette ligne n'a pas rencontré les effets escomptés (Gobierno de Chili, 2001, note interne).

¹⁰⁷ Nous verrons dans la deuxième partie de cette thèse que celle-ci nécessite des visites sur le terrain.

¹⁰⁸ Dans le cas des banques, le subside a été pensé afin d'intéresser ces institutions financières formelles à s'adresser à ce segment méconnu d'elles compte tenu de la capacité limitée des autres organismes à satisfaire l'énorme demande de crédits émanant de la part des micro-entrepreneurs.

¹⁰⁹ De 1991 à 1995, le secteur bancaire formel a octroyé 58% de crédits subsidiés et les autres institutions 42%, alors que, pour 1996-2000, ces chiffres sont respectivement de 87% et 13%. D'une période à l'autre, pour une augmentation du nombre total des crédits subsidiés de 54%, le nombre de crédits subsidiés octroyés par le secteur formel a doublé, tandis que pour les autres, il a diminué de plus de la moitié.

5.4. Analyse de l'offre : Description du système financier chilien

Au sein du système financier chilien coexiste une pluralité d'institutions octroyant des crédits aux micro-entrepreneurs, raison pour laquelle notre choix s'était porté sur ce lieu géographique. Sont présentes : des banques commerciales¹¹⁰, des organisations non gouvernementales, des coopératives d'épargne et de crédit ainsi que des prêteurs informels.

Nous présentons ci-après les trois types d'institutions de micro-financement qui font l'objet de cette thèse de doctorat, à savoir : les banques, les ONG et les coopératives d'épargne et de crédit.

5.4.1. Dispositions légales et réglementaires des différents intermédiaires financiers

A. Les fondations

A.1 Le droit chilien

Les fondations sont régies par les articles 545 à 564 repris sous le titre XXXIII du 1^{er} livre du Code Civil sans que la loi ne définisse clairement ce qui est entendu par ce terme. La doctrine a eu coutume de définir une Fondation comme étant (Prohumana ed., 2001, p.105) :

« une entité constituée par un patrimoine affecté par un ou plusieurs fondateur(s) pour la réalisation d'une œuvre de bienfaisance »
--

Les fondations sont des organisations sans but de lucre. Le surplus généré est donc de propriété commune et ne peut être distribué entre ses membres.

Le patrimoine de la fondation provient du ou des fondateurs. Il est affecté via un acte de dotation à une fin déterminée.

Les fondations sont administrées par un directoire nommé en accord avec les statuts. Il a pour fonction d'exécuter la volonté du ou des fondateurs exprimée dans l'acte juridique. Etant donné qu'il n'y a pas d'associés, il n'existe pas d'assemblée générale. Il n'existe pas non plus d'organe disciplinaire.

Les membres du directoire d'une Fondation ne peuvent être rémunérés pour l'exercice de leur fonction¹¹¹. Ils ne peuvent pas non plus être employés par l'organisation pour assumer des fonctions administratives ou exécutives permanentes.

Les normes légales sont peu contraignantes :

- Il n'existe pas de limite quantitative à l'établissement du patrimoine lors de la constitution de la fondation (Prohumana ed., 2001) ;
- La loi ne limite pas non plus les actes juridiques auxquels peuvent procéder les fondations ; elles peuvent donc agir judiciairement et extra-judiciairement,

¹¹⁰ Les financières, il y a une décennie, étaient également très présentes sur ce marché. Toutefois, elles furent pour la plupart absorbées par les banques de telle sorte qu'un important portefeuille de crédits aux micro-entrepreneurs leur a été transféré. C'est par exemple le cas de la Financière FUSA qui fut rachetée par la Banque Santander comme nous aurons l'occasion de le voir dans le chapitre 8.

¹¹¹ Cette interdiction fait à l'heure actuelle l'objet de critiques (Prohumana ed., 2001).

procéder à des contrats civils, commerciaux, du travail et administratifs. Et, tant que l'objet de la Fondation n'est pas dénaturé, elle peut procéder à la réalisation de tout type d'activités économiques qui permettent de contribuer à l'accomplissement de ses objectifs propres (Prohumana ed., 2001) ;

- Les fondations ne doivent pas nécessairement suivre le taux d'intérêt maximum conventionnel défini par la SBIF même si, dans la pratique, elles le respectent néanmoins.

A.2 *Contrôle des fondations*

En droit chilien, dès le moment où une organisation ne poursuit pas de but de lucre, elle tombe sous la tutelle de l'Etat dans la mesure où elle poursuit un intérêt général¹¹². Cette classification donne à l'Etat une sorte de monopole dans le contrôle des activités de développement social. En conséquence, un grand nombre d'organisations non gouvernementales se sont vues contraintes à recourir à d'autres personnalités juridiques prévues à des fins distinctes (CASTAGNO, 1991)¹¹³.

Le Ministère de la Justice est l'entité reconnue par la législation chilienne pour contrôler les fondations de droit privé. Celui-ci est autorisé à requérir les actes des assemblées, les comptes annuels, les livres comptables et tout autre dossier qui rendent compte de son activité (Prohumana ed., 2001). Toutefois, dans la pratique, celui-ci n'exerce pas de contrôle réel sur les fondations, celles-ci une fois créées¹¹⁴. Ce manque de fiscalisation de l'état sur ces entités, à l'heure actuelle très bureaucratique, a fait l'objet de critiques ces dernières années car il constitue une entrave au développement dynamique de ces organisations (Prohumana ed., 2001). L'absence d'une législation spécifique pour les ONG financières présente l'inconvénient majeur que celles-ci ne peuvent pas collecter l'épargne.

B. *Les banques*

B.1 *Le droit chilien*

Au Chili, pour pouvoir se constituer en banque, un capital minimum de 25 millions de dollars est exigé.

En vertu de la loi 252 de 1969, les banques sont habilitées à réaliser les opérations classiques de captation de fonds du public afin de les reprêter dans le public. En même temps, elles peuvent être tout à la fois agents de valeurs, courtiers en bourse, administrateurs de fonds mutuels, réaliser des opérations de leasing, gérer des cartes de crédit ainsi que posséder des entreprises de conseils financiers (*'asesoria financiera'*). Elles disposent donc d'une très ample gamme de services financiers qui les convertit en acteurs très compétitifs quel que soit le segment de marché sur lequel elles opèrent. Une seule exception qui aura des conséquences sur les pratiques des

¹¹² Les décrets relatifs au contrôle des Fondations furent en fait rédigés par le gouvernement militaire dans le but de contrôler justement les institutions privées (Prohumana ed., 2001)

¹¹³ Comme nous verrons dans le chapitre 6, c'est notamment le cas de 'Sointral' qui, constituée à la fin de la dictature chilienne, a pris le statut d'une société à responsabilité limitée et ne s'est vue dotée du statut de fondation qu'en 1995.

¹¹⁴ Le problème de la fiscalisation de l'état sur ces entités, à l'heure actuelle très bureaucratique, a fait l'objet de critiques ces dernières années car elle constitue une entrave au développement dynamique de ces organisations (Prohumana éd., 2001).

ONG : elles ne sont pas autorisées à escompter des chèques dont la date est différée dans le temps (*'descuento de documentos a fecha'*) et qu'il est courant de voir dénommé *factoring*.

B.2 *Contrôle des banques*

Parmi les différents intermédiaires financiers, les banques constituent l'institution la plus réglementée¹¹⁵. Elles sont soumises au contrôle de la SuperIntendence des Banques et Institutions Financières (SBIF), qui, indépendamment de la Banque Centrale, a pour mission de veiller à la stabilité du système financier dans son ensemble. Elle contrôle entre autres choses le bon respect des lois régissant les institutions financières formelles, leurs statuts et autres dispositions qui les régissent, les opérations réalisées, etc. Pour mener à bien sa mission, elle a la faculté d'exiger sans restriction aucune, les livres comptables, archives, documents internes, etc. et de demander tout antécédent ou information nécessaire à la bonne compréhension de ceux-ci. Le pouvoir de la SBIF est pratiquement absolu et ses résolutions ont force de loi dans le secteur financier.

Afin d'éviter l'usure, la SBIF édicte un taux d'intérêt maximum que peuvent exiger les banques sur leurs opérations de prêts. Ce taux est publié en début de mois dans le Journal Officiel (*'Diario Oficial'*)¹¹⁶. Il tourne actuellement autour de 4% mensuel.

C. **Les coopératives d'épargne et de crédit**

Après plus de neuf ans de va et vient continuel entre le Sénat et la Chambre, un projet de réforme de la loi générale sur les coopératives vient d'être approuvé le 4 novembre 2002. Nous exposons dans un premier temps les anciennes dispositions légales qui sont actuellement toujours en vigueur¹¹⁷, puis dans un deuxième temps, les amendements apportés par la réforme.

C.1 *Ancienne loi*

C.1.1 Dispositions générales

Le Chili ne reconnaît pas les coopératives dans sa constitution, mais celles-ci font l'objet d'une loi générale sur les coopératives, édictée pour la première fois en 1924. Cette législation régit toutes les coopératives, quelle que soit la nature de leurs opérations. En vertu de cette loi, les coopératives d'épargne et de crédit sont :

¹¹⁵ De 1981 à 1986, le secteur financier chilien connut la pire crise de son existence compte tenu notamment de la profonde récession économique en 1982 et 1983 qui a entraîné l'intervention massive de l'Etat pour tirer d'affaires de nombreuses institutions financières. Suite à cette très grave crise financière généralisée qui avait révélé la faiblesse du contrôle et de la régulation bancaire laquelle avait conduit à des taux de croissance démesurés du portefeuille de crédits des banques composé d'un grand nombre de crédits douteux, une profonde réforme de la loi bancaire fut opérée en 1986 renforçant le contrôle exercé sur ces institutions (HELD & JIMENEZ, 1999). Depuis cette importante réforme, le système bancaire chilien a montré d'excellents résultats, produit certes du renforcement de la régulation et de la supervision prudentielle, mais aussi de la conjoncture économique chilienne dans l'ensemble très favorable.

¹¹⁶ Ce taux est fixé de la façon suivante : la moyenne des taux d'intérêt appliqués sur le marché du crédit dans le courant du mois antérieur est calculée et multipliée par 1,5. Il existe un taux d'intérêt différent pour chaque segment de marché. Le taux s'appliquant pour le crédit aux micro-entrepreneurs est celui du crédit à la consommation vu la similitude des montants octroyés.

¹¹⁷ Cette nouvelle loi entrera en vigueur de manière différée, 6 mois après sa date de parution.

« des institutions sans but lucratif qui, ayant pour objet l'aide réciproque, se régissent par leurs dispositions et présentent les caractéristiques fondamentales suivantes: les membres ont des droits et obligations égaux, un seul vote par personne et l'entrée et le départ sont volontaires; les apports touchent un intérêt limité; elles doivent distribuer le bénéfice en proportion de l'effort social; elles doivent respecter la neutralité politique et religieuse, développer des activités d'éducation coopérative et établir entre elles des relations fédératives et intercoopératives. » (Art. 1)

La loi contemple 5 types de coopératives : les coopératives de travail, agricoles et de pêche, rurales, de services, de consommation¹¹⁸. Les coopératives de service (dont font partie les coopératives d'épargne et de crédit) ont pour objectif de satisfaire les nécessités de ses membres qui peuvent être accomplies avec une meilleure efficacité de façon collective ou dont la réalisation d'activités requièrent l'existence d'une organisation spécialisée (art. 92).

Avant 1980, les coopératives d'épargne et de crédit pouvaient combiner des finalités de divers types de coopératives. Toutefois, cette faculté leur avait été éliminée par le décret-loi n° 3460 (Art.2) fixant comme unique objet la captation de l'épargne de ses coopérateurs et de tiers et l'octroi de crédits à ses coopérateurs.

Le patrimoine des coopératives est constitué des apports au capital social effectués par les associés en contre partie desquels ils reçoivent des actions. La responsabilité des associés est limitée au montant de leurs apports (art. 27). Les actions sont nominatives (art. 29).

Tant le capital social que l'épargne sont ajustables selon l'inflation et peuvent rapporter des intérêts dans les limites établies par la Banque Centrale du Chili (art. 33).

La direction, l'administration, les opérations et la surveillance des coopératives sont à charge de (art.38) : a) L'Assemblée Générale des Associés ; b) Le Conseil d'Administration ; c) Le Gérant et d) L'Assemblée de Vigilance. Nous reviendrons sur le rôle joué par ces différents organes lorsque nous étudierons le cas de Credicoop dans le chapitre 7.

L'éventuel surplus dégagé par la coopérative doit être affecté par ordre de priorité (art. 48):

- à un fonds de réserve légal (pour un pourcentage qui ne soit pas inférieur à 5% de l'excédent jusqu'à avoir atteint un montant égal au capital social).

¹¹⁸ Ces coopératives de base sont qualifiées de « premier niveau ». Celles-ci peuvent s'affilier à des coopératives d'un « deuxième niveau », lesquelles regroupent les fédérations, les unions et des sociétés auxiliaires. Parmi les fédérations, qui rassemblent des coopératives de même nature, figure Fecrecoop ; celle-ci réunit la majorité des coopératives d'épargne et de crédit du pays. Les unions sont constituées de coopératives de diverses natures et sont surtout liées par leur proximité géographique. Enfin, les sociétés auxiliaires sont des institutions sans but lucratif, créées par des coopératives, et qui offrent des services intégrés en vue de permettre des économies d'échelle à leurs membres. A un « troisième niveau », on distingue les confédérations (par ex. Confecoop "Confederación General de Cooperativas de Chile") qui regroupent des institutions de différentes natures du deuxième niveau.

- à un fonds de remboursement d'actions (pour un pourcentage qui ne soit pas inférieur à 5% de l'excédent jusqu'à avoir atteint 20% du capital social).
- à un fonds de réserves spécial sur lequel s'est mis d'accord l'assemblée générale.

En ce sens, la propriété est collective. Toutefois, en cas d'excédent après attribution à ces trois fonds, celui-ci peut être réparti entre les coopérateurs-clients en proportion des transactions effectuées au sein de la coopérative (opérations de crédit), autrement dit, de leur effort social.

C.1.2 Contrôle des coopératives d'épargne et de crédit

La régulation et le contrôle des coopératives sont à charge de trois institutions : la Superintendencia des banques et institutions financières (SBIF), le Département des Coopératives qui dépend du Ministère de l'Economie et la Banque Centrale du Chili (ZAMORANO, 2000).

- La Superintendencia des banques et institutions financières (SBIF)

Dans le passé, la législation stipulait que toutes les coopératives d'épargne et de crédit étaient sujettes à son contrôle, en raison des opérations bancaires inhérentes à leur type d'activité. Après des réformes successives, depuis 1986, seules deux coopératives (Coopeuch et Coocretal) sont encore contrôlées par la SBIF compte tenu de l'importance de leur patrimoine. Toutes les autres sont sujettes au contrôle légal du Département des coopératives décrit ci-après.

- Le Département des coopératives de la Direction de l'Industrie et du Commerce du Ministère de l'Economie, d'Appui et de Reconstruction

Le Département des coopératives fixe les normes pour la création, le fonctionnement et la liquidation des coopératives dont elle a la supervision et gère le registre des inscriptions de celles-ci. Ce Département doit veiller à l'application de la loi générale sur les coopératives, les règlements et statuts des coopératives mais n'a pas pour fonction le contrôle des opérations financières. Le régime régulateur de la majeure partie des coopératives étant distinct de celui des banques, celles-ci ne sont pas en mesure d'offrir des garanties de l'Etat aux déposants et sont dès lors beaucoup plus restreintes dans leur capacité d'endettement que le secteur bancaire ce qui est ressenti comme un handicap par plusieurs d'entre elles¹¹⁹.

- La Banque Centrale du Chili

Les attributions et facultés de la Banque Centrale à l'égard des coopératives d'épargne et de crédit sont définies sous le titre III de la Ley Orgánica Constitucional del Banco Central de Chile, Ley N° 18.840 datant de 1989. Elles ont trait notamment à la fixation des règles générales relatives au fonctionnement des coopératives (taux d'intérêt maximum, ratios de solvabilité, types d'opérations que les coopératives peuvent effectuer, etc.).

Parmi ces normes, il en est une qui mérite plus d'attention dans la mesure où elle est vécue comme un handicap par les coopératives d'épargne et de crédit de taille plus importante. Il s'agit de celle réglementant leur endettement maximal. Celui-ci est

¹¹⁹ Suivant la taille de la coopérative, l'endettement maximal est limité de 2 à 5 fois son capital alors que les banques peuvent s'endetter jusqu'à 12 fois leur capital.

limité à 2 fois leurs fonds propres (capital payé augmenté des réserves) pour les coopératives dont le capital est supérieur à UF 50.000 et à 5 fois leurs fonds propres pour les coopératives dont le capital est inférieur à UF 50.000. Cette norme est beaucoup plus restrictive que celle des banques qui doivent maintenir un ratio de solvabilité de 8% des actifs pondérés conformément aux accords de Bâle. Nous y reviendrons dans le chapitre 7 lorsque nous aborderons le cas de Credicoop.

Les coopératives dont les actifs totaux sont supérieurs à UF 50.000 (approximativement USD 1,6 millions) et celles qui collectent des fonds pour un montant total supérieur à son patrimoine net doivent recourir obligatoirement à un service d'auditeurs externes.

C.2 Amendements récents à la Loi Générale des Coopératives

Le projet de réforme de la loi générale sur les coopératives a pour but de doter les coopératives d'instruments qui leur permettent de concurrencer les banques et autres intermédiaires financiers afin de favoriser une économie ouverte et compétitive au sein de laquelle l'accès de tous à des services financiers serait rendue possible. Ce projet comprend plusieurs modifications dont trois nous intéressent plus particulièrement :

- La première concerne le concept même de coopérative : La nouvelle loi supprime la mention « association sans but de lucre » afin de reconnaître désormais la possibilité aux coopératives de poursuivre un but de lucre. En vertu de cet amendement, les instances dirigeantes pourront, au choix, répartir l'excédent en proportion des transactions réalisées comme c'était le cas auparavant ou distribuer le bénéfice réalisé en fonction de l'apport en capital sans qu'il n'y ait plus de limite sur l'intérêt que peut rapporter le capital. Les principes d'aide mutuel et d'amélioration des conditions de vie des associés sont maintenus. La reconnaissance d'un but de lucre donnera la possibilité aux coopératives soumises au contrôle de la Superintendencia bancaria et financiera d'être cotées en bourse.
- La seconde a trait à l'objet des coopératives : La nouvelle loi permet aux coopératives de développer tout type d'activité économique en ce compris celles réservées à l'heure actuelle exclusivement aux sociétés anonymes ouvertes. Elles seront habilitées à ouvrir des comptes courants, émettre des obligations et des cartes de crédit, etc. Les conditions et modalités suivant lesquelles les coopératives pourront exécuter ces nouvelles opérations seront définies par la Banque Centrale. Cette extension du champ d'activité des coopératives renforcera très certainement la compétitivité du marché financier chilien lequel comprend les grands magasins¹²⁰.
- La troisième a pour but de professionnaliser les coopératives. Elle reconnaît la faculté au Département des coopératives de promouvoir des programmes de formation, elle autorise la participation au conseil d'administration et à l'Assemblée de Surveillance de personnes non-membres de la coopérative mais qui disposent de hautes capacités professionnelles.

¹²⁰ Depuis quelques années, les banques ne sont plus les seules institutions financières à octroyer des cartes de crédit. Les grands magasins, comme Almacenes Paris, Ripley ou Falabella ont en effet créé leurs propres produits financiers, octroyant des avances d'argent.

5.4.2. Caractéristiques principales et importance respective des différents intermédiaires

A. Les ONG créditrices

L'intérêt des ONG pour le secteur de la micro-entreprise remonte au milieu des années quatre-vingt, lorsque des fonds importants provenaient de la coopération internationale. Ces organisations s'auto-identifient comme acteur de développement et mènent des stratégies de lutte contre la pauvreté et de promotion sociale et furent les principales pionnières dans l'octroi de crédit aux micro-entrepreneurs au Chili¹²¹.

Comme nous aurons l'occasion de le voir lorsque nous étudierons le cas de Sointral, le travail des ONG s'est compliqué dans la deuxième moitié des années nonante sous la pression d'un double facteur : d'une part, la concurrence en provenance du secteur privé et, d'autre part, la pression de la coopération internationale qui réclame aux ONG d'atteindre leur auto-suffisance financière difficilement compatible avec le type de clientèle appuyée. En général, elles orientent en effet leurs activités vers des micro-entrepreneurs plus fragiles d'un point de vue économique et social, qui, ne réunissant pas les conditions minimales d'accès, ne sont pas accueillis par les autres institutions financières. Qui plus est, les ressources limitées dont les ONG disposent ne leur permettent pas d'atteindre un volume d'activité suffisant à l'obtention de l'équilibre financier. Contrairement aux banques et aux coopératives d'épargne et de crédit, les ONG ne sont pas habilitées à recevoir l'épargne du public, ce qui entraîne une dépendance vis-à-vis de ressources extérieures : subsides de l'Etat, dons ou prêts en provenance de la coopération internationale, etc. Or, suite au retour à un régime démocratique et la forte croissance économique connue par le Chili durant les années nonante, ce pays n'est plus considéré comme un pays prioritaire par la coopération internationale et les fonds mis à sa disposition ont fortement diminué. Par ailleurs, la situation d'endettement connue par beaucoup de Chiliens a conduit de nombreux micro-entrepreneurs à s'adresser aux ONG pour rembourser une dette contractée dans le système bancaire (PET, 2003).

Compte tenu de ce difficile contexte, l'octroi de crédits aux micro-entrepreneurs de la part des ONG a eu tendance à diminuer au cours du temps. A l'heure actuelle, il en subsiste essentiellement quatre : les fondations 'Sointral', 'Propesa', 'Contigo' et 'Finam'. Le tableau 3 donne une idée de leur importance respective.

Tableau 3 : Répartition des clients entre les organisations non gouvernementales localisées à Santiago

Organisations non Gouvernementales	Nombre de clients
Contigo	1.200
Propesa	3.000
Sointral	400
Finam	1.000
TOTAL	5.600

Source : R. Millan, BID.

¹²¹ Le travail de la coopérative d'épargne et de crédit Liberación ainsi que celui de la Banco del Desarrollo méritent également d'être souligné.

A ces quatre ONG, on peut rajouter une expérience pilote menée récemment par la Fondation ‘Trabajo para un Hermano’¹²².

Les clients desservis par les ONG sont propriétaires principalement de micro-entreprises de subsistance, le plus souvent informelles¹²³. Le taux de non-remboursement de la plupart des ONG est fort important. Sans disposer de chiffres précis, les membres de ces institutions parlent le plus souvent de 8% (PET, 2003).

B. Les banques

En 2001, le Chili comptait 29 banques commerciales, 18 étant des banques nationales et 11, des succursales de banques étrangères. Malgré cette présence importante de banques, seules trois se sont montrées intéressées par le secteur micro-entrepreneurial. Deux d’entre elles sont chiliennes (la ‘Banco del Estado’ et la ‘Banco del Desarrollo’) tandis que la troisième est étrangère (la ‘Banco Santander’).

Trois phases peuvent être identifiées dans l’intérêt que ces banques ont porté aux micro-entreprises :

- La première phase (1989-1995) fut marquée par le travail pionnier effectué par la “Banco del Desarrollo” qui, dès 1989 a commencé à prêter aux micro-entrepreneurs. L’intérêt porté à ce secteur provenait de sa vocation à être un agent de développement des populations à faibles revenus situées en marge du secteur bancaire traditionnel. Afin d’opérer avec une plus grande autonomie et agilité à l’égard de ce segment particulier de sa clientèle, la Banque a créé en 1994 une filiale spécifiquement dédiée aux micro-entrpereneurs, dénommée “Bandesarrollo Microempresas Asesoria Financiera de Interes Social S.A.”. En 1992, suite à la création du programme IFIs par le FOSIS, la société financière FUSA, rachetée depuis lors par la Banque Santander, a initié timidement ses activités de prêts aux micro-entreprises.
- 1995 marqua le début de la deuxième phase (1995-1998), caractérisée par un accroissement de la concurrence et une expansion géographique du réseau. En 1995, les activités de prêts de la Banque Santander aux micro-entrepreneurs prennent véritablement de l’ampleur avec la création de ‘Banefe’, filiale spécialisée dirigée aux segments de la population constitués des couches moyennes à moyennes-basses. En 1996, “Banestado microempresas S.A”, filiale de la “Banco del Estado de Chile” voit à son tour le jour. A l’instar des deux premières filiales créées qui sont privées, cette dernière relève du secteur public. Si elle contribue à élargir l’accès au crédit et stimule la concurrence du fait de son importante participation sur le marché, elle est critiquée en revanche pour freiner le développement de la contribution du secteur privé dans la mesure où la

¹²² Antérieurement, cette fondation opérait davantage avec ce secteur, mais à la fin des années nonante, étant donné des difficultés institutionnelles, elle avait choisi d’abandonner ses activités de prêts à ce secteur.

¹²³ Celles-ci sont estimées de l’ordre de 65 à 70% du portefeuille de clients (PET, 2003).

‘Banco del Estado’ opère avec des ressources très bon marché en provenance de l’Etat¹²⁴.

- Depuis le début de la troisième phase (1998-2001), les filiales se sont lancées dans un processus de consolidation, caractérisé notamment par de lourds investissements en technologie nouvelle, l’apparition de nouveaux produits et une meilleure segmentation de leur clientèle afin de rechercher de nouvelles niches de marché. A l’heure actuelle, les micro-entrepreneurs ont cessé d’être perçus par les banques comme une niche de marché à haut risque, mais sont au contraire considérés comme disposant d’un haut potentiel de développement et présentant même un risque inférieur à d’autres segments de marché. Ce changement de perception est indubitablement le produit d’une expérience acquise au cours des ans et de la mise en place d’une technologie spécifique d’évaluation de crédits dont les visites sur le terrain constituent un élément significatif. Le travail des banques fut fortement facilité par l’embauche de personnes en provenance du milieu des ONG se dédiant aux micro-entrepreneurs qui avaient acquis une grande connaissance du secteur micro-entrepreneurial et qui par la même occasion transférèrent leur portefeuille de clients.

Le secteur bancaire, avec ses trois institutions spécialisées, est maintenant le principal agent financier octroyant du crédit aux micro-entrepreneurs. Disposant de ressources financières très importantes, à elles seules, elles couvrent approximativement 80% du volume de prêts aux micro-entrepreneurs. Elles se répartissent le marché de la façon suivante :

Tableau 4 : Répartition des clients entre les institutions bancaires faisant du crédit aux micro-entrepreneurs à Santiago

Institutions bancaires	Nombre de clients
Banco del Estado	25.000
Banco del Desarrollo	15.000
Banefe	40.000
TOTAL	80.000

Source : R. Millan, BID.

Ces filiales spécialisées s’adressent principalement aux micro-entreprises formelles et semi-formelles, constituées de personnes naturelles, opérant en milieu urbain, appartenant au secteur du commerce et présentant un potentiel de développement (PET, 2003). Toutefois, grâce à la technologie de crédit mise au point, à l’expérience acquise, à la formation de personnes spécialisées et à leur grande implantation géographique, les banques parviennent chaque jour à un segment de micro-entrepreneurs plus marginalisé. Elles s’adressent aujourd’hui également à des micro-entreprises informelles. La part des crédits octroyés aux micro-entreprises informelles (estimées à 30% par le PET, 2003), quoique moindre dans leur portefeuille global, est significative compte tenu de l’importance de leur volume d’activités. Pour pouvoir accéder à leurs services, les micro-entreprises doivent toutefois disposer d’une

¹²⁴ La Banco del Estado bénéficie non seulement des subsides ‘FOSIS’, mais est dépositaire de tous les fonds fiscaux, ce qui lui permet d’offrir des taux d’intérêt les plus bas du marché que les autres banques peuvent difficilement concurrencer.

stabilité minimale dans le temps¹²⁵ et ne peuvent se trouver dans des conditions critiques d'insolvabilité. Cette double exigence constitue la caractéristique de différenciation principale avec les ONG. Elle a pour conséquence que les banques ont tendance à se concentrer sur des micro-entreprises présentant une solidité économique plus importante et appartenant à des personnes situées dans le deuxième et troisième cinquième de la distribution des revenus (PET, 2003). On ne peut pas par conséquent dire qu'elles s'adressent au secteur d'extrême pauvreté.

Malgré la crise économique, les taux d'impayés sont bas et le rendement du capital est supérieur à 16%¹²⁶.

C. Les coopératives d'épargne et de crédit

Quoique le mouvement coopérativiste existe au Chili depuis plus de 125 ans, les coopératives d'épargne et de crédit ont seulement fait leur apparition au Chili en 1947, sur l'initiative de l'Eglise catholique. Dans les années 60, elles ont connu leurs meilleurs moments grâce à une politique gouvernementale d'appui à ces institutions (on en recensait 200 en 1969). L'Etat y voyait en effet un mécanisme apte à impulser le développement de secteurs économique, social et géographique délaissés par le marché financier traditionnel. Durant la période du régime militaire, de nombreuses coopératives furent dissoutes¹²⁷ et ce n'est qu'à la fin du 20^{ème} siècle, qu'elles ont réacquis une certaine importance. Entre 1995 et 2000, le nombre total d'associés est passé de 282.000 à 550.000.

Au niveau national, il existe à l'heure actuelle 78 coopératives d'épargne et de crédit actives, dont 68 sont affiliées à Fecrecoop Chile Ltda (FECRECOOP, 2000)¹²⁸. Ces coopératives sont habituellement classifiées en 3 catégories, selon leur importance économique : 4 grandes dont les actifs totaux dépassent les 10 millions de dollars ; 17 moyennes, présentant des actifs supérieurs à UF 50.000 et une cinquantaine de plus petites, qui n'atteignent pas UF 50.000.

Le rapide accroissement du nombre d'associés connu à la fin des années 90 tient essentiellement à l'apport des 17 coopératives d'épargne et de crédit de taille moyenne qui ont accéléré leur modernisation technologique et professionnelle. Il est reconnu que les coopératives d'épargne et de crédit jouent aujourd'hui un rôle socio-économique considérable dans l'accès aux services financiers pour une clientèle de moyen et bas niveaux et pour des MPME ('micro et petites entreprises'), traditionnellement en marge du système financier formel¹²⁹. Actuellement, 13% des

¹²⁵ Selon les banques, l'ancienneté minimale exigée diffère. Toutefois, quelle que soit la banque considérée, celle-ci est de minimum 1 an.

¹²⁶ Ce qui est toutefois légèrement inférieur aux bénéfices moyens des banques chiliennes qui tournent autour de 20%.

¹²⁷ Le secteur coopératif était accusé depuis le gouvernement d'Allende (1970-73) d'être un agent déguisé du capitalisme. Par ailleurs, de nombreuses coopératives se sont décapitalisées lors des années de taux d'inflation élevé (1972-1976) car à l'époque l'épargne des associés n'étaient pas réajustés à l'indice des prix à la consommation, puis lors de la crise des années 80.

¹²⁸ La région métropolitaine à elle seule compte 32 coopératives d'épargne et de crédit, dont 29 fédérées et 3 non-fédérées (MERTENS, 2002).

¹²⁹ El Diario, « Cooperativas de Ahorro y Crédito requieren cambio a ley del sector », 09/04/2001 ; BODE J. N., « No es misión de los Bancos financiar a los microempresarios », El Diario, 30/08/2001.

membres des coopératives d'épargne et de crédit sont des micro-entrepreneurs¹³⁰, soit approximativement 70.000 personnes.

Toutefois, parmi l'ensemble des coopératives, seules deux ont une politique exclusivement orientée à l'égard du secteur micro-entrepreneurial : 'Credicoop' et Coocretal. Les deux principales coopératives d'épargne et de crédit (Coopeuch et Orientcoop) ne donnent pratiquement pas de crédit aux micro-entrepreneurs. Les coopératives de taille moyenne ont commencé à travailler avec ce secteur au cours des 5 dernières années et semblent présenter un intérêt à développer à court terme des politiques spécifiques à leurs égards, mais les autres plus petites ne manifestent aucun intérêt pour ce secteur.

Les clients auxquels les coopératives d'épargne et de crédit appartiennent en général au premier et deuxième cinquième des revenus de la population, propriétaires de micro-entreprises formelles et informelles (PET, 2003). Le niveau d'impayés est en général faible même si celui-ci a augmenté de façon importante suite à la crise économique (PET, 2003).

¹³⁰ El Diario, « Nuevos intermediarios financieros ampliarían el horizonte al sector », 23/07/2001.

CHAPITRE 6: ETUDE DE CAS D'UNE FONDATION, 'SOINTRAL'

Tableau 5 : Fiche d'identité de Sointral au 31/12/99

Profil institutionnel	
Nom de l'institution	Sointral
Année d'initiation des activités	1987
Forme juridique	Société à responsabilité limitée, puis Fondation (à partir de 1995)
Nombre de Succursales	4 dont 1 à Santiago
Nombre d'employés	17
Caractéristiques du Portefeuille de crédits	
Solde du portefeuille (CLP)	309.925.455
Nombre d'emprunteurs actifs	400
% du portefeuille de crédits dans l'actif total	47%
Volume d'opérations (CLP)	459.565.231
Num. d'opérations	1.473

NB. Au 31/12/00, CLP 1 = USD 570

Introduction

Ce chapitre, comme les deux suivants, est composé de deux points. Un **premier point** a pour objectif de présenter l'organisation telle qu'elle est perçue et vécue par les différents acteurs impliqués dans l'organisation.

Nous avons eu la chance que le directeur exécutif de Sointral facilite énormément notre intégration (participation aux différents éléments constitutifs de la vie de l'organisation : visite de terrain, réunions, repas, etc.) et mette à notre disposition toute l'infrastructure nécessaire (bureau, ordinateur, accès à la base de données, etc.). Tout au long de notre participation au sein de cette organisation, nous avons eu l'occasion de procéder à des entretiens semi-directifs (collecte de données primaires) auprès des différents informateurs clés (membres du conseil d'administration, dirigeant, analyste de crédit). Ceux-ci avaient pour but de voir comment la réalité est perçue par les acteurs eux-mêmes et de la confronter aux pratiques observées. Au total, 9 entrevues furent menées : 2 auprès des membres du personnel, 1 auprès du directeur exécutif, 3 auprès des membres du directoire, 2 auprès de bailleurs de fonds, 1 auprès d'un ancien employé. Par ailleurs, nous avons également enregistré 3 comités de crédit et 1 réunion que nous avons organisée avec l'ensemble des employés¹³¹.

Notre réflexion a également été alimentée par les documents que nous avons pu nous procurer sur l'organisation ainsi que tous les contacts que nous avons eus quotidiennement pendant près de 9 mois avec les différents membres de l'organisation. Comme nous aurons encore l'occasion de le mentionner, l'organisation

¹³¹ Le directeur exécutif a préféré ne pas se joindre à cette réunion car, comme nous le verrons dans la suite de ce rapport, il n'est pas dans ses habitudes de procéder à des réunions de personnel. Par convention, lorsque nous ferons référence dans le suite de ce rapport aux « employés » ou aux « membres du personnel », ce sous-ensemble exclura le directeur exécutif.

ne dispose pas d'une information écrite abondante¹³² et, quand celle-ci existe, elle n'est pas toujours d'une très grande fiabilité notamment en ce qui concerne les données chiffrées¹³³.

La rédaction de ce premier point a été réalisée avec un réel souci d'objectivité, de neutralité du chercheur. A l'issue de celui-ci, il nous est apparu que le cadre d'analyse offert par la théorie des économies de la grandeur apporte un éclairage intéressant sur les principes d'action à l'œuvre dans les organisations. Il permet en effet de rendre intelligible des modes d'action qui n'apparaîtraient pas raisonnables dans une optique néoclassique. C'est pourquoi, dans un **deuxième point**, nous procédons à une relecture de l'organisation en identifiant les logiques d'action en présence au sein de cette organisation ainsi que leur évolution à travers les ans. Enfin, nous terminerons ce chapitre par une **partie conclusive**.

6.1. Description des données collectées : de la naissance de l'organisation à nos jours

6.1.1. Statuts juridiques

A. Forme juridique

Sointral Ltda « Sociedad de Inversiones para el Trabajo Limitada » a été fondée en octobre 1987 en tant que **société de personnes à responsabilité limitée** suite à une convention passée entre deux organisations reconnues au Chili dans le domaine de l'éducation et de l'économie : le CIDE (Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación¹³⁴) et le CED (Centro de Estudios del Desarrollo¹³⁵). Par cette convention, les organisations souhaitaient mettre à profit leur expérience respective dans le domaine de la pauvreté et du sous-emploi pour mettre sur pied un modèle d'appui à la création de micro-entreprises afin de contribuer à l'élévation du niveau de vie de larges secteurs de la population (DOC3).

Le statut de SPRL avait été suggéré par les apporteurs de fonds dans un contexte où, compte tenu de la dictature du Général Pinochet, les fondations étaient mal considérées (DOC4). Comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, la législation chilienne prévoit en effet que toute organisation qui ne poursuit pas de but de lucre tombe sous la tutelle de l'Etat. Toutefois, comme nous le verrons ci-dessous, cette société – quoique commerciale - n'entendait pas poursuivre un but de lucre.

Quelques années plus tard, après la fin de la dictature chilienne et le retour à la démocratie, Sointral a pu se doter d'une personnalité juridique plus conforme à son approche (DOC7). En 1995, la **Fondation Sointral** a été créée en tant qu'organisation de bienfaisance et de développement sans but de lucre. Le travail devait être orienté selon les principes de l'humanisme chrétien et la déclaration universelle des droits humains (STAT3). La création de la Fondation a été également motivée par les

¹³² Le fait que la plupart des documents que nous avons pu avoir à notre disposition nous ont été donnés par des membres extérieurs de l'organisation (essentiellement par un représentant d'un bailleur de fonds) est révélateur selon nous du peu d'importance accordée par le directeur exécutif aux documents écrits.

¹³³ La comparaison de documents provenant de différentes sources a en effet montré certaines incohérences.

¹³⁴ Centre académique créé en 1964, de droit privé, sans but de lucre, lié à la Compagnie de Jésus (<http://www.cide.cl>).

¹³⁵ Relié au parti politique de la démocratie chrétienne.

bailleurs de fonds : à l'époque, le directeur exécutif souhaitait obtenir un contrat de financement avec la Banque Interaméricaine de Développement qui ne prêtait qu'aux fondations. Il a donc impulsé la création de la fondation (DOC9). Pour des raisons de commodité, la société à responsabilité limitée à toutefois été maintenue¹³⁶.

B. Structure de propriété

La société commerciale est composée de trois personnes. A l'origine, étaient présents un économiste, un ingénieur et un éducateur dont deux des trois personnes étaient représentants des apporteurs de fonds: le CIDE et le CED. En 1990, étant donné les fonctions publiques importantes¹³⁷ que les propriétaires initiaux de la société devaient assumer (DOC4), leurs droits furent cédés à trois autres personnes : un ingénieur (actuellement toujours président du directoire de la fondation), un avocat (actuellement directeur exécutif de la fondation) et un sociologue (qui depuis lors s'est retiré). Ce transfert de propriété a donné lieu à une modification des statuts le 14 août 1990 (STAT2). Par la même occasion, une nouvelle clause a été introduite dans les statuts pour préciser l'absence de lucre poursuivi par les membres de la société. Cette clause précise en effet que toute utilité générée par la société devait être réinvestie dans celle-ci et en cas de liquidation éventuelle, le capital éventuellement restant légué aux donateurs au prorata des donations respectives.

Huit personnes ont été à l'origine de la création de la Fondation en 1995 en ce compris un des trois propriétaires de la société commerciale. Si, en général, les fondateurs se contentent de créer une entité légale par la rédaction de statuts lui donnant son existence¹³⁸, dans le cas de Sointral, la plupart des fondateurs ont gardé un lien étroit avec l'organisation. Plusieurs d'entre eux font encore partie du directoire et un autre a été nommé directeur exécutif.

Si à l'origine, il existe une volonté expresse d'un ou de plusieurs fondateurs, comme toute autre organisation sans but de lucre, la Fondation se caractérise par une absence de propriété puisque tout surplus doit être réinvesti dans l'organisation et qu'en cas de dissolution, les fonds et/ou biens ne peuvent en aucun cas retourner aux fondateurs, membres du directoire, bénéficiaires ou autres membres éventuels¹³⁹.

C. Mission de l'Organisation

Conformément à ses statuts, la société commerciale a pour mission de :

« Prêter tout type de conseils et de services techniques professionnels ou autres qui y sont apparentés afin de planifier, évaluer et exécuter les projets dirigés à la promotion et au développement des activités agricoles, industrielles, minières ou commerciales de même que la prestation de services financiers aux personnes qui ont mené à bien les projets évalués favorablement par la société et qui consistent à effectuer des investissements pour réaliser les projets mentionnés et

¹³⁶ D'après les propos du directeur exécutif actuel, par facilité, il a en effet été décidé de maintenir la SPRL car certaines acquisitions avaient notamment été faites par la société de personnes.

¹³⁷ Ministre de l'économie, Vice-président de la Banque Centrale et Ambassadeur.

¹³⁸ Les statuts explicitent notamment l'objet d'intérêt général pour lequel l'organisation a été créée ainsi que son mode d'administration par un directoire indépendant.

¹³⁹ Conformément aux statuts de Sointral, ceux-ci reviennent au CIDE ou au président de la république si le CIDE ne le souhaite pas ou n'existe plus (STAT3).

garantir les obligations que les personnes dites contractent (...) »
(STAT1/DOC3, p.13).

Cette mission a été maintenue lors de la constitution de la Fondation, quoique formulée dans des termes quelque peu différents¹⁴⁰. Dans ces nouveaux statuts, l'objet social de Sointral consiste à :

« Promouvoir, Développer et Intégrer les secteurs les plus pauvres de la population à travers l'appui à l'initiative entrepreneuriale et à l'amélioration de sa qualité, par l'octroi de crédits, de formation, d'assistance technique ainsi que la création d'espaces de liaison et d'échange entre les bénéficiaires ».

Que ce soit dans les statuts de la société commerciale ou dans ceux de la Fondation, une mission fort large a été attribuée puisqu'elle recouvre la prestation de **services financiers** ainsi que d'**appui** et de **conseils** dans un but de **développement** des micro-entreprises. Le discours des personnes interrogées fait effectivement ressortir la volonté d'améliorer le niveau de vie des emprunteurs ainsi que le rôle d'appui et de développement des micro-entreprises conformément à la mission précisée dans les statuts de l'organisation (voir mémo « mission → appui et développement de la ME »). Les extraits suivants montrent bien l'unanimité des points de vue en ce qui concerne cette conception de l'organisation en tant qu'appui au développement :

Directeur exécutif : « Les gens pauvres auront l'appui et le soutien que nous souhaitons offrir »

Membre du directoire : « Donner l'appui initial pour que le micro-entrepreneur aille de l'avant »

Analiste de crédit : « les appuyer pour que leur entreprise marche bien ».

Ce double objectif d'appui au développement de la micro-entreprise et d'amélioration des conditions de vie de la clientèle avait été déjà mentionné dans un rapport écrit en 1994 (DOC3). Il semblerait que cette préoccupation ait dès lors été une constance parmi les membres du personnel que ce soit du temps de la fondation ou du temps de la société commerciale.

Dans l'esprit des membres de l'organisation interrogés, il est bien clair que l'institution n'est pas une œuvre de bienfaisance. A plusieurs reprises, il a en effet été mentionné que la mission de la fondation est de faire du crédit et non pas de « donner de l'argent ». La qualification de « clients » pour évoquer la cible de l'organisation et non pas de « bénéficiaires » va dans le même sens. Par contre, les membres de l'organisation sont très conscients du caractère social de la mission qui justifie l'existence de l'institution. Comme le directeur l'a fait remarquer, leur vision va au-delà du crédit car ceux qui les ont motivés à travailler dans ce secteur fut l'appel de l'Eglise, du CIDE, de la municipalité ou encore de quelqu'un qui collabore avec le développement (ENT-PET).

Les statuts de la fondation précisent que les services doivent être dirigés vers les secteurs les plus pauvres de la population. Comme l'énoncent certains documents et

¹⁴⁰ Le directeur actuel de l'organisation attribue cette différence de terminologie à une différence de style entre les 2 personnes à l'origine de la rédaction des statuts.

nous le confirme le discours des membres du personnel, depuis sa constitution, Sointral s'est toujours consacré aux **exclus du secteur bancaire** formel, voir même des autres institutions de micro-finance (Réunions du personnel ; JDB-19/03/01 ; DOC7) qui, étant donné le risque encouru préfèrent rationner le crédit à ce segment de clientèle. Par conséquent, les membres du personnel estiment qu'ils s'adressent à une clientèle particulièrement **risquée**.

Cette volonté d'être présents là où les autres ne le sont pas a conduit Sointral à ouvrir des succursales dans des régions plus pauvres au nord du Chili. A l'heure actuelle, Sointral est présente dans 4 régions du Chili : Santiago (Région Métropolitaine), Antofagasta (Région II) (1993), Copiapó (Région III) (1996) et La Serena (Région IV) (1997). Ce déploiement en faveur de zones plus défavorisées fut facilité grâce à des ressources extérieures dans le but de servir cet intérêt¹⁴¹.

L'essentiel des micro-entreprises soutenues sont des commerces (47,97%), suivies par l'industrie (30,28%), le service (15,99%), le transport (4,98%)¹⁴². Lors de l'entrevue avec l'analyste, celle-ci nous a mentionné que la majorité des micro-entreprises est représentée par des **travailleurs indépendants** qui se sont mis à leur propre compte dans une optique avant tout de **survie**. Mais nous ne disposons pas de chiffres précis.

6.1.2. Historique

Initialement, Sointral a été fondée pour permettre à des sans-emploi de démarrer leur micro-entreprise : à la suite d'une formation technique et du montage d'un projet, un crédit était octroyé aux projets porteurs. Le travail accompli par Sointral était avant tout un travail "d'urgence" pour aider les personnes à sortir de la crise économique. A l'époque en effet, ce secteur n'avait pas encore soulevé l'intérêt ni du gouvernement, ni des banques et un grand nombre de personnes étaient exclues de toute source de financement.

Lors de la constitution de Sointral Ltda en 1987, le capital social s'élevait à CLP 100.000 et avait été apporté par les 3 personnes fondatrices de la société en parts strictement équivalentes. Par ailleurs, l'activité de Sointral était assurée grâce à un fonds cédé au CIDE par la EZE, organisme allemand évangélique (DOC7). Ce fonds d'un montant de USD 80.000 avait été placé en fidéi-comis auprès de la « Banco de Desarrollo » (DOC2) qui décaissait et récupérait l'argent. Sointral de son côté était en charge de la sélection des bénéficiaires, de l'assistance technique et du suivi des crédits. La « Banco del Desarrollo » ne se préoccupait pas de la récupération des fonds prêtés et se remboursait dès qu'un retard à l'échéance se présentait (DOC2). En conséquence, le fonds s'est rapidement décapitalisé. D'autant plus que, l'expérience pilote menée au cours des trois premières années a montré qu'on ne s'improvise pas micro-entrepreneurs : les capacités entrepreneuriales sont étroitement liées à la personnalité de chaque être humain (DOC9). En conséquence, la direction a compris qu'il valait mieux prêter à des micro-entreprises déjà existantes (DOC7). En 1990, le nombre annuel de crédit n'avait pas atteint 70 opérations (DOC3).

¹⁴¹ Notamment en provenance du FOSIS.

¹⁴² Chiffres provenant du rapport annuel de 1999, derniers chiffres disponibles. Un document émis en 1998 énonce toutefois une autre répartition : 58,22% du secteur productif, 29,86% du commerce et 11,72% des services. Nous sommes cependant très prudents à l'égard de ces derniers chiffres, ne sachant pas exactement d'où ils proviennent.

Les années 1990 et 1991 furent marquées par un changement radical dans les activités de Sointral (DOC3). Premièrement, celle-ci a décidé de prendre en main elle-même la gestion du fonds qui s'était stabilisé à USD 30.000 et de ne plus passer par la « Banco del Desarrollo » pour déboursier les prêts. Deuxièmement, étant donné la justesse de son capital (DOC3) et par la suite des résultats très décevants de son expérience pilote, la société a été contrainte de se concentrer uniquement sur l'activité financière et ce malgré son objet social bien plus ample qui incluait également un appui technique. La Fondation s'est dès lors spécialisée dans l'**octroi du crédit à des micro-entreprises de préférence déjà existantes** orientant ses clients soucieux de bénéficier d'une assistance technique vers d'autres organismes. Lors de l'abandon de son volet formation, au profit de son activité créditrice, SOINTRAL en a également profité pour prendre son indépendance par rapport aux 2 ONG fondatrices et a créé des accords de coopération avec RAFAD (Suisse) et SOS-FAIM (Belgique). Grâce à la garantie internationale émise par RAFAD pour un montant de USD 50.000 une ligne de crédit a pu être ouverte auprès d'une banque locale (la Banco del Desarrollo) (RA97). SOS-FAIM pour sa part a contribué au renforcement institutionnel de 1991 à 1995 (financement de frais de structure) avec l'appui de l'Union Européenne et de la coopération belge pour un montant total de USD 248.702¹⁴³.

Cette période a été marquée par un **très fort dynamisme et un processus d'innovation important** : la méthodologie d'évaluation des demandes de crédit a été élaborée et adaptée suite à l'expérience de terrain. Sointral a été la première organisation à offrir des techniques variées de « factoring » (escomptes de chèques, de factures, de lettres de change ou de tout autre document de crédit aux acheteurs) que les banques ne peuvent offrir compte tenu de la législation. Le succès de cet instrument, sa facilité d'utilisation¹⁴⁴ et le faible risque que celui-ci présente en a fait un axe principal de la politique de Sointral jusqu'en 1994, puis à nouveau depuis 1999. Outre le 'factoring', l'organisation offrait une gamme très variée de services : financement du fonds de roulement, d'investissements, leasing, crédit pour honorer des commandes officielles d'entreprises solvables (« crédito de "empalme" »)¹⁴⁵, etc. Cette très grande flexibilité qui les caractérisait leur était possible d'après un ancien membre du personnel interrogé car, d'une part, le portefeuille de crédit était encore relativement limité et bien contrôlé et, d'autre part, le conseil d'administration était composé de gens particulièrement audacieux.

A partir de 1992, l'organisation a obtenu une contribution de USD 56.000 sous la forme de prêt sans intérêt ainsi qu'une subvention de fonctionnement pour deux ans de USD 34.000 de la part du FOSIS pour financer aussi bien du fonds de roulement que des coûts de fonctionnement (RA97 ; DOC2). Un accord passé avec la municipalité de Conchali leur avait aussi permis d'obtenir un fonds de USD 12.500 destiné aux prêts et un montant équivalent pour couvrir les charges de fonctionnement. Les lignes de crédit auprès de la Banco del Desarrollo a été augmentée grâce à une nouvelle garantie de RAFAD pour un montant de USD 30.000. L'apport d'une garantie de SOS-FAIM à partir de 1993 pour un montant initial de USD 50.000¹⁴⁶ a permis également d'ouvrir une ligne de crédit auprès d'une autre

¹⁴³ Chiffres transmis par SOS-Faim (e-mail du 7/11/2001).

¹⁴⁴ Voir infra, la section consacrée à l'offre des services.

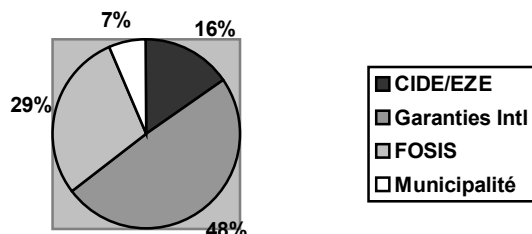
¹⁴⁵ « Crédits à court terme pour acheter des matières premières et fournitures garantis par des commandes fermes d'acheteurs connus » (DOC2, p.3).

¹⁴⁶ Celui-ci a ensuite été porté à USD 100.000 en 1995, puis 150.000 en 2000.

banque locale: la Banco de Santiago. Cette volonté d'endettement sur le marché financier montre la politique d'indépendance financière que l'institution a cherché à atteindre dès les premières années.

En 1992, les sources de se répartissaient de la façon suivante (DOC2) :

Figure 2 : Répartition des sources de fonds de Sointral (1992)



L'organisation connut alors une **forte croissance** tout en parvenant à maîtriser le risque généré par son activité grâce à une utilisation intensive de *factoring*. Le tableau 6 montre cette forte croissance. Toutefois, nous demandons au lecteur de lire ce tableau avec la plus grande prudence dans la mesure où les chiffres que nous avons pu croiser à partir des différents rapports que nous avons à notre disposition ne coïncidaient pas nécessairement.

Tableau 6 : Evolution de l'activité de Sointral de 1988 à 1993

Années	Nombre total de crédits octroyés	Montant Total des crédits octroyés (CLP)	Montant moyen (CLP)
1988	16	1.363.000	85.188
1989	44	5.833.000	132.568
1990	63	8.761.000	139.063
1991	430	75.085.000	174.616
1992	910	270.656.000	297.424
1993	1.410	457.730.000	324.631

Source: DOC6 - données au 31/12/93.

A l'époque, un consultant externe avait relevé le **manque de documents** exposant ses principes d'intervention, ses orientations, ses objectifs ou encore ses procédures pourtant nécessaires au bon fonctionnement de la société (DOC3). Par ailleurs, il avait également souligné le **retard** important connu **dans la gestion comptable**, pointant par ce fait même la **faiblesse du contrôle interne** pouvant menacer dans le potentiel de croissance de l'organisation. Ces fragilités mentionnées étaient selon lui le « *fruit du dynamisme, de la générosité et du désir permanent d'innover* » (DOC3, p.6). Cette

même personne relevait également la trop faible rémunération des employés¹⁴⁷ et le **recours intensif à l'informatique** en ce qui concerne l'activité créditrice. Comme nous le verrons dans la partie consacrée à la méthodologie, un prototype d'évaluation de risque avait été financé à l'époque par SOS-Faim afin d'automatiser la prise de décision de crédit et augmenter la productivité des analystes. Toutefois, nous verrons par la suite que cette automatisation n'aura finalement pas lieu.

A cette époque, l'organisation était consciente que l'**étroitesse des fonds** mis à sa disposition limitait très sérieusement son activité (DOC2). L'effet multiplicateur attendu des garanties internationales ne s'est en effet pas vraiment produit¹⁴⁸. Par ailleurs, les sources de financement bancaires sont onéreuses puisqu'elles impliquent un taux d'intérêt commercial¹⁴⁹. Or, étant donné sa mission, l'organisation n'a jamais voulu pratiquer des taux d'intérêt très élevés.

Victime de son succès, de nombreux clients arrivaient sans que l'organisation soit en mesure de satisfaire la demande. Elle a dès lors été contrainte de limiter la gamme de services offerts et mis en place un plan devant lui permettre d'atteindre l'autosuffisance de ses activités en 1996. Un évaluateur de la Commission des Communautés Européenne avait toutefois mis en évidence les difficultés qu'impliqueraient la réalisation de cet objectif et notamment le risque de déviation par rapport à la cible sociale (DOC3). Il avait en effet constaté que le crédit moyen avait augmenté de 40% en 1993 et que le plan projeté prévoyait une accentuation de cette tendance.

L'année 1993 a cependant été marquée par un changement radical dans le mode de gestion. L'ancien directeur exécutif a en effet passé les rênes à un autre membre du conseil d'administration qui a opté pour une orientation différente. Alors que jusque là l'accent avait été mis très fort sur l'innovation technologique, la minimisation du risque, etc. le nouveau directeur exécutif a pris une double décision stratégique :

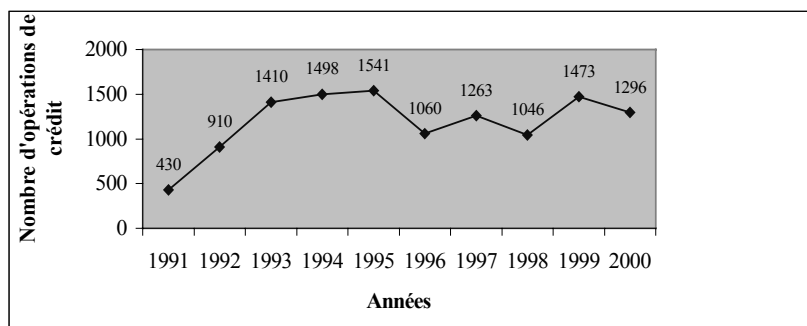
1. La **consolidation administrative** de l'institution au détriment de la croissance de l'institution puisque, nous l'avons vu, les documents de l'époque avaient attiré l'attention sur la faiblesse de la comptabilité et des structures de contrôle interne.
2. Le **recentrage** de Sointral **sur sa mission**, à savoir l'octroi de crédit à une clientèle plus défavorisée. Cet engagement envers la cause de l'organisation est une caractéristique très forte tant du directeur que des membres du conseil comme nous le verrons dans la section consacrée à l'administration de l'organisation.

La première décision nous est confirmée par la figure suivante retraçant l'évolution du portefeuille de crédit et manifestant clairement le ralentissement de la croissance que connut l'organisation à partir de 1993. Notons dès à présent la forte chute que connut l'organisation en 1996, renouvelée en 1998.

¹⁴⁷ Estimée de 20 à 40% inférieure au niveau du marché pour des emplois similaires (DOC2).

¹⁴⁸ Celui-ci était de l'ordre de 1,5% (DOC3).

¹⁴⁹ En 2001, le taux annuel était de 20% et 17% respectivement pour la Banco del Desarrollo et la Banco de Santiago (DOC10) alors que Sointral exigeait un taux d'intérêt mensuel de 3,3% à ses clients.

Figure 3 : Evolution du volume d'activités de Sointral (1991-2000)

Le recentrage sur la mission de l'organisation est observable quant à lui à partir du tableau 7 qui retrace l'évolution du montant moyen du crédit. Celui-ci a en effet fortement chuté entre 1993 et 1994 laissant sous-entendre que le niveau de pauvreté de la cible touchée a augmenté.

Tableau 7 : Evolution du portefeuille de Sointral de 1992 à 1995 (en pesos chiliens)

Années	1992	1993	1994	1995
Montants moyens (CLP)	297.424	324.631	265.377	301.000

Source: DOC7

Ce deuxième constat nous est par ailleurs confirmé par un autre indicateur : le nombre de travailleurs employés par la micro-entreprise. Il est reconnu qu'au plus ce nombre est élevé, au plus les revenus mensuels de la micro-entreprise sont importants et le niveau de pauvreté du propriétaire faible. Si en 1993, le nombre de micro-entreprises unipersonnelles n'était "que" de 30% (DOC3), ce chiffre a grimpé à 70% en 1996 (DOC6). Par ailleurs, nous apprenons également que suite au changement de direction, en très peu de temps, la part du factoring dans le part totale des crédits octroyés a chuté au profit du crédit conventionnel destiné à un segment de clientèle plus pauvre puisque sans accès à un compte courant. Mais nous ne disposons pas de chiffres pour appuyer cet argument.

En octobre 1994, la Fondation Sointral a été constituée dans le but d'obtenir comme nous l'avons vu ci-dessus, un prêt important de la Banque InterAméricaine du Développement. Son capital est cependant pour ainsi dire inexistant puisqu'il a été constitué des seuls apports des huit fondateurs de CLP 100.000 chacun, soit CLP 800.000.

L'orientation stratégique prise par le nouveau directeur a cependant conduit à **une augmentation du taux de non-remboursement** et n'a pas permis de voir concrétiser les projections faites en vue d'atteindre l'autosuffisance financière. Si le recentrage vers une cible plus défavorisée peut avoir été un facteur d'échec, le volume atteint n'a pas été à la hauteur des espérances : au lieu d'une expansion très forte des activités, celles-ci ont été resserrées comme le montre la figure 3 précédente. Bien qu'en 1997

un rapport critiquait encore lourdement le contrôle interne et l'informatique accusée « *de ne pas servir efficacement le contrôle de gestion* » (DOC5, p.4), des avancées avaient été faites : un manuel de procédures a vu le jour en 1995, un système d'évaluation du risque avait été développé, un nouveau système comptable était en cours, un système de simulation financière sur ordinateur avait été développé, etc., autant d'éléments renforçant l'impression qu'une politique de consolidation de l'institution a été menée au milieu des années 1990. Un rapport datant de 1996 fait d'ailleurs référence à une lourde charge de travail et ce malgré la chute du volume d'activités observée dans la figure 3. Nous pouvons dès lors supposer que la charge de travail s'est déplacée en faveur de cette consolidation administrative.

Dans un premier temps, la détérioration des résultats financiers du portefeuille n'a pas porté préjudice à l'organisation. Elle était expliquée et comprise par les bailleurs de fonds au vu de la cible risquée appuyée par Sointral. Effectivement, les années qui ont suivi ont vu l'arrivée de nouvelles ressources financières grâce aux efforts déployés en ce sens par le directeur exécutif : En 1997, conformément aux attentes, la Banque InterAméricaine du Développement lui a octroyé un prêt qui s'élevait à l'époque à USD 500.000 dans des conditions très favorables¹⁵⁰. Celle-ci avait également offert une donation de CLP 150.000 pour la coopération technique (RA97). L'aide du FOSIS précédemment citée a toujours été prépondérante (RA97-98) et les relations avec les institutions bancaires se sont maintenues au fur et à mesure que SOS-FAIM et RAFAD réaffirmaient leur confiance dans l'institution en prolongeant année après année les garanties internationales offertes. Par ailleurs, SOS-FAIM a offert en 1997 un deuxième appui de financement institutionnel, toujours en collaboration avec L'Union Européenne, pour un montant total de USD 168.909 qui portait sur une période de 2 ans¹⁵¹.

Par la suite, le directeur a été toutefois contraint de revoir sa stratégie. En effet, la deuxième moitié des années 90 a vu un changement important de mentalité de la part des bailleurs de fonds. Alors qu'auparavant seule importait la mission sociale des institutions de micro-financement, ceux-ci ont commencé à mettre davantage l'accent sur la situation financière du portefeuille de l'organisation et à réclamer l'autosuffisance dont elle avait si longtemps parlé. Par ailleurs, suite à la forte croissance du PIB du Chili, ce pays n'est dorénavant plus considéré comme un pays prioritaire pour la coopération internationale. Or, compte tenu de la faiblesse patrimoniale de l'institution, la capacité d'endettement de Sointral auprès d'apporteurs de fonds privés (banques, capital à risque, etc.) est très limitée¹⁵².

Consciente de la difficulté sans cesse croissante d'obtenir de nouvelles sources de financement, l'organisation avait élaboré en 1996 un **deuxième plan stratégique** devant la conduire à l'autofinancement de ses activités en 2001¹⁵³. L'idée était de « *passer progressivement à une politique de financement par voie d'emprunts, qui remplacerait les subventions et donations actuelles ; et d'accroître les frais de fonctionnement couverts par les revenus financiers issus des opérations de crédit* »

¹⁵⁰ 1% annuel, remboursable toutefois en pesos chiliens qui s'est fortement déprécié par rapport au dollar américain.

¹⁵¹ Chiffre transmis par SOS-Faim (e-mail du 7/11/2001).

¹⁵² Voir infra, la section consacrée à l'analyse financière.

¹⁵³ Dans d'autres documents, il est fait référence à l'autofinancement d'au moins 90% de ses activités en 2000 (DOC7), et même à 100% en 2000 (DOC9).

(DOC5, p.3). Ce plan stratégique faisait partie d'un vaste projet institutionnel de renforcement de l'institution. Parmi les actions envisagées, relevons :

- Une politique de capitalisation par acquisition d'immeubles servant à l'activité des succursales (RA97 ; DOC8). Cette acquisition poursuivait un triple but :
 - a) donner confiance tant aux employés qu'aux investisseurs extérieurs du caractère stable et durable de l'institution ;
 - b) pouvoir être présentée en garantie pour accéder à de nouvelles sources de financement;
 - c) économiser les loyers des bâtiments anciennement occupés et réduire par conséquent les frais de fonctionnement ;
- L'amélioration des systèmes et processus de contrôle interne (amélioration du système comptable, du suivi des opérations, etc.) ;
- La participation à divers forum et autres réseaux traitant de la pauvreté afin de chercher de nouvelles alternatives de financement ;
- L'augmentation du volume de crédits ;
- Une attention accrue à l'escompte de chèques en tant qu'instrument de moindre risque financier afin de réduire fortement le risque de ses activités et répondre ainsi aux nouvelles exigences des bailleurs de fonds étrangers. En conséquence, elle s'est adressée à nouveau à une clientèle moins marginalisée comme le montre le tableau suivant.

Tableau 8 : Evolution du montant moyen des prêts de Sointral de 1998 à 2000

Montants moyens (CLP) / Années	1998	1999	2000
Crédits simples	327.655	388.205	451.740
Factoring	258.686	260.636	335.669
TOTAL	306.489	311.993	373.822

Si ces mesures ont, d'après le directeur de l'organisation, permis d'améliorer le taux de récupération des crédits¹⁵⁴, elles ont par contre induit un resserrement de l'activité de crédit lui-même limité par le manque de fonds disponibles. Or, d'après les calculs d'un employé, un volume d'activité trois fois plus important était nécessaire à l'auto-financement de l'organisation. Comme nous le verrons dans une section ultérieure consacrée à l'analyse financière, à l'heure actuelle, le résultat opérationnel de Sointral est toujours négatif.

Le directeur exécutif n'a jamais considéré l'arrivée de banques privées sur le marché de la micro-finance à Santiago comme une menace pour Sointral, la fondation s'adressant à un autre type de clientèle, beaucoup plus risquée. Nous pensons néanmoins que l'augmentation de la concurrence est une cause à l'origine de la

¹⁵⁴ Nous ne disposons toutefois pas de chiffres fiables à cet égard dans la mesure où nous verrons par la suite que le système de contrôle de l'activité est très faible. Par ailleurs ces chiffres sont faussés du fait que la fondation de provisionne pas ses créances douteuses.

diminution constatée des demandes de crédit. Un autre facteur est certainement la crise économique qui freine les gens à s'endetter davantage.

Depuis le début des années 2000, le directeur exécutif a intensifié ses efforts pour chercher de nouvelles sources de financement en s'adressant notamment vers des organisations chiliennes. La nature des relations est différente de la façon dont la Fondation avait coutume d'opérer : plutôt que de recevoir un prêt ou même une donation, la fondation est gestionnaire d'un fonds mis à la disposition par les organisations partenaires qui proposent par la même occasion des clients potentiels. En ce sens, Sointral "loue" ses services d'évaluation des crédits moyennant une commission. La clientèle appuyée étant particulièrement risquée, les apporteurs de fonds assument du moins en partie le risque encouru.

6.1.3. Administration interne de l'Organisation

La structure de l'organisation est réduite à sa plus simple expression : un directoire délègue la gestion de l'organisation à un directeur exécutif. Celui-ci est responsable de l'ensemble du personnel localisé dans les différentes succursales.

Les caractéristiques des différentes personnes composant la structure organisationnelle actuelle de Sointral, le rôle joué par chacune d'elles dans les faits, ainsi que les relations qui les lient sont détaillées ci-dessous.

A. Caractéristiques principales du directeur exécutif et de sa gestion

Juriste de formation de 42 ans, le directeur exécutif actuel est lié à l'organisation depuis la constitution de la société, d'abord en tant que juriste et conseiller externe alimentant la réflexion lors des comités de crédit, puis en tant que membre du conseil d'administration de la société commerciale depuis 1990. Il a ensuite été à l'origine de la création de la fondation en octobre 1994 alors qu'il était directeur exécutif de la société depuis 1 an. Jusqu'en 1998, il faisait également partie du directoire de cette fondation.

La caractéristique fondamentale du directeur exécutif est sans aucun doute qu'il est très engagé socialement et soucieux de rester **fidèle à la mission** de Sointral. Ces caractéristiques ont été mentionnées tant par le directeur lui-même que par les membres du personnel ou encore du directoire. Le nombre d'années que le directeur exécutif a consacré à l'institution est témoin de cet engagement. Ce souci de rester fidèle à la mission sociale de l'organisation dicte l'essentiel de son comportement en matière de prise de décision. Toutefois, l'observation prolongée sur le terrain nous a permis de voir que l'exigence des bailleurs de fonds d'atteindre des taux de remboursement très élevés et que l'organisation soit autosuffisante à terme place le directeur dans une position inconfortable lors des comités de crédit car il ne sait pas comment parvenir à concilier ces exigences avec le maintien de sa cible. Nous reviendrons sur ce point ultérieurement.

Le directeur exécutif est considéré comme le « **moteur** » de l'organisation par les membres du directoire. La survie de l'organisation est le fruit de sa motivation et de son labeur infatigable. Il est en effet sans cesse à la recherche des sources de financement qui permettent à Sointral de continuer à exister malgré des résultats financiers très insatisfaisants. C'est effectivement un rôle qu'il s'attribue et que les membres du directoire confirment même si le directeur regrette à certains moments

cette lutte très personnelle. Le temps important consacré à la recherche des fonds porte toutefois préjudice au suivi des opérations quotidiennes. Comme nous le verrons par la suite, aucune réunion n'est fixée avec le personnel, aucun plan d'action n'est établi, aucune étude n'est faite. D'autant plus que celui-ci ne travaille qu'à temps partiel pour la Fondation. Bien qu'il soit physiquement très présent dans l'organisation, une grande partie de son temps est consacrée à des activités lucratives annexes¹⁵⁵. Sa rémunération au sein de la Fondation ne représente qu'un quart de ses revenus totaux. Pour lui, il s'agit d'un point positif dans la mesure où cela lui laisse une grande liberté d'action pour agir dans l'intérêt de la mission de l'organisation.

Les personnes interrogées nous ont confié que, de tempérament, c'est quelqu'un de très « **impulsif** » et sujet à des changements d'humeur très rapides. C'est la raison pour laquelle un employé nous dit avoir pris l'habitude d'observer son humeur avant d'aller lui parler. Cette impulsivité n'empêche pas le directeur exécutif d'adopter une gestion très prudente. En cela, il se qualifie de « **conservateur** », attitude qu'il dit fort appréciée par les membres du directoire.

Son mode de gestion est, selon ses termes, « **improvisé** ». Il est très « **intuitif** », ce qui lui permet d'être très rapide dans sa prise de décision. Avocat de formation, il n'aime pas manipuler les chiffres ni recourir au système informatique. Comme nous le verrons par la suite, ces deux dernières caractéristiques vont avoir des implications importantes sur le mode de fonctionnement de l'organisation.

B. Caractéristiques principales du directoire et du rôle exercé par ses membres

Le directoire est composé de 5 personnes siégeant chacune pour un terme de 3 ans (STAT3). Tous ingénieurs, aux alentours de la quarantaine, ils exercent une activité professionnelle notable souvent liée à la finance et provenant d'une classe économique aisée. Les personnes interrogées estiment avoir été « **invitées** » à participer au directoire par le directeur exécutif qu'ils connaissent depuis de longue date. Bien que disposant d'une expertise technique compte tenu de leur formation universitaire, les membres du directoire disposent également d'une certaine expertise sociale car ils sont également impliqués dans d'autres organisations appartenant au même secteur d'activité. Cette double association de « relations d'amitié » et d'« expertise » explique l'appartenance de ces personnes au directoire.

Les membres du directoire s'attribuent avant tout un rôle d'appui du directeur exécutif auquel ils laissent une grande autonomie d'action. L'extrait suivant, reprenant les propos d'un des membres, montre bien la fonction dont ceux-ci se sentent investis :

« C'est une invitation que fait cette personne qui dirige l'institution à l'appuyer dans ce travail de service aux autres ».

Cet appui consiste essentiellement en l'émission de **suggestions**, de **conseils**, de propositions, etc. lorsque le directeur exécutif en fait la demande, mais celles-ci n'ont pas valeur de contrainte ou d'obligation car, étant donné la relation affective qui unit

¹⁵⁵ Il s'occupe notamment de la gestion d'une société immobilière et exerce à titre personnel en tant qu'avocat.

le directeur exécutif aux membres du directoire, ces derniers estiment ne pas pouvoir imposer quoi que ce soit. Ils lui font par ailleurs entièrement **confiance**. Cette délégation de pouvoirs est, d'après une personne interrogée, également renforcée par la personnalité du dirigeant.

Bien que le directeur exécutif apprécierait que les membres du directoire facilitent la recherche de fonds, aucun de ceux-ci ne s'attribue ce rôle bien qu'ils soient conscients que la fondation nécessite des sources de financement extérieures.

En fin de compte, le directoire joue un **rôle très passif** comme en attestent les commentaires recueillis lors de notre observation participante (JDB-14/11/00 ; JDB-12/01/01 ; JDB-16/01/01) et la fréquence des échanges formels existant entre les membres du directoire et le directeur exécutif. Depuis la constitution de la Fondation, le livre d'acte des réunions du directoire ne fait en effet présence que de 10 réunions pour une période s'étalant sur 7 ans (1995-2000). L'organisation de ces réunions se fait uniquement sur initiative du directeur exécutif. Les membres du directoire attendent en effet d'être convoqués pour intervenir. Le directoire est un lieu de questionnement, d'échanges et de réflexion mais pas d'émanation de directives claires et précises ou encore d'objectifs concrets. L'essentiel du contenu des réunions est décrit dans le tableau 9. La dernière colonne du tableau exprime le rôle que nous estimons avoir été joué par le directoire à cette occasion.

Tableau 9 : Synthèse du contenu des réunions tenues par le directoire de la Fondation 'Sointral'

Dates	Objet	Rôles joués
05/04/95	Nomination du président, secrétaire, du trésorier ainsi que du directeur exécutif.	Formel ou Légal
10/07/95	Mise en route de la fondation et discussion des différentes possibilités d'endettement qu'a la fondation.	Formel ou Légal
09/03/96	Mise en route de la fondation et discussion sur la qualité du portefeuille de la Fondation afin de prévoir quel est le taux de non-remboursement que l'institution pourrait connaître sans affecter au mettre en péril excessivement le patrimoine.	Formel – Contrôle
15/05/97	Satisfaction quant à l'efficacité de l'octroi des crédits grâce à l'effort technologique entrepris qui a conduit à une plus grande automatisation et discussion sur les modifications ou améliorations possibles;	Orientation
14/08/98	Procéder à la rénovation du directoire.	Formel ou Légal
18/08/98	Procéder à la désignation des postes de président, secrétaire et trésorier à l'intérieur du directoire récemment élu.	Formel ou Légal
21/04/99	Plusieurs points étaient à l'ordre du jour : a) Approbation de la Balance et des Etats financiers; mention du directeur exécutif de l'augmentation du risque et des mesures prises à cet égard; b) exposition des chiffres du portefeuille de crédit et acceptation de la part du directoire d'augmenter la taille du portefeuille en privilégiant les produits de moindre risque (factoring); c) approbation de	Contrôle et Orientation – Entérinement des décisions (formel)

	l'achat des bureaux de La Serena.	
16/06/99	A nouveau, plusieurs points étaient à l'ordre du jour : a) Rejet de la demande d'un consultant externe; b) analyse de la marche des opérations et constatation d'une légère amélioration des indicateurs grâce à l'augmentation des opérations de factoring (moins risquées) et l'augmentation du taux d'intérêt; c) préoccupation pour le taux de non-remboursement des crédits simples qui reste élevé (plus de 15% à plus de 30 jours); d) préoccupation pour la situation de la succursale de Copiapo et e) confirmation de l'acquisition de la propriété de La Serena.	Contrôle – Entérinement des décisions (formel)
16/09/99	Parmi les points discutés, nous pouvons relever : a) Appréciation par le directoire des avancées faites au niveau de la comptabilité; b) Craintes du directoire par rapport aux chiffres qui même s'ils se sont améliorés, restent préoccupants; préoccupation notamment par rapport à la rentabilité du crédit simple soulevant le dilemme difficile que ce produit représente pour la Fondation car il s'agit du produit financier qui permet justement d'arriver aux secteurs les plus pauvres de la population. En enfin, c) exigence de la part des membres du directoire de tableaux résumant la morosité et du nettoyage du portefeuille de crédit pour la prochaine session.	Vigilance – Contrôle
28/04/00	Approbation des opérations d'escomptes de chèques, idée qui avait déjà été proposée verbalement en plusieurs occasions.	Entériner les décisions (formel)

Comme en atteste le tableau 9, le rôle joué par le directoire lorsque celui-ci se réunit est avant tout un rôle que nous avons qualifié de **formel** ou de légal. En quelques occasions, celui-ci s'est toutefois réuni pour exercer un rôle de contrôle, de vigilance. Ce qui traduit selon nous le souci du directoire de survie de l'organisation afin que celle-ci puisse continuer à assurer la mission sociale qui est la sienne. Aucune politique claire n'est toutefois établie.

Pourtant, les statuts prévoient une réunion du directoire au moins tous les 3 mois et spécifient clairement que les fonctions suivantes sont de la responsabilité de ce même directoire : déterminer la politique générale de la fondation (fonction stratégique); nommer le directeur exécutif (fonction formelle); approuver le budget annuel (fonction de contrôle); dicter les instructions (fonction d'orientation); interpréter les statuts (fonction formelle).

Il est clair que l'ensemble des fonctions ne sont pas assurées par le directoire. Leur participation au directoire est en effet considérée comme une activité annexe, motivée avant tout par l'objet social de la Fondation. Le temps consacré à l'organisation est fort réduit et se fait essentiellement par le biais de conversations informelles avec le directeur exécutif. En effet, nos entrevues et notre participation au sein de l'organisation nous ont permis de constater qu'il existe de **nombreux contacts informels** entre le directeur exécutif et au moins deux des membres du directoire qui sont régulièrement consultés à titre informatif ou de conseil.

A plusieurs reprises, les membres nous ont fait part de leurs divergences de point de vue avec le directeur. Car, en dépit des relations anciennes qui les lient, le CA et le directeur exécutif ne sont pas toujours d'accord. Les désaccords proviennent d'une différence de vision : le directeur exécutif a une vision davantage « sociale » de l'organisation : ils recherchent des fonds bon marché car étant donné la cible de l'institution, il considère l'activité créditrice à la fois coûteuse et risquée. Tandis que les membres du directoire, tributaires de leur formation, ont davantage une vision « technique » et « financière » comme le montre les propos suivants tenus par l'un d'entre eux.

« Nous sommes des purs ingénieurs. C'est une approche beaucoup plus mathématique, plus efficientiste. Mais, attention, cela ne veut pas dire que nous n'aimons pas le social. Nous souhaitons donner du crédit aux micro-entrepreneurs, mais des crédits qui se remboursent ».

A l'intérieur du directoire, des différences de nuances apparaissent. Mais ceux-ci mettent principalement l'accent sur l'auto-suffisance de l'institution, le risque du portefeuille de crédit, etc.

Etant donné la faible participation du directoire et la liberté d'action laissée au directeur exécutif, la divergence de vue entre le directeur exécutif et le directoire ne se fait toutefois pas ressentir au jour le jour. Et de toute façon, comme le montre l'extrait suivant, étant donné les relations affectives qui unissent le directeur et les membres du directoire, ces derniers continuent à l'appuyer inlassablement même si à certains moments certains membres ont hésité à se retirer du directoire.

« Nous ne sommes toujours pas convaincus [des arguments avancés par le directeur exécutifs] mais comme nous l'apprécions tant, nous l'accompagnons (...). Il y a beaucoup de proximité affective avec Luis Pedro ».

La composition du directoire n'a en effet pratiquement pas changé au cours du temps : depuis la constitution de la fondation, il n'a été procédé qu'à une seule réélection au cours de laquelle deux membres se sont retirés car ils exerçaient d'autres fonctions au sein de l'organisation. Les statuts ne prévoient d'ailleurs un changement des membres du directoire que tous les 3 ans. Une deuxième réélection aurait dû avoir lieu en 2001, mais à la date du mois de septembre, celle-ci n'avait pas encore vu le jour.

C. Caractéristiques principales des Membres du personnel

Le dernier organigramme que nous avons pu trouver date de 1997. Depuis lors, il n'a été procédé à aucune actualisation. Les rôles des membres du personnel semblent toutefois bien établis même si certains membres du personnel nous ont confié regretter l'absence **de définition formelle des postes**.

En sus du directeur exécutif, en 2000, la succursale de Santiago comptait 7 personnes (6 équivalents temps plein) : 1 analyste de crédits, 1 trésorière, 1 comptable, 1 réceptionniste, 1 avocat (mi-temps), 1 femme d'ouvrage (mi-temps) et 1 auxiliaire. Si on inclut les membres du personnel employés dans les succursales, au total, ce sont 14 personnes qui sont engagées par Sointral en plus du directeur exécutif. Le nombre de personnes est en diminution. Etant donné le resserrement de l'activité de crédit, le

directeur a en effet été contraint de licencier deux personnes au cours de l'an 2000. Le personnel bien plus important à Santiago est dû au **travail centralisé des opérations** : toutes les demandes de crédit sont en effet envoyées à Santiago pour approbation des décisions et traitement des dossiers. Par ailleurs, un consultant en informatique est payé sous forme d'honoraires. Celui-ci est un ancien employé de l'organisation qui a gardé des contacts avec l'organisation par affinité avec l'objet social de celle-ci. Sa prestation est de deux ½ journées à la semaine. Toutefois, sa disponibilité en temps étant réduite, sa présence n'est pas systématique.

Le personnel administratif de l'organisation est fort peu qualifié et issu d'une couche de la population relativement modeste, ce qui leur permet de faciliter les contacts avec les clients. Les fonctions de responsable opérationnel et/ou financier, lorsqu'elles existaient, ont par contre toujours été occupées par des universitaires, le plus souvent ingénieurs. Mais, selon le directeur, le salaire proposé ne permettait pas de retenir longtemps ce personnel plus qualifié. Le reste du personnel dispose toutefois d'une certaine ancienneté dans l'organisation.

Au cours des différentes entrevues, aucun membre du personnel n'avait d'objectif qui lui avait été assigné ni était au courant de l'existence d'une politique générale. Le point suivant consacré à la circulation de l'information interne explicite encore davantage ce constat.

6.1.4. Objectifs

L'organisation ne dispose **pas d'objectif** clairement établi comme nous avons pu le constater grâce aux entrevues et au constat de l'absence de tout document y faisant référence. Le directeur exécutif attribue ce fait à son style de gestion « improvisé » (JDB-12/01/01).

Toutefois, de par les entrevues que nous avons eues avec les instances dirigeantes, nous avons pu constater que cette organisation connaît une **préoccupation partagée** tant par le directeur exécutif que par les membres du conseil d'administration : celle de ne pas mettre en péril les activités de l'organisation, faute de quoi, la mission de l'organisation pourrait être compromise. A ce niveau de la hiérarchie, il existe par conséquent une réelle préoccupation de parvenir à terme à l'autosuffisance financière ou tout au moins à l'équilibre financier. Comme nous le verrons par la suite, cette recherche de l'auto-suffisance a eu des implications importantes sur la méthodologie de crédit et la cible poursuivie.

Cette préoccupation – nous l'avons vue dans la partie consacrée à l'historique de l'institution - n'est pas nouvelle. Un représentant d'un bailleur de fonds nous a d'ailleurs dit que, lors des dossiers transmis en vue de récolter des fonds, l'organisation a toujours justifié sa demande en vue d'atteindre son **autonomie opérationnelle** contrairement à d'autres fondations qui possèdent une logique de subside bien plus forte.

La recherche de l'auto-suffisance de l'organisation a conduit les instances dirigeantes à suivre deux **lignes d'actions** principales. La première la réduction du risque financier encouru par l'organisation à l'occasion de ses prêts en privilégiant l'escompte de chèques ». La seconde est la limitation de la croissance de l'institution. Si les membres de l'institution estiment que l'orientation vers l'escompte de chèque ne va pas à l'encontre de la mission de l'organisation dans la mesure où elle répond à

un besoin des micro-entrepreneurs (RA99), la limitation de la croissance par contre les empêche d'offrir du crédit dans des régions non desservies par d'autres institutions. Ces différentes lignes d'action sont de l'ordre des « **bonnes intentions** ».

Comme nous le précise le directeur, il ne se passe en effet rien si elles ne sont pas accomplies. Et, de fait, malgré les différents plans mis en place, l'objectif d'auto-suffisance n'a jamais été atteint et est même très loin d'être accompli puisque même en tenant compte des donations et autres subsides, les revenus financiers ne couvrent pas les coûts opérationnels¹⁵⁶.

Les instances dirigeantes de Sointral se trouvent prises dans un cercle vicieux : étant donné les mauvais résultats financiers¹⁵⁷, elles ont du mal à attirer des capitaux importants, mais sans un apport important de ressources extérieures, l'autosuffisance financière ne pourra jamais être atteinte. Dans l'immédiat, la Fondation reste par conséquent dépendante des donations et autres ressources bons marché.

Malgré l'importance accordée à l'auto-financement de l'institution, étonnamment, aucune mention n'a été faite à propos du plan stratégique mentionné ci-dessus et qui devait conduire l'organisation à son autosuffisance opérationnelle en 2001. De même, aucun document interne évoque cet objectif au-delà de l'année 1998, ne fut-ce que pour y apporter des mesures correctrices ou tout simplement évaluer la progression accomplie en vue du résultat. Par ailleurs, aucun calcul n'est effectué pour mesurer le degré d'accomplissement de cet objectif.

Pour les instances dirigeantes de l'organisation, plus que d'objectifs, il s'agit d'un réel « défi » auquel Sointral est confronté: celui de parvenir à garder la même cible (dont le directeur ne veut absolument pas se détourner) tout en atteignant l'autosuffisance financière réclamée par les bailleurs de fonds alors que le segment de clientèle visé induit un risque financier important.

6.1.5. Gestion des Ressources humaines

A. Circulation de l'information en interne

Les relations entre les personnes sont très hiérarchisées et les **canaux de communications quasi inexistant**s. Il n'existe aucun communiqué écrit distribué au personnel.

Cet absence de documents internes formels avait déjà été signalées en 1995 par KPMG, constatant qu'à l'époque déjà, la société à responsabilité limitée opérait sur base de la **confiance** (DOC4).

Le manuel de procédure rédigé en 1995 a manifestement été oublié¹⁵⁸ et ne constitue pas un outil de référence sur lequel les acteurs s'appuient pour justifier leurs comportements. De toute façon, ce manuel ne comprend pas d'instructions quant aux critères à prendre en considération lors des comités de crédit.

Il n'existe pas non plus de réunion de personnel. Un ancien membre du personnel nous apprend qu'à l'époque cela ne posait pas de problèmes car, comme le personnel

¹⁵⁶ Voir infra, la section 6.1.11 consacrée à la situation financière de Sointral.

¹⁵⁷ Idem.

¹⁵⁸ Ce n'est en effet que plusieurs mois après notre participation au sein de l'organisation, qu'un membre du personnel s'est souvenu de l'existence de ce manuel.

était réduit, tout le monde participait aux comités qui étaient en même temps l'occasion de parler des affaires « domestiques » de l'organisation. Mais aujourd'hui, il n'existe plus d'instance pour faire part des difficultés rencontrées dans le travail. Les employés ne sont, par conséquent, pratiquement pas informés de la situation financière de l'organisation, en ce compris l'avocat qui est chargé de récupérer l'argent des clients en retard de paiement.

Entre le directeur et les chefs de succursales, les contacts sont déjà un peu plus nombreux. Les deux derniers mois de notre participation, ils ont été particulièrement intensifiés suite à la prise de conscience du directeur qu'il était nécessaire de suivre la situation des succursales d'un peu plus près s'il entendait remédier à la situation de Sointral. Mais avec les autres employés de la succursale (notamment les analystes de crédit), il n'a aucun contact direct, n'émettant en conséquence jamais d'opinion sur le travail accompli.

Le processus de prise de décision étant centralisé dans les mains du directeur exécutif, toutes les demandes de crédit des succursales sont envoyées à Santiago. Or, comme le manuel de procédures n'est pas d'application et qu'il n'existe aucune supervision stricte¹⁵⁹, cette centralisation du processus de décisions crée des différents entre le personnel de Santiago et les succursales : les membres du personnel de Santiago reprochent aux succursales de ne pas bien faire leur boulot (demandes de crédit incomplètes ou erronées) (JDB-13/11/00). De leur côté, le personnel des succursales ont critiqué devant nous l'analyste de crédit de Santiago chargée de présenter leurs dossiers lors des comités de crédit en disant qu'elle ne défend pas leurs cas. Le directeur exécutif n'a toutefois pas l'air au courant de ces différents.

Bien que très peu communicatif avec son personnel sur le plan du travail, le directeur exécutif apparaît comme quelqu'un de très compréhensif aux yeux des employés et toujours à l'écoute en cas de problèmes personnels.

D'une façon générale, la circulation de l'information interne est donc pratiquement inexistante au sein de l'organisation. Comme nous le verrons dans la section consacrée au contrôle interne, celle-ci n'est en outre pas facilitée par l'existence d'outils informatiques pouvant assurer sa diffusion.

B. Supervision du Personnel

Il n'existe aucun contrôle formel de la direction vers le bas de la hiérarchie. Le contrôle que le directeur exerce est davantage une supervision directe du personnel (vérification de leur emploi du temps, de leurs occupations) sans que celle-ci ne soit vraiment marquée comme le montre l'extrait suivant prononcé par le directeur exécutif :

« [Je contrôle le personnel] en regardant si ils parlent au téléphone, ils ne se rendent pas compte, mais je descends tout à coup, je monte, je regarde... »

Effectivement l'entrevue menée avec un membre du personnel a révélé que celui-ci ne se rend pas compte de ce contrôle quotidien, mais il se sent d'une certaine façon contrôlé dans la mesure où il doit pouvoir devoir rendre des comptes au directeur exécutif quand celui-ci le demande :

¹⁵⁹ voir ci-dessous la section 6.1.6. consacrée au contrôle interne.

« Nous: As-tu l'impression de te sentir contrôlée par ton chef?

Employé: D'une certaine façon, je crois que si (...). Je crois qu'il ne contrôle pas ce que tu fais au moment présent, mais que ce qui l'intéresse c'est que quand il te demande quelque chose. Je crois. Je pense ».

Au niveau des succursales, le directeur prétend déléguer davantage. Cette délégation est toutefois très partielle car aucun chef de succursale n'a le droit de prendre une décision de crédit quel que soit le montant de celui-ci. Toute demande doit être approuvée par le directeur exécutif.

C. Politique de rémunération et d'incitation du personnel

La Fondation, soucieuse de minimiser ses coûts, a toujours pratiqué une politique de **rémunération très faible** compte tenu de la mission sociale de l'organisation. A l'entrée, le salaire est discuté entre le directeur exécutif et le postulant. Si plusieurs consultants externes ont relevé le niveau peu compétitif auquel les salaires sont fixés, les employés ne semblent toutefois pas trouver ce montant si bas compte tenu du nombre d'heures prestées. L'horaire de travail est en effet 'assoupli' par rapport aux contraintes légales (semaine de 40h au lieu de 48h) et les horaires sont respectés à la minute près. Malgré cela le montant des dépenses en rémunérations est fort important compte tenu du nombre important de personnes engagées au regard de l'activité de crédit.

Les salaires varient selon le **poste occupé** et l'**ancienneté**. Les possibilités d'augmentation salariale sont réduites étant donné le manque de ressources financières auquel l'organisation est confrontée et la politique de minimisation des coûts adoptée. En cas d'augmentation, celles-ci sont relativement uniformes et objectives : elles suivent l'inflation. Elles ne reflètent toutefois pas nécessairement la totalité de l'augmentation des prix à la consommation ; tout dépend des possibilités financières du moment. Or, on sait que ces dernières années ont été particulièrement difficiles. Antérieurement, lorsque les résultats financiers étaient meilleurs, les salaires augmentaient suivant l'ancienneté et le travail accompli pendant l'année. Mais, nous précise le directeur, ils n'ont jamais été fonction des conditions du marché.

Le directeur distribue deux fois par an des primes qui historiquement au Chili se donnent à l'occasion de la fête de la patrie et à la fin de l'année. La coutume veut que le montant de la prime corresponde à 10% du salaire, toutefois le directeur préfère octroyer un montant identique à tous.

Le directeur ne procède pas à d'évaluation annuelle de ses employés car, dit-il, s'il le faisait et que les employés par la suite remplissaient les attentes, il serait bien mal pris car il ne saurait pas avec quel argent les augmenter (JDB-07/03/01).

Afin de remédier à la situation financière de Sointral, le directeur a mis en place depuis 1999 un système de bonus mensuel à l'égard des chefs de succursales et des analystes. Ce bonus est fonction du nombre et du montant des escomptes de chèque effectués pendant le mois. Il a pour but de stimuler cet instrument financier afin de réduire le risque encouru par la fondation. Ce bonus est apprécié par l'analyste de Santiago étant donné qu'il représente un peu plus d'un dixième de son salaire fixe, jugé fort faible. Le directeur exécutif avait également pensé mettre également en place un bonus en fonction de la récupération du capital prêté afin de réduire les retards de

paiement, mais comme nous le verrons dans la section suivante, étant donné que le directeur ne dispose pas de chiffre précis sur le taux de remboursement, il n'a pas pu concrétiser cette idée.

6.1.6. Contrôle interne des activités

A. Recours au système d'informations

Grâce aux fonds reçus de la coopération internationale, des avancées technologiques importantes ont été réalisées sous la forme d'acquisition de matériel informatique et d'un logiciel de base de données¹⁶⁰. Toutefois, le **système informatique** présente encore aujourd'hui des faiblesses indéniables. En effet :

- Bien que le logiciel compile les données se référant aux crédits accordés, il ne fait aucune analyse et ne génère automatiquement aucun rapport d'activités. La production d'informations dans le but d'un contrôle interne doit être générée par un membre du personnel qualifié qui doit importer les données dans 'access'. De même, l'actualisation de la base de données ne peut être réalisée que par cette seule personne. Depuis le départ du responsable financier, ces deux opérations nécessitent la collaboration du consultant externe en informatique qui est la seule personne capable de consulter le système. Or, comme celle-ci ne vient que quelques heures par semaine au sein de l'institution, plusieurs semaines sont bien souvent nécessaires à l'obtention de rapports d'activités ou de toute autre information devant être tirée de la base de données.
- Lors de l'actualisation du système informatique fin 1998, les données n'ont pas pu être complètement transmises d'une version à l'autre du système, à l'origine d'une perte importante d'informations historiques.
- Le système n'est pas en ligne (non seulement au niveau de Santiago, mais également au niveau des succursales qui n'y ont pas accès).

L'ex-responsable financier avait grandement perfectionné les instruments de contrôle du suivi des opérations en mettant en place des tableaux de bord qui permettaient de suivre périodiquement l'activité générée. Ceux-ci se référaient au montant des crédits octroyés par type de produits (crédits simples et factoring), montant moyen, taux de récupération, etc. Ce travail de systématisation des données avait été fort apprécié par les membres du conseil mais le directeur s'en servait très peu n'en voyant pas l'intérêt.

L'organisation ne recourt donc pratiquement pas au système informatique à des fins de contrôle. Celui-ci sert avant tout à compiler les données.

Quant à la **gestion comptable**, si des efforts importants ont été accomplis grâce à l'installation d'un nouveau système comptable en 1997, celle-ci est toujours tenue de façon indépendante de l'administration des crédits et présente régulièrement des retards (JDB-15/10/01). La gestion de la trésorerie est quant à elle effectuée quotidiennement par le directeur exécutif qui prend soin de vérifier les soldes disponibles en compte. Le directeur exécutif nous confie avoir une très bonne

¹⁶⁰ Dénommé SFS (Système Financier de Sointral). Ce système a été conçu pour les besoins propres de Sointral par une société indépendante (entreprise Red Nova S.A.).

connaissance des dépenses de chaque succursale. Nous avons en effet pu observer qu'au sein des 2 succursales visitées (Santiago et La Serena), les moindres dépenses étaient notées par les membres du personnel (commission payée au postier, matériel utilisé par le personnel tels que disquette, cahiers, etc.).

Ces différentes faiblesses du contrôle interne avaient été signalées à plusieurs reprises dans des rapports rédigés par des consultants externes et l'ont encore été dernièrement, pointant là la menace que celles-ci peuvent représenter pour l'institution (DOC3 ; DOC5 ; DOC10).

B. Etudes

Mis à part les études réalisées sur l'initiative des membres du personnel plus qualifié (avocat, directeur financier, etc.) à des fins personnelles (celles-ci ne sont en effet rarement portées à la connaissance du directeur dans le mesure où il n'y prête pas d'intérêt), les membres de l'organisation actuels ne procèdent pas à des études de quelque nature soit elle (d'impact, de marché, financière pour mesurer le degré d'auto-financement des activités, etc.).

Quoique les membres de l'organisation font preuve d'une réelle préoccupation à l'égard de la cible visée, force est de constater qu'ils ne se donnent pas les moyens pour vérifier les retombées du crédit (aucune visite post-crédit n'est effectuée, aucune enquête n'est réalisée, aucun chiffre n'est calculé, etc.).

6.1.7. Mécanismes de diffusion externe

Afin de limiter ses coûts, Sointral n'a pratiquement jamais pratiqué une politique active de recrutement de sa clientèle. Elle a toujours compté sur le **réseau de relations sociales** et les recommandations de ses clients. Une partie de sa clientèle lui parvient du FOSIS. Toutefois nous avons pu constater que cet organisme connaît mal les spécificités de chacune des organisations octroyant du crédit et n'orientait par conséquent pas toujours les clients à bon escient. Ce canal publicitaire est donc limité.

Les analystes ne font pas non plus de promotion directe sur le terrain. Le seul document existant à des fins de distribution est un double feuillet reprenant les conditions d'accès et les services offerts qui avait été réalisé sur initiative de l'ancien responsable financier.

L'organisation ne fait pas parvenir davantage d'informations aux bailleurs de fonds. Comme le montre l'extrait suivant reprenant les propos d'un bailleur de fonds, la fondation semble en effet ne pas percevoir la nécessité de la part des bailleurs de fonds d'être tenus informés de l'activité de l'organisation :

« Je ne sais pas si c'est lié à la personnalité du directeur, il n'y a aucune culture de ... c'est comme s'il ne se rendait pas compte que les bailleurs avaient besoin d'informations. Il faut vraiment la pomper. Je parle de l'information sur l'activité parce que l'information sur l'utilisation des fonds, là il y a une routine qui s'est installée et ça cela marche très bien »

Cette incapacité de fournir une information pertinente semble être une des raisons pour lesquelles l'organisation a du mal à récolter davantage de fonds auprès de la coopération internationale.

« Il faut reconnaître que c'est difficile de vendre quelque chose de chilien peut-être encore plus quand on est dans la micro-finance ; mais je pense aussi qu'il y avait un problème de capacité de leur part à appréhender le monde des donateurs parce que par ailleurs, il y a encore des structures chiliennes qui continuent à réussir à obtenir des fonds ».

6.1.8. Contrôle externe

Nous avons vu dans le chapitre précédent que légalement, la fondation dépend du Ministère de la Justice, mais que dans la pratique, celui-ci n'exerce pas de contrôle réel sur l'organisation.

Différents contrats de financement stipulent que les prestataires sont habilités à exercer un contrôle externe sur l'utilisation des fonds ; c'est notamment le cas du FOSIS et de la BID.

L'organisation est également auditée par un organisme indépendant dénommé Surlatina & Horwarth Auditores. Au cours de la quinzaine qu'ils ont passée chez Sointral, nous n'avons pas été impressionnés par la qualité du travail effectué. Ces derniers ont posé très peu de questions alors même que Sointral présente une information pour le moins éparse et confuse. Par ailleurs, les auditeurs passaient un temps considérable au téléphone, ce qui compte tenu de la parcimonie des fonds de Sointral, nous a semblé peu à propos.

Conscient que nous ne sommes pas à même de juger de la productivité réelle de leur travail, nous nous contenterons de relever une critique émise à leur égard par un consultant externe qui mettait largement en doute la qualité de leur travail au vu des commentaires que ces derniers ont faits à propos des états financiers de 1999. Ceux-ci affirmaient en effet que, mis à part les effets d'ajustements des provisions, les états financiers présentent raisonnablement la situation financière de Sointral. Or, quand on sait l'importance des provisions nécessaires, on peut s'interroger sur la valeur de leurs conclusions¹⁶¹.

En conséquence, l'organisation n'est pas véritablement soumise à un contrôle externe, les seules sanctions existantes étant celles du marché (clients non satisfaits, refus de sources de financement, etc.).

6.1.9. Services offerts

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à l'histoire de la fondation, au début des années 90, l'organisation offrait une gamme très variée de produits. Toutefois, afin d'assurer la croissance de son portefeuille, à travers les ans, Sointral s'est spécialisé dans l'octroi de 2 types de crédit: le **crédit simple** et l'**escompte de chèques**.

- **Crédit Simple**: crédit conventionnel destiné à l'augmentation de fonds de roulement, l'achat de machines ou encore à la réalisation d'investissement. Le terme varie de 6¹⁶² à 12 mois. Les montants sont octroyés pour un montant

¹⁶¹ Voir infra, la section 6.1.11 consacrée à l'analyse financière de l'organisation.

¹⁶² Le terme minimum de 6 mois est une condition posée par le FOSIS à l'obtention des subsides.

minimum de 150.000 pesos et limités à 1,2 millions de pesos afin d'offrir un crédit à un nombre plus important de clients.

- **Escompte de chèques:** crédit à court terme essentiellement conçu pour répondre à un manque de liquidités de micro-entrepreneurs qui, compte tenu de la nature de ses activités, reçoivent, en guise de paiement de leurs clients, des chèques qui ne pourront être touchés qu'à une date différée. Dans la pratique, l'organisation approuve l'ouverture d'une ligne de crédit pour un certain montant et accepte d'escompter les chèques perçus jusqu'à la limite de l'autorisation de la ligne de crédit moyennant commissions et intérêts. Le terme varie de 30 à 60 jours.

Dans les deux cas, un taux d'intérêt mensuel de 3,3% (juin 2000) est calculé sur le montant prêté. Les charges d'intérêt sont calculées sur le solde restant dû. Du montant déboursé au client sont décomptés des charges et commissions (frais de notaire, provisions en cas de défaut de paiement, etc.). Au total, le coût du crédit est légèrement supérieur à celui proposé par les banques.

Le premier type de crédit, comportant un niveau de risque élevé, nécessite la présentation d'une garantie, le plus souvent un aval, qui peut être un membre de la famille, un ami, etc. Le second, induit un risque beaucoup plus faible pour Sointral car les chèques sont émis par des tiers qui travaillent le plus souvent dans des entreprises plus grandes et économiquement plus solides. Par ailleurs, l'escompte de chèques est un instrument qui est facile d'utilisation puisqu'il entraîne simplement l'ouverture d'une ligne de crédit pour le client qui peut ensuite remettre ses chèques jusqu'à la limite de son disponible. A l'inverse, toute nouvelle demande de crédit conventionnel exige une nouvelle analyse du dossier. Le faible coût et la facilité d'utilisation de l'escompte de chèques a incité la Fondation à consacrer une part plus importante de ses opérations à cet instrument tout particulièrement depuis 1999 comme nous l'avons vu ci-avant.

Les services offerts par Sointral se limitent à l'octroi de ces deux types de crédit puisque nous avons vu que très peu de temps après la constitution de la société anonyme, le volet de formation a été abandonné.

La section suivante est consacrée à l'explicitation de la méthodologie d'évaluation des crédits. Elle va nous permettre de comprendre comment les acteurs parviennent à surmonter les problèmes posés par l'asymétrie d'informations entre le prêteur et les emprunteurs lorsqu'une demande de crédit est introduite.

6.1.10. La Méthodologie de Crédit et son mode de résolution de l'incertitude

Les membres du personnel de Sointral ne suivent pas une procédure stricte puisque nous avons vu que le manuel de procédures qui avait été rédigé en 1995 avait été oublié. La procédure a été internalisée par les acteurs. Les différentes étapes de la méthodologie de crédit qui sont décrites ci-après ont été élaborées par nous-même à la suite des entrevues menées et à l'observation du travail effectué par les membres de l'organisation.

La méthodologie actuelle étant le produit des apprentissages successifs des membres internes, il nous a semblé nécessaire – sans rentrer dans les détails de la méthodologie

– de commenter rapidement les principes qui ont guidé la prise de décision dans les années antérieures de la fondation. Les procédures de recouvrement des prêts en cas de défaillance de l'emprunteur étant très similaires aux pratiques actuelles de l'organisation, celles-ci ne seront pas vues dans ce premier point consacré à l'héritage du passé.

A. Héritage du passé

Afin de réduire le risque de l'activité de crédit, différents mécanismes ont été mis en place au fil des ans. Au cours des premières années d'existence de la société à responsabilité limitée, la technique fort connue des **groupes solidaires** était d'application : le crédit était octroyé consécutivement à la constitution d'un groupe de personnes de 4 à 8 personnes qui se portaient garantes en cas de non-remboursement du client.

Toutefois, avec la croissance de l'institution, l'ancien employé interrogé nous a exposé que l'application de cette technique ne fut plus possible car elle requerrait un temps considérable pour constituer des groupes dont les caractéristiques garantissaient le remboursement du crédit (proximité culturelle, géographique et sociale). Les groupes ont dès lors commencé à se construire de manière artificielle et la garantie ne produisait plus l'effet incitatif escompté. Les membres de l'organisation ont par conséquent progressivement abandonné le crédit collectif (ou groupé) pour ne plus faire que du crédit individuel.

Afin de garantir le remboursement des prêts octroyés sur une base individuelle, l'organisation s'est tournée vers une autre technique bien connue, celle de l'**échelonnement des prêts** : un crédit d'un faible montant était d'abord octroyé pour apprendre à connaître le client et se faire une idée de son comportement de paie, puis en cas de remboursement, des crédits de montants progressivement supérieurs lui étaient accordés selon ses besoins. Le message sous-jacent à cette technique était de transmettre le souhait d'établir des relations permanentes entre l'institution de crédit et le client afin de stimuler le respect des engagements du client qui pouvait ainsi se familiariser avec les procédures "bancaires" (BERNAL, 1993). Une « histoire » se construisait avec le client. Les mécanismes d'évaluation se voulaient rapides et simples. Une visite d'évaluation tant du client que de sa micro-entreprise avait lieu initialement pour déterminer la capacité maximale d'endettement, mais par la suite, les crédits ultérieurs étaient octroyés uniquement sur base du comportement de paie du client (BERNAL, 1993). Ce mécanisme présentait l'avantage de réduire fortement les coûts d'analyse. Afin de minimiser le risque de non-remboursement, l'organisation cherchait par ailleurs à « *développer des "produits bancaires" adaptés à la dynamique particulière de chaque micro-entreprise* » (DOC2, p.3). La philosophie sous-jacente était en effet qu'au mieux les échéances du crédit collaient aux flux générés par l'activité du client, au moindre le risque de retard de paiement était grand. Selon les clients, l'échéance des paiements était journalière, hebdomadaire, bimensuelle, mensuelle, etc. Cette adaptation des échéances à l'activité du client associée avec un suivi immédiat des bénéficiaires permettait à l'organisation de ne pas exiger systématiquement des garanties. Celles-ci avaient une valeur davantage symbolique car les coûts engendrés pour leur exécution ne se justifiaient pas au vu du faible montant prêté (DOC2). En 1992, les garanties les plus courantes étaient l'aval de proches ou l'hypothèque sur des biens immeubles (DOC2).

A titre expérimental, une variante avait également été essayée avec l'aval croisé (aval mutuel).

Mais les mécanismes d'incitation décrits ci-dessus ont commencé à connaître leurs limites : s'il était vrai que dans un premier temps, le risque diminuait au fil des crédits octroyés à un même client, le risque réaugmentait à partir d'un certain moment et en fin de compte les clients cessaient de rembourser. Une étude menée à l'époque a démontré que ce phénomène était tout à fait aléatoire et impossible à prévoir : deux clients aux mêmes caractéristiques peuvent très bien défaillir à un moment différent. Le besoin s'était donc fait ressentir d'évaluer la « **capacité entrepreneuriale** » de chacun des clients.

L'organisation a dès lors fait davantage attention au « cas par cas ». Les analyses de crédit étaient très personnalisées. Une visite était effectuée à l'entreprise du micro-entrepreneur pour vérifier l'information transmise par le client. Une projection des flux de la personne était effectuée afin d'apprécier la viabilité du projet ainsi que la capacité d'endettement du client (DOC2). Des ratios étaient ensuite calculés à partir d'une balance simple élaborée à la suite de l'information obtenue lors de la visite à la micro-entreprise¹⁶³. Mais la visite avait surtout pour objectif d'évaluer qualitativement l'entreprise ainsi que les qualités et les nécessités du micro-entrepreneur (DOC3). Un premier filtre des demandes de crédit était opéré lors d'un pré-comité de crédit au cours duquel la demande de crédit était discutée entre l'analyste et le chef opérationnel qui avaient la faculté de refuser les demandes de crédit qui ne leur paraissaient pas fondées. La décision finale se prenait au cours d'un comité de crédit réunissant les deux analystes ainsi que deux des membres du conseil d'administration. Celle-ci se basait sur l'ensemble des informations récoltées, mais surtout sur le jugement et l'intuition de l'analyste. Ce processus de décision relevait de ce qu'une personne interrogée, membre de l'organisation à l'époque, qualifie de « **système expert** » : la décision dépendait très fortement de l'analyste qui évaluait les demandes de crédit à partir de son expérience et de sa connaissance du « type » de clients qui a tendance à rembourser et celui qui n'a pas tendance à rembourser. Les décisions se prenaient après discussion, à la majorité (DOC3).

Un document réalisé par un consultant extérieur souligne le difficile arbitrage que le comité devait opérer entre l'« éthique » du crédit, à savoir la contribution à l'amélioration socio-économique du client – et la rentabilité et sécurité de l'institution (DOC3). Cette considération pour l'éthique montre bien que l'institution n'était pas une société commerciale classique

L'analyse des documents ayant servi aux comités de crédit montre que par la suite il était rare qu'aucune garantie ne soit exigée. Ce constat nous est confirmé par un document réalisé en 1994¹⁶⁴. Les garanties sont toutefois restées pendant de nombreuses années très variées (aval simple ou croisé, chèques à date de paiement fixe propres ou d'un tiers, leasing, machine mise en garantie, hypothèque,...). Si nécessaire, deux garanties étaient même exigées. La multiplicité et l'ingéniosité des garanties proposées était la preuve que l'organisation cherchait toujours à trouver des solutions conformes à la situation sociale et économique du client, écartant par ce fait même toute normalisation et systématisation. L'idée était de faire comprendre au

¹⁶³ Il est intéressant de faire remarquer qu'à l'époque les analystes étaient de formation universitaire.

¹⁶⁴ Sur les 500 crédits examinés par l'auteur de ce document, seuls 2 crédits très petits avaient été accordés sans garantie à des clients connus de l'institution.

micro-entrepreneur qu'il disposait de plus de possibilités qu'il ne le pensait et de créer ainsi une attitude positive, active, avec un "pouvoir de négociation" face à la nécessité des clients et parfois à un réel niveau de pauvreté (DOC3). Les remboursements étaient de plus en plus souvent mensuels (DOC3).

Cette méthodologie a très bien fonctionné dans un premier temps: la taille du portefeuille était encore fort limitée, la concurrence faible et leurs ressources limitées. Ils pouvaient donc se permettre de choisir les meilleurs clients (ENT-AB). Par ailleurs, comme à l'époque, il y avait une politique fort orientée vers le *factoring*, leur taux de non-remboursement était très faible.

Nous avons vu dans la partie consacrée à l'historique que par la suite, Sointral a connu une forte croissance. C'est pourquoi, dans un souci d'augmenter la productivité de l'organisation, un membre du personnel a cherché à mettre au point un modèle informatique de « **scoring** » afin d'évaluer la probabilité de défaut d'un client en fonction de ses caractéristiques. L'idée était d'offrir « *les bénéfices d'une gestion informatisée du crédit aux classes défavorisées qui forment sa clientèle* » (DOC5, p.6). Ce modèle approuvait (ou désapprouvait) automatiquement les crédits dès lors que les caractéristiques du client avaient été encodées dans l'ordinateur. Ce prototype travaillait avec des réseaux neuronaux et avait été financé par SOS-Faim. L'organisation disposait ainsi d'une technologie de pointe, avant-gardiste. Mais la personne à l'origine de cet outil a ensuite quitté la fondation et le directeur nous dit ne pas avoir été convaincu de l'utilité de ce modèle (JDB-03/12/01). Il est vrai qu'un rapport rédigé en 1995 par un évaluateur externe avait souligné les dangers que représentaient l'informatisation des prises de décision : « *elle pourrait, si elle n'est pas tempérée, conduire à une dépersonnalisation des relations entre la Fondation et ses clients. Un ordinateur n'a pas de mission, ni de conscience sociale. Or, une automatisation extrême des décisions de crédit pourrait privilégier certains "microentrepreneurs" aux dépens d'autres tout à fait méritants.* » (DOC5, p.6). Peut-on dès lors voir à nouveau derrière le choix de ne pas poursuivre l'utilisation de ce système de la part du directeur exécutif, sa préférence pour la mission sociale de l'organisation?

Comme nous allons le voir ci-dessous, de l'expérience du passé, certaines leçons ont été retenues et se retrouvent actuellement intégrées dans la méthodologie actuelle d'octroi de crédit, tandis que d'autres ont été oubliées.

B. Méthodologie actuelle d'octroi de crédit

B.1 Prise d'information et Conditions d'octroi de crédit

Dans un premier temps, l'analyste transmet l'information aux clients soit par téléphone, soit directement s'ils viennent chez Sointral. Elle leur explique notamment les pré-requis nécessaires pour avoir un crédit. Ces pré-requis sont définis dans un feuillet d'information :

- Des ventes mensuelles inférieures à UF 140 (critère FOSIS);
- Des actifs fixes inférieurs à UF 500 (critère FOSIS);
- De bons antécédents commerciaux ;
- 6 mois de fonctionnement (critère FOSIS);

- L'exigence d'un aval qui se porte garant du remboursement en cas de non-respect des obligations financières du client (en cas de crédit simple).

Ces conditions sont celles en vigueur depuis 1999. Etant donné la nécessité de réduire fortement le risque de ses activités, Sointral a été contrainte de renforcer ses conditions d'accès. Parmi ceux-ci, l'obligation pour les nouveaux clients de présenter comme garantie un aval et l'exigence d'une ancienneté de minimum 6 mois de la micro-entreprise représentent les changements majeurs. Toutefois, la pratique montre une flexibilité par rapport à ce dernier critère. Sointral ne veut en effet, en aucun cas, exclure automatiquement une personne simplement parce qu'elle n'aurait pas l'ancienneté requise. Or, il est intéressant de remarquer qu'il s'agit là d'un critère strictement respecté par les banques dans la mesure où celles-ci estiment dans le cas contraire ne pas pouvoir détenir une information suffisante sur la viabilité de la micro-entreprise¹⁶⁵. L'exigence de l'aval est quant à elle quasiment impérative. Une exception est toutefois faite si le client peut donner en garantie des chèques pour chaque mensualité due reliés à un compte courant leur appartenant ou appartenant à un parent. En ce qui concerne les garanties, la diversité qui faisait la force de l'organisation s'est donc perdue. Les dates de remboursement sont mensuelles, la flexibilité s'est donc perdue aussi à ce niveau là.

Faisons remarquer que sur la première page du feuillet d'information est mentionné le slogan suivant : « L'important c'est de travailler ensemble ». Nous n'avons toutefois jamais entendu un membre du personnel relever ce slogan. Celui-ci a été l'œuvre de l'ancien responsable financier qui a quitté la fondation en mars 2001. Il nous a confié l'avoir pensé avec une personne extérieure à Sointral qui l'avait aidé à concevoir ce feuillet (JDB-17/12/00).

Aucune activité n'est d'office rejetée (sauf si celle-ci est contraire à la morale : vente d'armes, etc.). Dès lors, certains types d'activité sont tantôt rejetés car estimés trop risqués, tantôt acceptés car la mission de Sointral les incite à appuyer des micro-entreprises rejetées par d'autres institutions. C'est, par exemple, le cas pour les conducteurs de taxis¹⁶⁶. La Fondation entend en effet rester « **flexible** ». Selon les membres du personnel, c'est en effet leur rôle en tant que fondation et c'est ce qui les différencie d'une banque. Les membres du personnel de Sointral et son directeur en particulier sont soucieux de ne pas laisser tomber sans fondement une clientèle défavorisée dont ce prêt serait la seule chance de connaître un avenir meilleur. Cette préoccupation conduit Sointral à courir parfois des risques importants.

Afin que la demande de crédit soit recevable, le feuillet d'information précise que les clients doivent présenter les documents administratifs suivants¹⁶⁷ :

- Pour eux-mêmes, une photocopie de leur carnet d'identité, la preuve de paiement de la dernière facture d'électricité ou d'eau (la facture de gaz ou de téléphone

¹⁶⁵ Cette exigence est même bien souvent portée à 1 an.

¹⁶⁶ Selon le discours de l'analyste et du directeur, ils ne prêtent pas aux conducteurs de taxis car ce type d'activité est jugée trop risqué dans la mesure où si le véhicule est accidenté, la personne perd le revenus de son travail. Toutefois, nous avons participé à des comités de crédit au cours desquels des chauffeurs de taxi se sont vus accorder le prêt demandé.

¹⁶⁷ Ces conditions nous ont été confirmées par la trésorière (JDB-11/01/02),

peut également convenir) pour vérifier l'adresse du domicile¹⁶⁸, l'autorisation de leur activité ainsi que leur feuille d'impôts des 6 derniers mois si le client est formalisé (les 3 derniers mois sont suffisants s'il s'agit d'un ancien client).

- Pour l'aval, une photocopie de son carnet d'identité et la preuve de paiement de la dernière facture d'électricité ou d'eau (la facture de gaz ou de téléphone peut également convenir). Si l'aval est salarié, la liquidation du dernier salaire et la preuve qu'il a un contrat d'emploi en cours et s'il exerce une activité indépendante, les 3 dernières feuilles d'impôts (pour connaître ses rentrées).

En théorie, les clients doivent établir un budget comportant les dépenses envisagées justifiant le crédit demandé. Ce budget est très souvent évalué avec l'aide de l'analyste. Il n'est pas rare toutefois qu'il soit absent de la constitution du dossier par l'analyste.

Lors du premier contact entre le client et l'analyste, celle-ci commence pratiquement toujours par dire que Sointral exige un aval. Comme nous le verrons par la suite, il s'agit en effet d'un élément très important lors de la prise de décision. Lorsque les clients viennent à son bureau, nous avons pu observer que le client s'attarde parfois fort longuement sur l'explication de sa situation personnelle, la raison pour laquelle il a besoin d'un crédit, etc. La durée de l'entrevue varie selon l'humeur de l'analyste et le tempérament du client. Les propos personnels entretenus avec les clients témoignent du **rôle « d'écoute », « d'assistance sociale »** que s'attribuent les membres du personnel qui ont un contact direct avec les clients.

B.2 Vérification des antécédents commerciaux

Avant de se rendre sur les lieux du travail du demandeur, il est procédé à la vérification de ses antécédents commerciaux. Il s'agit en effet d'une indication précieuse quant à son comportement de paie antérieur. Il existe au Chili un organisme intitulé DICOM qui facilite fortement cette vérification. Cet organisme dispose d'un système en ligne qui – moyennant une commission - permet de consulter l'état de solvabilité de tout résidant à partir de son RUT (carnet d'identité chilien). La demande de crédit de toute personne présentant des dettes antérieures non réglées est laissée en suspens tant que sa situation n'a pas été régularisée.

B.3 Visites sur le terrain

L'analyste se rend ensuite sur le terrain pour visiter la micro-entreprise. Cette visite a pour but de vérifier l'information donnée par le demandeur et d'observer des détails pratiques tels que la tenue de la maison, le nombre de clients qui entrent, etc. L'ensemble de ces éléments doit permettre à l'analyste de **construire une image** de la micro-entreprise et de se faire une appréciation de la solvabilité du client.

L'analyste se sert d'un formulaire comme support aux questions à poser. Ce document comprend :

- les données générales sur le **client** : Nom, direction, téléphone, etc.

¹⁶⁸ D'autres organisations utilisent également ces documents pour connaître le comportement de paie du client. Sur la facture apparaît effectivement le cachet de l'entreprise de services avec la date du paiement. L'organisation peut ainsi apprécier si le paiement a été ou non fait dans les temps requis.

- les données se référant à la **micro-entreprise** : type d'activité, ancienneté, si le client a l'autorisation de la commune, une estimation des actifs, des coûts et des ventes mensuelles, les principaux produits, les moyens de commercialisation, les conditions de ventes, la main d'œuvre (familiale et/ou contractuelle), etc.
- les caractéristiques du **crédit** sollicité : montant du crédit, montant de la mensualité proposée par le client, jour de paie proposé par le client, finalité du crédit (matières premières, machines, infrastructures, etc.).
- le type de **garantie** offerte par le client et ses caractéristiques.
- ainsi qu'une **appréciation personnelle** de l'analyste sur le local, les installations, le micro-entrepreneur, le risque, etc. Celle-ci constitue la seule place laissée à l'analyste pour émettre son jugement.

Remarquons qu'il n'existe aucun emplacement destiné à une analyse plus financière (calculs de ratios par exemple).

Si ce document paraît relativement complet à la vue des items cités, il n'est toutefois pas complété de façon rigoureuse par l'analyste ni lors de la visite, ni après. L'analyste n'emmène avec elle aucune information sur l'historique du client. Elle connaît toutefois bien ses clients (données générales : où ils habitent, quantième crédit, etc.).

Au cours de la visite, l'analyste mène une « **conversation informelle** » (JDB-17/10/00) sur base de laquelle elle complète le formulaire de demande de crédit. Bien souvent, le client commence par raconter son histoire et ce n'est que plus tard que l'analyste pose ses questions dans un ordre très variable. L'analyste prétend qu'elle se rend compte quand les clients mentent grâce à son expérience, mais reconnaît qu'il y a une grande part de « **confiance** ». L'analyste évite en effet de poser trop de questions pour ne pas mettre le client dans une position inconmode. La qualité du contact établi est donc de première importance.

Pour établir son jugement, l'analyste se fie à son impression générale sur le demandeur et sa micro-entreprise. A l'issue des entrevues, les arguments évoqués par l'analyste sont d'ailleurs des arguments de confiance, d'intuition (« Je le sens bien ») ou sociaux (niveau de pauvreté, malformation physique, etc.).

Nous avons en effet pu constater que le **contact** avec le client est très **personnalisé**, que ce soit lors des prises d'informations par le client au bureau de Sointral ou lors de la visite effectuée par l'analyste. Cette attitude est importante tout particulièrement pour l'analyste qui fait preuve d'une grande sensibilité à l'égard de la situation de pauvreté des clients. Son excellent contact avec les clients est facilité selon elle par la proximité socio-culturelle qui existe entre elle et ses clients : elle est habillée comme eux, parle dans des termes simples, etc. L'analyste n'effectue qu'une visite par après-midi et ne retourne pas chez Sointral par la suite¹⁶⁹.

¹⁶⁹ Nous verrons que ce fait contraste avec les autres organisations, surtout Banefé.

B.4 *Analyse des demandes de crédit et Préparation des comités*

De retour à son bureau, l'analyste ne fait aucune analyse de crédit et ne complète pas davantage le formulaire de demande de crédit. La dernière partie consacrée à l'opinion de l'analyste reste par conséquent bien souvent vide.

L'analyste de Santiago est chargée de centraliser les données principales de la demande de crédit sur une feuille de synthèse et y joint celles relatives aux demandes émanant des succursales. Ces données sont principalement quantitatives. Les seules données qualitatives présentes se réfèrent au type de garantie présentée par le client et s'il s'agit d'un ancien ou d'un nouveau client. Toutes ces données sont supposées objectives, mais étant donné le mode de collecte des données et le type de clientèle, nous devons admettre que ces données sont peu fiables. Comme nous allons le voir dans la section suivante, la constitution de ce dossier est pourtant supposée servir de base à la prise de décision dans la mesure où il est sensé permettre d'évaluer le risque encouru.

A l'heure actuelle, il n'existe plus de pré-comité de crédit.

B.5 *Prise de décision au cours des comités de crédit*

La décision crédit est prise lors des comités réunissant le directeur et l'analyste. Ils ont lieu en moyenne une fois par semaine. Nous avons observé que ce délai est fort long par rapport à ce qui se pratique dans d'autres organisations. L'analyste lit les commentaires des succursales dans le cas d'une demande de crédit provenant des régions, explique le cas s'il s'agit d'un de ses clients. Le directeur pose lui aussi ses questions dans un ordre très variable.

L'ambiance lors des comités est très agréable et détendue. L'analyste reconnaît se sentir « **engagée** » par rapport aux clients, raison pour laquelle elle ne se considère pas objective. Mais cet engagement est important pour elle. Elle reconnaît également qu'elle fonctionne fort au feeling et qu'elle se considère l'avocate de ses clients. Elle éprouve un réel sentiment d'« **affection** » à l'égard des clients.

L'extrait suivant traduit à la fois cet engagement dans son travail, son manque d'objectivité et le rôle d'écoute qu'elle s'attribue :

« Analyste : Du fait de mon sens social, pour moi, c'est important de s'impliquer quand les gens sont très ... [pauvres], manque de ... parler avec l'autre qui t'écoute. Quand tu vas chez eux, ils te parlent de tout (...). La seule chose, c'est que parfois cela te donne envie de leur donner l'argent et de pouvoir leur prêter simplement ».

Etant donné l'absence de manuel de procédures, il n'existe pas de critère précis pour l'approbation ou le rejet des demandeurs. Les évaluations de crédit se font au **cas par cas** comme cela s'est pratiquement toujours fait dans l'organisation. Toutefois, notre présence répétée au sein des comités de crédit ainsi que le codage effectué sur les données collectées nous ont permis d'identifier des critères récurrents¹⁷⁰ :

S'il s'agit d'un nouveau client, l'accent est mis avant tout sur la **qualité de l'aval** et notamment sa situation économique. Des considérations relatives à l'environnement

¹⁷⁰ Voir la fréquence d'apparition des codes mis en annexe.

familial (état civil, nombre de personnes à charge, l'âge des enfants, situation du mari, etc.) et affectives ('cas social') ont également un poids important. Le directeur explique la prise en compte de données touchant l'environnement familial par la nécessité d'opérer une évaluation globale de la demande (famille+micro-entreprise) étant donné la très grande fragilité de l'entreprise au contexte familial. Les considérations affectives sont quant à elles justifiées par la mission de l'organisation. Le directeur attache également beaucoup d'importance à l'opinion de l'analyste. Celle-ci s'appuie essentiellement sur son intuition et son observation (la personnalité de la personne, l'ordre et la propreté du local et/ou de la maison ¹⁷¹, etc. D'autres caractéristiques de portée plus économiques sont également prises en compte lors des comités. Celles-ci touchent au montant des ventes, le montant du crédit, le type d'activité, les conditions du marché, etc. mais lorsque celles-ci sont évoquées, elles s'appuient fort peu sur des calculs. Le directeur cherche avant tout à vérifier s'il existe une cohérence entre les informations transmises par le client et celles observées lors de demandes de crédit antérieures. L'évocation de cas antérieurs contribue en effet aussi à aider le directeur dans son processus de prise de décision conformément à une méthodologie basée sur un système-expert. Le recours à l'expérience de l'organisation repose sur la mémoire des personnes et non pas sur la comparaison de données. Les membres du comité de crédit s'appuient enfin régulièrement sur la **photo** du demandeur, voir de l'aval comme l'exprime l'extrait suivant.

« Nous: L'âge a de l'importance?

Analyste: Parfois oui. Jusqu'à la photo. Oui, tout est important...
Tu te projettes des choses à travers la photo, je ne sais pas moi, on voit si la personne est de confiance.

Nous: C'est subjectif!

Analyste: Bien sûr!, C'est super subjectif, mais parfois cela fonctionne ».

Lorsqu'il s'agit d'une demande de renouvellement de crédit, l'accent est essentiellement mis sur **le comportement de paiement** antérieur du client observable grâce au calendrier de paie. Très peu d'intérêt est porté à l'augmentation des ventes ou à l'effet induit par le micro-crédit sur le client dans la mesure où la cible est constituée pour l'essentiel de personnes qui ne sont pas micro-entrepreneurs dans l'âme, qui n'ont pas de logique d'accumulation, mais qui ont démarré leur micro-entreprise dans un but de survie.

Si au cours des comités, l'analyste donne son avis ou fait des suggestions, en fin de compte, c'est toujours le directeur qui prend la décision finale.

La nécessité d'améliorer les résultats financiers de l'organisation sous la pression des bailleurs de fonds a conduit le directeur à être beaucoup plus strict ces derniers mois lors de sa prise de décision et à refuser systématiquement les crédits jugés trop risqués. C'est la raison pour laquelle tant d'importance est accordée à l'aval alors qu'auparavant, lorsque seule importait pour les bailleurs de fonds la mission de l'organisation, celle-ci constituait l'élément essentiel avancé lors de la prise de décision. Au cours des comités, nous avons pu constater que les arguments

¹⁷¹ L'hypothèse sous-jacente est qu'une personne qui entretient bien sa maison sera ordonnée dans ses affaires également.

« sociaux » et « financiers » s'entremêlent comme le permet de voir l'extrait repris ci-dessous¹⁷². Conformément à la convention adoptée, nos commentaires sont repris entre < >.

« Analyste : C'est son premier crédit. Cette femme travaille dans sa maison. Elle fait de la pâtisserie et vend des aliments qu'elle a cuisinés. En cette saison, elle fait des « pains de Noël ». Elle nous demande un crédit pour investir dans l'achat de matières premières et demande CLP 150.000 à 6 mois. Elle a un aval qui est une amie également micro-entrepreneur et qui n'a pas d'antécédents commerciaux. Ce n'est pas une de nos clientes.

Directeur : Quel âge a cette personne ?

Analyste : 58 ans < prêt plus risqué au vu de son âge avancé >.

Directeur : Quel mauvais cas. Ce sont les cas faibles !

Directeur : Regarde ce qu'elle vend. Une personne qui vend CLP 200.000 < par mois >. Tu comprendras qu'elle est plus pauvre qu'une pauvre (...) Comment peux-on vivre avec cela? (...) Je sais que c'est très risqué. Moi, en tant que fondation, je prête. Mais s'ils [les bailleurs de fonds] m'exigent l'auto-financement, je ne peux pas prêter [à cette personne].

Analyste : Au moins l'aval est bon. Elle est formalisée. Elle paie de bons impôts. (...) Je ne sais pas. Je pense que pour l'aider... Accordons-lui éventuellement plus de temps < montre la flexibilité des critères > Elle dit que le mois de septembre est un bon mois pour elle. Elle gagne CLP 180.000.

Directeur : Elle vend CLP 180.000.

Analyste : Oui, elle vend CLP 180.000, bien sûr. < montre la confusion de l'analyste >

Directeur : Mais je crois qu'ici < montrant le formulaire de demande de crédit > les marges sont trop élevées. Plus de la moitié. < vérification de l'information sur base de sa connaissance, son expérience > Qu'est-ce qu'elle va acheter ? Je ne le sens pas... C'est étonnant car avec le crédit elle pourrait faire 30 tartes et son histoire montre qu'elle n'en fait habituellement qu'une dizaine.

Analyste : Oui. Comme surplus, il lui resterait CLP 95.000 et les mois normaux, c'est-à-dire le reste de l'année, CLP 70.000. Elle vend des tartes à CLP 5.000.

¹⁷² Extrait recueilli lors du comité de crédit du 21/12/01.

Directeur : C'est vraiment une vieille très pauvre (...) »

En fin de comptes, le crédit n'a pas été accepté car le directeur avait des doutes sur l'utilisation du crédit au vu du montant élevé demandé en comparaison du volume d'activité.

A plusieurs reprises, le directeur a eu bien du mal à prendre sa décision, attirant notre attention sur la difficulté de concilier la satisfaction de la mission avec les exigences des bailleurs de fonds.

En cas d'approbation du crédit, l'argent est octroyé en principe dans les jours qui suivent. Toutefois, étant donné le manque de liquidités de Sointral, il s'écoule parfois un laps de temps fort long entre la demande de crédit et le déboursement éventuel de l'argent.

B.6 Recouvrement du crédit en cas de retard de paiement

En cas de non-paiement à la date due, les analystes appellent les clients par **téléphone** lorsque c'est possible pour savoir ce qui a provoqué le retard de paiement et fixer une autre date. En cas de non-respect de cette 2^{ème} date, l'analyste envoie une première **lettre** au client et à l'aval pour leur proposer un report du crédit. Si cette lettre reste sans réponse, une deuxième lettre est envoyée afin de les avertir que Sointral va transmettre le dossier à l'avocat et entamer une procédure pré-judiciaire.

Avant la démission du responsable financier, celui-ci organisait chaque semaine un comité de recouvrement des prêts pour faire le point de la situation avec la trésorière. Depuis lors, le suivi est effectué de façon non systématique lors des échanges informels entre l'analyste et la trésorière. La situation personnelle de chaque client est prise en compte. Il n'existe toutefois aucun registre formel de suivi des retards de paiement qui permette de prendre acte des mesures prises en matière de recouvrement des prêts et de l'information transmise par les clients pour justifier leur retard. Tout le savoir repose sur la mémoire de l'analyste et de la trésorière.

Si malgré les mesures prises, le client n'a pas réglé sa situation, la fondation transmet les données de celui-ci à **DICOM** de telle sorte que le client est répertorié comme mauvais payeurs (dettes impayées). La menace de cette sanction a pour but d'inciter les clients à payer car une fois repris dans cette liste, la personne n'a plus accès au secteur bancaire, aux cartes de crédit des magasins (très répandue au Chili), voir même est pénalisée en cas de recherche de travail.

Le recouvrement des prêts sans suite est confié à un **avocat** qui travaille à mi-temps pour la fondation. Celle-ci n'intervient qu'une fois que l'analyste et la trésorière ont estimé qu'elles ne pouvaient plus rien faire pour faciliter le recouvrement des prêts. La transmission des dossiers à l'avocat n'est pas systématique et ne suit pas un calendrier strict. Etant donné qu'aucun nouveau dossier ne lui avait été transmis au cours des six derniers mois, l'avocat pensait que les clients remboursaient bien. Ces propos tenus par l'avocat témoignent à nouveau du manque de communication interne.

Si initialement le travail de l'avocat était d'assigner en justice ces clients en retard de paiement, celui-ci nous dit s'être rapidement rendu compte que cette assignation était non justifiée étant donné, d'une part, le coût élevé du processus judiciaire¹⁷³ et,

¹⁷³ CLP 200.000 alors que la moyenne des dettes par client s'élève selon l'avocat à CLP 350.000.

d'autre part, l'impossibilité de saisie de la part du juge d'un quelconque bien compte tenu du niveau de pauvreté du client. Par conséquent, l'avocat s'attribue essentiellement un travail de « négociation » avec le client pour arriver à un accord sur le montant et l'échéance du remboursement. Lorsqu'un accord est trouvé, les frais judiciaires et les d'intérêt de retard sont régulièrement abandonnés au profit du client. C'est ce que l'avocat appelle ses "variables de négociation".

L'avocat qualifie sa méthode de travail d'agressive car il sollicite les clients sans cesse jusqu'à ce que ceux-ci acceptent de venir se présenter à son bureau. Il se considère comme « le mauvais » à côté des analystes qui sont les « bonnes ». Il apparaît effectivement comme le dur à côté de la relation de l'analyste qui aux yeux de l'avocat est davantage l'« amie » des clients. L'avocat est toutefois contraint de faire une croix sur certains clients soit parce qu'ils n'ont vraiment aucune façon de payer, soit qu'il n'a pas pu les retrouver étant donné la pratique courante au Chili de changer de domicile lorsqu'une personne est endettée.

Une étude menée par l'avocat a montré que 47% des retards de paiement concerne un nouveau client et 26%, un deuxième crédit qui a bien souvent été rééchelonné. L'avocat attribue par conséquent le non-remboursement des crédits à une mauvaise analyse des dossiers. A plusieurs reprises, les employés ont en effet souligné le manque de formation du personnel ainsi que la faiblesse de l'analyse des crédits, critiquant la trop grande facilité avec laquelle les crédits sont approuvés. Pour l'avocat, il est de la responsabilité de Sointral de faire attention aux analyses de prêts afin de ne pas faire plus de tort que de bien aux clients. Il reconnaît toutefois que l'analyste devrait pour se faire être davantage formée, besoin d'ailleurs ressenti par l'analyste elle-même. Il estime que la relation de confiance de l'analyste est essentielle, notamment pour connaître les difficultés du client et en tenir compte dans son processus de négociation de rééchelonnement de sa dette. Toutefois, cette confiance ne devrait pas selon lui empêcher une évaluation réelle de la micro-entreprise de la part de l'analyste car bien souvent, les clients jouent sur cette confiance pour enjoliver l'information qu'ils transmettent.

Dans la section suivante, nous aborderons brièvement la situation financière de l'organisation. Cette analyse sera toutefois succincte dans la mesure où cette thèse n'a pas pour objet d'évaluer la performance de l'institution à partir d'indicateurs financiers.

6.1.11. Situation financière

Etant donné le retard de la comptabilité, nous avons été contrainte de nous appuyer sur les chiffres de 1999. Pour les autres institutions l'information transmise se référera à l'année 2000.

A. Structure de l'actif et Qualité du portefeuille de crédit

La structure de l'actif se présente comme suit :

Tableau 10 : Structure de l'actif de Sointral au 31/12/99 (en pesos chiliens)

Actifs immobilisés dont	223.833.587	
Immobilitisations corporelles		211.011.737
Actifs circulants dont	365.507.775	
Valeur <u>brute</u> du portefeuille de crédits		296.579.383
Valeurs négociables		24.540.000
Valeurs disponibles		14.809.033
Autres actifs	74.384.506	
ACTIF TOTAL	663.725.868	

En 1999, le **portefeuille de crédits** représentait 44,7% des actifs totaux de la Fondation. Quoique représentant le poste principal de l'actif, pour une institution de crédit, ce montant est faible. Ce portefeuille était réparti de la façon suivante :

Tableau 11 : Répartition du portefeuille de crédits de Sointral par type de produits au 31/12/99

Types de crédit	Volume d'opérations (CLP)	# d'opérations	Montant moyen (CLP)
Crédits simples	230.205.518	593	405.674
Escompte de chèques	229.359.713	880	272.365
TOTAL	459.565.231	1.473	-

Le tableau antérieur montre l'importance accordée par les membres de l'organisation à l'escompte de chèques.

L'analyse du portefeuille de crédit est de première importance puisque le non-remboursement des crédits octroyés peut mettre en péril les activités de l'organisation. Deux ratios sont tout particulièrement importants afin d'évaluer la qualité du portefeuille de crédits: le taux de non-remboursement et le taux de provisions pour créances douteuses. Ce deuxième ratio est toutefois non-pertinent dans le cas de Sointral car les membres internes ne pratiquent pas de politique de provisions des créances douteuses. Quant au premier ratio, selon les méthodes de calculs internes à Sointral, le taux de non-remboursement à 90 jours était estimé à 2,58% en 1999. Ce chiffre est toutefois peu significatif car la méthode de calcul utilisée est propre à Sointral: Comme les créances douteuses ne sont pas provisionnées, le portefeuille de crédits est anormalement gonflé. Pour corriger celui-ci, il n'est pas tenu compte du montant total du portefeuille de crédits, mais uniquement des prêts effectués au cours de l'année. Quoiqu'il ne dispose pas de chiffres fiables, le directeur « constate » que son niveau de récupération des prêts est faible, raison pour laquelle il en avait fait une priorité dans son rapport annuel de 1997/98¹⁷⁴.

Conformément à la politique de capitalisation du directeur exécutif, l'autre poste principal est constitué par les immobilisations corporelles et plus précisément par les **immeubles** qui servent de siège pour la maison mère et 2 des 3 succursales (31,8%).

¹⁷⁴ Il avait été fixé en 1998, d'arriver à un ratio de maximum 5% (RA97/98, p.3). Le rapport ne précise toutefois pas s'il s'agit d'un taux de non-remboursement à 1 mois, 3 mois, etc.

L'organisation a procédé également à quelques **prises de participation** dans une société immobilière. Au Chili, il n'existe en effet aucune limitation légale quant à la nature des investissements qui peuvent être entrepris par les fondations. Ce type d'investissement est chose courante. L'objectif recherché est une optimisation de la gestion financière par une diversification du risque et une augmentation du rendement des ressources financières (Prohumana ed., 2001).

B. Structure du passif

Du côté du passif, comme le lecteur pourra l'apprécier dans le tableau 12, les ressources mises à la disposition des fondateurs et associés de l'institution sont marginales, pour ne pas dire inexistantes puisqu'elles représentaient 0,14% du passif total en 1999. Dans le cas de Sointral, l'absence légale de limite quantitative a représenté un obstacle au bon développement de ses activités car elle n'a jamais été en mesure de renforcer son **capital**. Le patrimoine de la fondation s'est également vu affecté des pertes accusées en 1997 et 1998.

Tableau 12 : Structure du Passif de Sointral au 31/12/99 (en pesos chiliens)

Capitaux Propres	13.017.000
Capital initial	900.000
Réserves	44.104.000
Perte reportée de l'exercice précédent	-41.263.000
Bénéfice à reporter	9.276.000
Dettes à plus d'un an dont	441.374.000
Crédits bancaires	182.584.732
Crédits subsidiés	256.485.807
Dettes à un an au plus dont	209.333.000
Crédits bancaires	143.278.077
Crédits subsidiés	62.079.646
PASSIF TOTAL	663.724.000

Compte-tenu de la faiblesse de ses fonds propres, l'organisation dépend fortement de sa capacité d'endettement. En tant que Fondation, les **crédits** obtenus à un taux d'intérêt faible ou nul représentent une source importante de financement. Dans le cas de Sointral, ces prêts s'élevaient à 48% du passif total. Ce qui représente encore une part considérable étant donné l'objectif d'autonomie financière de l'organisation.

Précisons enfin que le contrat passé avec un de ses apporteurs de fonds (EDCS) stipule que le crédit octroyé par cet institution pourrait être exigible de manière anticipée dans différents cas dont 2 ne sont actuellement pas remplis par Sointral (DOC10): un taux de non-remboursement à 90 jours inférieur à 10% et la couverture du crédit par la valeur des 3 immeubles mis en garantie ; or étant donné la dépréciation du pesos chilien par rapport au dollar américain et la dépréciation de l'immobilier, ce n'est plus le cas. L'absence de contrôle effectué par EDCS ne met pas pour l'instant en danger les fonds prêtés. Toutefois, étant donné l'ampleur des

ressources mises à disposition par cet organisme, il conviendrait que l'institution remédie au plus vite à cette situation.

C. Analyse du Compte de résultats

Comme le lecteur peut le voir dans le tableau 13, en 1999, les intérêts et commissions payés par les clients à Sointral étaient suffisants pour couvrir les coûts des fonds prêtés à Sointral. Cependant, lorsque nous incluons l'ensemble des coûts et revenus opérationnels, le résultat est négatif.

Tableau 13 : Résultats de Sointral au 31/12/99 (en pesos chiliens)

Revenus Financiers	75.953.692
Coûts Financiers	50.124.221
MARGE D'INTERMEDIATION	25.829.471
Autres Revenus Financiers	88.788.400
Subsides (FOSIS)	35.572.562
Donations	53.215.838
Coûts Opérationnels	155.561.213
Rémunérations	83.145.234
Ajustement pour dépréciations	6.638.990
Autres charges administratives	55.071.080
Provisions	10.705.909
RESULTAT OPERATIONNEL NET	-40.943.342
Coûts non opérationnels	18.421.612
Revenus non opérationnels	68.641.129
RESULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPOTS	9.276.175

L'analyse du tableau 13 permet de voir l'importance des coûts respectifs.

- Les rémunérations constituent une part essentielle des coûts par rapport à l'ensemble des coûts. En effet, ceux-ci représentent 57% des coûts opérationnels totaux qui eux-mêmes représentent 70% des coûts totaux. Or, Sointral a toujours pratiqué une politique de rémunération de son personnel très peu compétitive dans le but de laisser la plus grande partie de ses fonds pour l'activité de crédit. L'ampleur de ces coûts s'explique au vu du nombre d'employés trop important au vu du volume d'activité de l'organisation. Le double licenciement opéré par le directeur récemment ainsi que le départ volontaire du responsable financier devrait alléger à l'avenir ces coûts.
- Les autres charges administratives constituent, elles aussi, un poste important (38% des coûts opérationnels totaux). Parmi celles-ci, les frais de téléphone représentent à eux seuls quasiment 10%.
- Nous ne reviendrons pas sur le montant des provisions qui est sous-évalué.
- Faisons enfin remarquer que la rubrique « revenus non opérationnels » comprend un montant important de donations. Grâce à celles-ci, le résultat global de l'exercice fut positif en 1999.

L'analyse qui précède montre dans quelle mesure Sointral dépend des donations extérieures pour faire face à ses coûts. Cette situation est problématique dans la mesure où nous avons eu déjà l'occasion de voir que l'aide de la coopération internationale ne cesse de décroître. Or, compte tenu de la faiblesse patrimoniale, il ne sera pas facile pour les instances dirigeantes d'attirer de nouveaux apporteurs de fonds privés à l'avenir.

6.2. Compréhension des modes de rationalité de l'activité économique

A la suite de la collecte de nos données, il nous est apparu que le cadre d'analyse offert par les travaux sur l'économie de la grandeur offre un éclairage intéressant pour comprendre les mécanismes de coordination de l'activité économique chez Sointral. Il permet en effet de reconnaître d'autres modes de jugement des demandes de crédits et de montrer que les individus ne sont pas mus uniquement par leurs intérêts personnels. Nous avons en effet vu que chez Sointral des considérations affectives et humaines occupent une place importante que la théorie néoclassique explique difficilement.

L'objet de ce deuxième point est de procéder à une relecture du mode de fonctionnement de l'organisation afin de donner sens aux pratiques observées chez Sointral. Conformément aux écrits des auteurs s'inscrivant dans la lignée des travaux de BOLTANSKI & THEVENOT, les mots faisant référence au monde domestique sont suivis de « ^D », ceux du monde industriel de « ^U », ceux du monde marchand de « ^M » et ceux du monde civique de « ^c ».

6.2.1. Identification du registre conventionnel en place

L'analyse de nos données nous permet d'affirmer que les membres de l'organisation adoptent des logiques d'action qui s'apparentent fortement au **monde domestique**. Le principe supérieur commun qui régit ce monde est en effet celui des relations personnelles, gageures de la confiance. Ce principe constitue indubitablement les fondements de cette organisation comme le montrent plusieurs des éléments repris ci-dessous.

Les membres de l'organisation, et en particulier l'analyste, entretiennent des relations particulièrement personnalisées^D avec les clients : une réelle attention est portée à ceux-ci, les différentes personnes qui ont un contact direct avec la clientèle s'attribuent un rôle d' « assistante sociale », d' « écoute » ; elles se sentent « engagées » par rapport aux clients. Ceux-ci sont « bien traités » ; une réelle relation de « confiance^D », de « respect^D mutuel », unit l'analyste au client de telle sorte que ce dernier se confie^D à l'analyste. Pour l'analyste, ces anecdotes, petites histoires racontées par le client qui l'aident à construire son jugement, font preuve alors qu'il n'y serait pas prêté attention dans une autre nature.

Cette relation particulière qui unit l'analyste à ses clients lui permet de connaître^D personnellement^D ses clients (elle sait où ils habitent, leur nom, leur histoire, les reconnaît dans la rue) et de faire preuve de compréhension et de flexibilité^D en cas de difficultés de paiement expliquées. Ce point de vue est partagé par tous les acteurs internes à l'organisation. Nous avons vu que l'avocat a d'ailleurs un rôle de négociation, qu'il cherche à arriver à un « accord » avec les clients et non pas tant à

exécuter les termes d'un contrat qui de toute façon ne présenterait pas d'intérêt au vu du coût engendré par rapport aux bénéfices attendus. Cette flexibilité est d'ailleurs leur rôle (leur devoir^D pourrait-on dire pour faire référence à la formule d'investissement du monde domestique) en tant que fondation. Si l'analyste connaît^D bien ses clients, elle dispose par contre de très peu d'informations objectives sur leur activité (volume des ventes, etc.). Elle n'est donc pas en mesure d'évaluer la solvabilité de la micro-entreprise. Lors du processus de prise de décision, le jugement de l'analyste est donc fortement influencé par la qualité de sa relation^D avec le client et son appréciation^D d'ensemble.

Le directeur exécutif, du fait de la non-connaissance de la personne n'est pas tant influencé par sa relation avec le client. Toutefois nous avons vu que, lors des comités de crédit, il accorde une certaine importance à la photo^D du client ainsi qu'à l'ordre^D dans la maison, deux facteurs propres à la nature domestique. Par ailleurs, il ne calcule^U aucun ratio^U financier et n'essaie pas d'apprécier la capacité d'endettement de la personne. Les formulaires^U ne sont de toute façon pas construits en ce sens et servent avant tout à la visite de terrain^D. Son appréciation^D reste par conséquent très subjective^D et se base essentiellement sur son expérience^D passée. Rappelons que celui-ci n'a pas poursuivi la mise en place du prototype d'évaluation automatique^U du risque^U afin de ne pas faire perdre à l'organisation sa « conscience ». Ce refus peut être vu comme une dénonciation du monde industriel.

La faible automatisation des échanges explique le taux d'intérêt supérieur demandé par la fondation en comparaison avec les taux bancaires. L'octroi d'un crédit à un micro-entrepreneur engendre en effet un investissement relationnel spécifique. Cette familiarité^D entretenue avec les clients et qui est propre au monde domestique est toutefois dépourvue de valeur pour une organisation relevant d'une nature marchande et qui préférera au contraire minimiser les coûts^U par la mise en place de procédures^U techniques et administratives standardisées^U.

Afin de compenser le risque^M supérieur encouru par l'organisation compte tenu de la subjectivité^D de la décision, l'organisation requiert des garanties. Celles-ci sont constituées de cautionnement solidaire^D : une personne (parents^D, amis^D, connaissance^D), confiante^D dans l'activité menée par le client, se porte garante en cas de non-remboursement. Les valeurs domestiques sont donc à nouveau présentes. Ce recours à l'aval^D traduit les rapports de grandeurs qui régissent ce monde : les grands (qui occupent une situation socio-économique meilleure) aident les petits. Le directeur de l'organisation fait référence à cet état de petit en caractérisant les clients^M (relevant pourtant d'une nature marchande) de femmes, veuves, isolées, pauvres, etc.

Ce même rapport de subordination peut être observé dans les relations qui séparent les instances dirigeantes (CA et directeur exécutif, voire employé de formation universitaire) des employés subalternes. Celui-ci est très manifeste dans le processus de décision : bien que le directeur accorde de l'importance à l'appréciation^D de l'analyste compte tenu de sa proximité^D avec le client, il est l'unique décideur et l'analyste s'en remet pleinement à son opinion. Il est également intéressant de remarquer que les employés vouvoient les instances dirigeantes. Ce respect de la hiérarchie fait régner l'autorité^D au sein de l'organisation. Celle-ci est très certainement due à une certaine estime^D que les membres du personnel ont à l'égard de leur directeur. Cette estime lui est reconnue selon nous de par la bienveillance^D qu'exprime le directeur à leur égard notamment quand les employés ont des

difficultés personnelles. Nous nous demandons aussi si elle n'est pas due à la reconnaissance des membres du personnel provenant d'une classe sociale inférieure, du temps que celui-ci consacre à la fondation, ainsi qu'à son engagement par rapport à la bonne cause^D de l'organisation. La direction compte sur cette autorité^D qui lui est reconnue ainsi que sur l'engagement^D des personnes pour assurer la coordination des activités au sein de l'organisation sans recourir à l'établissement de procédures^I qui iraient à l'encontre du monde domestique.

La délégation des pouvoirs des membres du directoire dans les mains du directeur exécutif est rendue possible grâce à la totale confiance^D qu'attribuent les membres du directoire à celui-ci et qui se justifie de par l'ancienneté^D et pour beaucoup le caractère amical^D des relations qui les unit. La relation^D privilégiée qui unit les membres du directoire au directeur exécutif est plus forte que leur différence de logiques. Nous avons vu en effet que les membres de ce directoire sont davantage préoccupés par les résultats^U financiers de l'organisation que le directeur. Tous sont toutefois concernés par la survie^D de l'organisation afin que celle-ci puisse continuer à assurer sa mission^D dans le temps^D.

Les relations avec les clients s'inscrivent, elles aussi, dans la durée^D : le client, entrant dans une logique d'endettement, redemande presque automatiquement un crédit quand le précédent vient à échéance ; la décision dépend alors exclusivement du comportement que celui-ci a adopté dans le passé^D, indice de la confiance^D que l'organisation peut avoir dans celui-ci. Le crédit sera d'ailleurs accordé sans considération à l'incidence du prêt antérieur sur le patrimoine et/ ou les actifs du micro-entrepreneur. Elle redonne tout simplement sa confiance^D si le client l'a méritée. Ce mécanisme bien souvent qualifié de la « carotte » dans la littérature consacrée à la micro-finance¹⁷⁵ est d'origine paternaliste^D et rappelle lui aussi la relation de grandeur propre au monde domestique.

L'ancienneté des employés, du directeur comme des membres du directoire traduit, elle aussi, cet engagement dans le temps^D. Seules les personnes plus qualifiées (responsable opérationnel et/ou financier suivant les époques ainsi que les avocats) internes à l'organisation ont connu un taux de rotation très important. Suivant des entretiens que nous avons eus, la rotation importante du responsable opérationnel et/ou financier semble s'expliquer par la difficulté des relations professionnelles entre le directeur et ce responsable bien que les relations humaines semblaient très bonnes. Ces personnes plus qualifiées faisaient appel à des principes de justification qui ne trouvaient pas de répondant auprès du directeur exécutif dans la mesure où elles faisaient intervenir un autre registre d'action. Ces personnes appuyaient en effet leurs argumentations sur des chiffres^U, mettaient en place des dispositifs de contrôle de l'activité (tableaux de bord^U, calculs de ratios^U, etc.), objets dénoncés par le monde domestique. Nous avons d'ailleurs vu que le directeur a une réticence pour tout ce qui touche aux chiffres^U, à l'informatique^U, etc. alors que pour les personnes faisant au contraire appel à une nature industrielle, il n'y a rien de plus concret que les ratios^U, les chiffres^U parlant d'eux-mêmes (WISSLER, 1989). La justesse dans le monde domestique s'appuie au contraire sur la qualité des personnes, la nature de la situation particulière dans laquelle elles se trouvent, etc. La centralisation du pouvoir de décision dans les mains du directeur semble être une autre raison essentielle du départ volontaire des responsables opérationnels et/ou financiers, même si, à entendre le

¹⁷⁵ Dans la mesure où la promesse d'un crédit ultérieur constitue un incitant à rembourser.

directeur exécutif, il s'agit de la faible attractivité des salaires. Quant à la rotation importante des avocats, il nous a été relaté qu'elle est due à la tâche délicate de leur fonction au sein de l'institution. Il est en effet très difficile d'obtenir des clients en retard de paiement qu'ils remboursent, soit du fait du niveau de pauvreté des clients, soit du fait du système juridique inadapté. Cette difficulté de faire appliquer la loi^C est selon nous une dénonciation du monde civique. Les avocats (qualification des êtres) semblent ne pas avoir leur place dans ce type d'organisation.

L'appui de longue date des donateurs (SOS-FAIM, RAFAD, etc.) est une manifestation supplémentaire de la confiance maintenue durant de longues années dans l'institution. Cette confiance accordée dans l'institution tient largement à la mission de celle-ci, à savoir : l'octroi de crédit à des exclus du secteur bancaire afin de les élever dans leurs conditions de vie. Toutes les références faites par les employés à leur rôle « d'éducation^D », de « formation », d' « appui », d' « enseignement » doivent être entendues également comme une manifestation du devoir^D (la mission) de l'institution. Cette mission est justement la raison pour laquelle les membres du directoire ont rejoint cette organisation. Loin d'avoir fait l'objet d'une élection^C démocratique, ceux-ci ont été recrutés (« invités » pour reprendre les termes des membres du directoire) sur base de cercles d'amis, de relations estudiantines ou encore d'appartenance à un même milieu catholique. Ils sont bénévoles^D et se sont engagés personnellement^D en apportant une mise de fonds initiale –bien que minime– dans l'organisation.

Enfin, la fondation ne procède pas à des études^U de quelque nature que ce soit (d'impact, de satisfaction ou encore de productivité) comme cela aurait prévalu dans un monde industriel basé sur la mesure. Elle ne procède pas non plus à une évaluation formelle de son personnel. Les rémunérations sont fonction du poste occupé et de l'ancienneté^D de la personne.

Aux côtés de ces éléments relevant pratiquement exclusivement de principes domestiques, d'autres éléments relevant d'une **nature industrielle^U** ont été introduits ces dernières années. Relevons en particulier :

- Le renforcement^U des conditions d'accès au crédit (garanties moins diversifiées, ancienneté de l'activité exercée, etc.) et la perte de flexibilité de la procédure de crédit.
- L'importance de privilégier l'escompte de chèques en tant qu'instrument de moindre risque^U
- La mise en place de bonus mensuels pour les analystes et les chefs de succursales fonction du risque^U du portefeuille et du montant des crédits octroyés.
- La nécessité ressentie par les membres du personnel de renforcer^U les analyses^U de crédit au niveau des employés de l'organisation, d'être plus « rigoureux^U », d'avoir un « manuel de procédures^U » et davantage de « contrôle^U »

L'introduction de ces éléments relevant d'une nature industrielle à côté de la logique domestique dominante est venue bousculer l'ordre intérieur établi depuis la création de la fondation alors que la situation semblait *naturelle*. Ces éléments relevant de deux natures différentes sont juxtaposés. Il n'existe pas ou peu d'êtres ou objets

composites qui permettraient de faire le pontage entre ces deux mondes pour reprendre la terminologie utilisée par l'Economie des Conventions¹⁷⁶. La visée vers un bien commun supérieur aux deux natures en présence n'a pas été trouvée. Les membres du comité ne sont donc pas en mesure de dépasser la situation d'épreuve car ils ne peuvent construire une argumentation leur permettant d'engager des objets justifiables selon les deux natures, ni à se doter de personnes qualifiées permettant de trouver les principes de justification pertinents. L'accord trouvé consiste dès lors plus selon nous en un « **arrangement local** »¹⁷⁷ pour reprendre les termes de BOLTANSKI & THEVENOT, 1991. La situation est dès lors inévitablement instable et explique le malaise actuel ressenti par le directeur exécutif lorsque celui-ci est confronté à une prise de décision comme nous avons pu le voir à l'occasion de l'extrait dans la section consacrée à la méthodologie d'évaluation des crédits. Reprenons les arguments principaux de cet extrait afin de faire ressortir les natures en présence et le caractère indécis de la situation dans laquelle est plongé le directeur exécutif :

«Analyse : C'est son premier^D crédit. Cette femme travaille dans sa maison. Elle fait de la pâtisserie et vend des aliments qu'elle a cuisinés. En cette saison^M, elle fait des « pains de Noël ». Elle nous demande un crédit pour investir^U dans l'achat de matières premières et demande CLP 150.000 à 6 mois. Elle a un aval^D qui est une amie^U également micro-entrepreneur^M et qui n'a pas d'antécédents commerciaux^M. Ce n'est pas une de nos clientes^D.

Directeur : Quel âge^D a cette personne ?

Analyste : 58 ans.

Directeur : Quel mauvais^U cas. Ce sont les cas faibles^U !

Directeur: Regarde ce qu'elle vend. Une personne qui vend CLP 200.000. Tu comprendras^D qu'elle est plus pauvre^{C/M} qu'une pauvre^{C/M} (...) Comment peut-on vivre avec cela? (...) Je sais que c'est très risqué^U. Moi, en tant que fondation^C, je prête. Mais s'ils [les bailleurs de fonds] m'exigent l'auto-financement^U, je ne peux pas prêter [à cette personne]

Analyste : Au moins l'aval^D est bon. Elle est formalisée^M. Elle paie de bons impôts^M. (...) Je ne sais pas. Je pense que pour l'aider^{D/C}... Accordons-lui éventuellement plus de

¹⁷⁶ Le formulaire^U de visite^D peut éventuellement être cité en exemple. Mais celui-ci sert fort peu à l'analyse.

¹⁷⁷ Nous aurions pu également parler de « compromis instable » plutôt que d'« arrangement local ». Pour BOLTANSKI & THEVENOT, 1987, 1991, ces deux termes diffèrent quant à la solidité (la stabilité) de la solution trouvée à l'épreuve. Mais ils n'offrent pas d'outils concrets qui permettent de faire la distinction entre l'arrangement local ou le compromis. Nous avons toutefois préféré parler d'« arrangement » dans la mesure où les dispositifs relevant d'une nature industrielle qui ont été mis en place chez Sointral l'ont été avant tout dans un but de satisfaction des bailleurs de fonds, mais sans une réelle conviction de la part des membres internes. Il nous semble en conséquence que « chacun reste dans son monde », raison pour laquelle nous avons préféré utilisé le terme d'« arrangement local ».

temps. Elle dit que le mois de septembre est un bon mois pour elle. Elle gagne^M CLP 180.000.

Directeur : Elle vend CLP 180.000.

Analyste: Oui, elle vend CLP 180.000, bien sûr.

Directeur : Mais je crois qu'ici [montrant le formulaire de demande de crédit] les marges^M sont trop élevées. Plus de la moitié. Qu'est-ce qu'elle va acheter ? Je ne le sens^D pas... C'est étonnant car avec le crédit elle pourrait faire 30 tartes et son histoire^D montre qu'elle n'en fait habituellement qu'une dizaine.

Analyste : Oui. Comme surplus^M, il lui resterait CLP 95.000 et les mois normaux, c'est-à-dire le reste de l'année, CLP 70.000. Elle vend des tartes à CLP 5.000^M.

Directeur : C'est vraiment une vieille très pauvre^{D/C} (...) »

Dans la section suivante, nous allons tenter de comprendre les facteurs qui ont suscité l'évolution du registre conventionnel en place alors qu'au milieu des années nonante, la situation semblait se tenir dans une seule et même logique : la logique domestique. La compréhension de ces différents facteurs requiert toutefois de 'sortir' quelque peu du cadre offert par la théorie des économies de la grandeur puisqu'il ne s'agit pas d'une théorie permettant d'expliquer la dynamique des principes de justification des acteurs.

6.2.2. Tentative de compréhension de l'évolution du registre conventionnel

Faisons tout d'abord remarquer que des principes de justification d'une nature 'industrielle' étaient présents au début des années nonante lorsque seule existait la société commerciale et qu'un personnel plus qualifié était en charge des évaluations des prêts. C'est à cette époque, qu'une plus grande formalisation de l'information avait vu le jour notamment grâce à la rédaction du manuel de procédures^U. La part d'escomptes de chèques dans le portefeuille global avait été considérablement augmentée afin de réduire le risque^U des activités de prêts. Les membres de l'organisation procédaient à de nombreuses études^U (de productivité, de rentabilité, d'impact, etc.) permettant de mesurer^U et contrôler^U par la même occasion l'activité économique générée. Le recours intensif^U à l'informatique^U contribuait à faciliter la mise en place des actions de contrôle^U. C'est à cette époque également que le prototype d'évaluation automatique^U des prêts avait été testé avec, pour objectif, une forte augmentation de la productivité^U du personnel. Cette augmentation de la productivité était en effet indispensable si l'organisation voulait voir se concrétiser les objectifs^U du plan stratégique^U mis en œuvre en 1992 et qui devait permettre à l'organisation d'aboutir à son auto-financement^M en 1996.

L'augmentation de la productivité^U n'avait pas comme fin en soi l'indépendance financière^M de l'institution, mais la recherche d'une plus grande autonomie de gestion car les instances dirigeantes pressentaient qu'à l'avenir le Chili serait tôt ou tard privé de fonds en provenance de la coopération internationale (DOC3). Une anticipation d'un **changement de priorité dans l'affectation des fonds des bailleurs** avait donc

suscité la mise en place d'objectifs^U. Si la motivation était d'assurer à terme^D la poursuite de la mission^{C/D} de l'organisation, les moyens mis en œuvre relevaient eux d'une nature très 'industrielle' même si les membres de l'organisation se gardaient toujours la faculté d'apprécier la légitimité des demandes de crédit selon des critères relevant d'une nature civile, voir domestique.

Remarquons en effet que durant les quelques mois pendant lesquels le prototype informatique^U était en période de test, celui-ci n'a jamais dicté la décision à prendre, mais constituait un aide à la décision. La décision finale appartenait au directeur exécutif. Le même objectif était poursuivi avec le manuel de procédures. Ce manuel ne comprenait pas d'instructions précises quant aux critères à prendre en considération lors des comités de crédit. Il se contentait de stipuler que l'analyste devait donner son appréciation^D compte tenu de l'entrevue^D initiale que celui-ci avait eue avec le demandeur et la visite^D effectuée sur le terrain, le motif^U du crédit ainsi que l'« opportunité^U » que le client avait pour rembourser le crédit. L'appréciation restait principalement subjective^D même si le manuel^U entendait donner davantage de rigueur^U au processus d'évaluation des demandes de crédit.

Un certain équilibre semblait donc avoir été trouvé du temps de la société commerciale qui, probablement compte tenu de la qualification professionnelle plus importante des membres du comité de crédit associée à un souci d'engagement vers des personnes plus démunies étaient en mesure d'engager des ressources relevant d'une nature industrielle (davantage d'information collectée, calculs de ratios, recours plus intensif à l'informatique, etc.) mais également des dispositifs relevant d'une nature domestique (garanties personnelles, proximité avec l'emprunteur, grande flexibilité, etc.). N'ayant pas assisté à des comités de crédit à l'époque, nous ne sommes toutefois pas en mesure d'identifier précisément la solidité de la solution trouvée à l'époque, l'essentiel ici étant de comprendre sous l'influence de quel(s) facteur(s) un principe justificatif est retenu plutôt qu'un autre.

Dans le cas de Sointral, une modification majeure du registre conventionnel a été opérée à la suite du **changement de directeur exécutif** en 1994. Celui-ci mit fin à de nombreux dispositifs relevant de la nature industrielle : la fondation 'Sointral' a été créée ; les ingénieurs-analystes ont été remplacés par des personnes moins qualifiées et issues de couches sociales plus proches^D de celles des clients ; très vite, le manuel de procédures^U s'est perdu, la formalisation^U de l'information n'est en effet pas ressentie nécessaire par le directeur qui préfère s'en remettre à une certaine habitude^D, coutume^D des pratiques ; la part des escomptes de chèques a diminué ainsi que le montant du crédit moyen, deux indices qui montrent que les membres de l'organisation s'étaient recentrés sur la mission^{D/C} sociale ; enfin, le prototype informatique^U d'évaluation du risque^U a fait place à un mode d'évaluation basé davantage sur la perception^D des membres du comité de crédit, leur appréciation^D personnelle, compte tenu de leur expérience^{U/D}. Cette dominance marquée de la logique domestique est le reflet des caractéristiques personnelles du directeur exécutif (plus particulièrement son système de valeurs) et dû au fait que celui-ci dispose d'une latitude d'action très grande. Elle n'est certes pas en désaccord total avec la vision des membres du directoire quoique nous avons eu l'occasion de voir que ces derniers, tous ingénieurs de formation, préférèrent que des éléments relevant d'une nature plus industrielle, voir marchande soient davantage considérés (plus grande formalisation de l'information^U, réduction du risque^U, amélioration du taux de remboursement^M, atteinte de l'autonomie financière^M, etc.). Toutefois, étant donné le faible rôle joué par

ceux-ci, ils ne sont pas en mesure d'imposer véritablement leur perception des choses et de susciter à eux seuls une évolution du registre conventionnel en vigueur.

D'après les propos récoltés, la remise en place de dispositifs relevant d'une nature industrielle à la fin des années nonante a été opérée afin de tenir compte de l'évolution de la **mentalité des bailleurs de fonds** qui mettent davantage l'accent sur les résultats^M financiers de l'organisation afin que leur appui soit limité dans le temps. Un tel argument procède d'une dénonciation du monde domestique où au contraire les relations s'inscrivent dans la durée. La satisfaction des exigences d'auto-financement réclamées par les bailleurs de fonds a toutefois été compliquée par :

- 1) La difficulté croissante à obtenir de nouvelles sources de financement auprès de la **coopération internationale** qui ne considère plus le Chili comme un pays prioritaire dans leur politique de développement et qui prive Sointral des fonds nécessaires à l'atteinte d'un volume d'activité suffisant pour atteindre la couverture de ses charges financières par ses revenus.
- 2) Le contexte de **crise économique** qui prévaut au Chili depuis 1998 et qui a induit une élévation du taux de non-remboursement de la clientèle sur-endettée dont la chute du volume des ventes n'a plus permis de faire face à ses engagements financiers.
- 3) L'intensité de la **concurrence** sur le marché du micro-crédit à Santiago et la perte de clientèle consécutive. Cet élément n'est toutefois pas perçu comme une menace par le directeur actuel de l'organisation dans la mesure où la cible de la Fondation consiste en les personnes exclues du secteur bancaire. Mais, comme nous l'avons vu dans le chapitre 5, grâce à l'appui de l'état chilien, les banques ont été convaincues de l'intérêt de s'ouvrir aux micro-entrepreneurs. Or, étant donné le renforcement des conditions d'accès de l'ONG pour réduire le risque de ses activités d'une part et, d'autre part, le perfectionnement de la méthodologie des banques, nous avons pu constater que ces deux types d'organisation ont tendance à s'attaquer à un segment de clientèle de plus en plus identique.

La logique d'action des bailleurs de fonds est en porte-à-faux avec celle des membres internes à l'organisation très soucieux de rester fidèles à la mission sociale de l'organisation. Les deux extraits suivants tirés de l'entrevue menée avec un bailleur de fonds montrent que l'organisation évolue dans un monde différent de celui des bailleurs de fonds :

- « J'ai l'impression qu'ils sont quand même dans une logique un peu de cavalerie. »
- « Si je me place comme bailleurs de fonds, je le dis clairement : le bailleur de fonds il a quand même besoin de mettre son appui dans une perspective de temps^U. Quelque part, on ne peut pas toujours être là^D (...) que ce soit avec Sointral ou avec X ou Y, on n'est pas marié^D avec lui et à un moment donné il faut bien qu'il s'autonomise^U de nous. »

Les arguments évoqués révèlent clairement la nature industrielle dans laquelle s'inscrivent les bailleurs de fonds et le dernier extrait procède même à une dénonciation du monde domestique en mentionnant explicitement que les bailleurs de fonds ne sont pas « mariés » à l'organisation.

En conséquence, la recherche d'un réel **compromis** entre une logique industrielle et domestique n'a pas été rendue possible. Peu convaincu du bien fondé des principes de justification des bailleurs de fonds, le directeur exécutif s'est contenté d'introduire des éléments relevant d'une nature industrielle, éléments rendus par ailleurs nécessaires compte tenu du contexte au sein duquel l'organisation évolue, sans avoir pu établir un bien supérieur commun dépassant les natures en présence comme nous l'avons mentionné ci-dessus. Or, sans celui-ci, les différentes parties restent dans un état de non-compréhension car elles se réfèrent à des principes de justice incompatibles : comme l'écrit fort bien WISSLER (1987), la prise en compte de l'individualité, de la réputation, d'arguments de confiance, l'attention accordée aux petits détails ou anecdotes dans une nature domestique sont dénoncées aux regards de principes industriels car le jugement est alors « subjectif, intuitif, biaisé par des influences personnelles et un contexte purement local, ces **circonstances** extérieures à la rationalité cartésienne ne prouvant rien » (p.101). Inversement, le jugement domestique permet une plus grande égalité d'accès à tous au crédit et condamne le jugement froid et calculeur de la logique industrielle duquel toute identité personnelle est exclue. Ces deux logiques font donc appel à deux rationalités distinctes qui nécessitent une compréhension mutuelle, un adoucissement des points de vue au risque de quoi chacune des parties s'expose à la critique.

6.3. Conclusion

L'analyse reprise ci-dessus montre que le modèle des économies de la grandeur est porteur pour expliquer la coordination des comportements au sein de la fondation et les raisons de survie de celle-ci à travers les ans alors même que d'un point de vue économique, les résultats financiers sont peu séducteurs : l'ordre intérieur a longtemps trouvé son explication dans les marques de confiance, les investissements relationnels, qui constituaient les fondements des **principes justificatifs** de l'organisation. Pour reprendre les termes de GOMEZ, 1996, il existait une conviction partagée tant par les membres internes de l'organisation (les employés, le directeur exécutif et les membres du directoire¹⁷⁸) qu'externes (les apporteurs de fonds, l'état) quant au bien fondé de la mission de l'organisation (ce que GOMEZ qualifie de convention d'effort). L'organisation disposait donc des ressources financières nécessaires à l'accomplissement de sa mission sans que la suspicion ne soit véritablement jetée sur son mode d'action.

A la lumière de cette première étude de cas, il nous faut donc reconnaître l'existence **d'autres principes de justification** à l'action que la seule logique marchande de maximisation du profit. Nous sommes par conséquent amenés à soutenir les critiques émises par les conventionnalistes sur les hypothèses constituant les fondements des analyses contractualistes.

Par ailleurs, nous avons vu que le fonctionnement de l'organisation repose en grande partie sur l'informalité. Les tâches qui sont confiées aux employés ne sont pas décrites de façon précise, il n'existe aucun organigramme, les critères à prendre en considération lors de la décision de crédit ne sont pas détaillés dans des manuels stricts de procédures, etc. Force est dès lors de reconnaître l'existence **d'autres modes de coordination** de l'action collective que les seuls contrats. L'action

¹⁷⁸ Certains auteurs préfèrent considérer le directoire ou conseil d'administration à la frontière entre l'interne et l'externe.

collective est rendue possible grâce à l'internalisation des procédures, aux routines qui se sont installées, à l'habitude qui évitent le chaos. A nouveau, la perspective conventionnaliste se révèle ici intéressante.

Nous avons également vu combien le système de valeurs du directeur exécutif avait une influence sur la logique de fonctionnement de l'organisation. Cette influence du directeur peut s'expliquer par l'importante liberté d'action que lui laissent les membres du directoire compte tenu de la confiance que ces derniers attribuent au directeur exécutif. L'analyse de **contexte organisationnel interne** (caractéristiques des personnes et rapport de force des acteurs en présence) est donc important pour comprendre les logiques d'action qui sont poursuivies au sein de l'organisation.

L'analyse de l'**environnement externe** est également de première importance pour comprendre le registre conventionnel en place. En effet, nous avons vu que différents éléments extérieurs à l'organisation sont venus bousculer l'ordre intérieur précédemment établi. Parmi ceux-ci, trois facteurs nous ont semblé prépondérants : premièrement, l'évolution de la mentalité des bailleurs de fonds ; deuxièmement, la crise économique ; et troisièmement, l'intensité de la concurrence sur le marché du micro-crédit à Santiago.

L'analyse du contexte externe est également importante pour comprendre pourquoi à certains moments, l'équilibre est plus ou moins menacé. Nous pensons en effet qu'au début des années nonante, le contexte dans lequel opérait l'ONG à l'époque était nettement plus favorable que le contexte actuel (concurrence moindre, contexte économique plus favorable, davantage de fonds en provenance de la coopération internationale, etc.) de telle sorte que même si le compromis trouvé ne constituait pas un accord très stable (ce dont, en fin de compte, nous ne sommes pas véritablement en mesure de juger), il était moins sujet à la critique qu'à la fin des années nonante.

L'importance du contexte organisationnel tant interne qu'externe révélée par cette première étude de cas souligne une limite du cadre d'analyse proposé par BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991 : ces auteurs accordent selon nous trop d'importance aux justifications apportées par les acteurs dans une situation donnée (plus particulièrement lors de moments de litiges ou de disputes) sans replacer celle-ci dans un champ plus vaste qui permettrait justement de mieux comprendre la dynamique des registres conventionnels en place dans les organisations.

L'analyse qui précède confirme néanmoins les écrits de WISSLER, 1989 et 1992, qui mettent en avant la **nature « composite »** de l'objet de crédit. Afin d'arriver à un jugement raisonnable, les acteurs en présence doivent trouver des points de passage entre des logiques d'action au départ incompatibles. Ces points de passage sont rendus indispensables du fait de l'environnement au sein duquel l'organisation opère : d'un côté, la cible poursuivie par Sointral interdit toute évaluation objective de nature industrielle basée sur la probabilité de remboursement. Compte tenu de l'asymétrie d'informations existante entre l'emprunteur et le prêteur, ce dernier n'est pas en mesure de procéder à une projection des flux futurs attendus, ni de calculer des ratios d'endettement, de levier financier, de rentabilité, etc. qui permettraient de se faire une idée de la qualité du demandeur. Par conséquent, la réduction de l'incertitude induite par la décision de crédit passe par la référence à une nature domestique. Mais d'un autre côté, la dépendance financière de l'organisation vis-à-vis des bailleurs de fonds l'oblige à tenir compte des nouveaux principes de justification de ces *stakeholders* externes qui reposent eux clairement sur une nature industrielle depuis la fin des

années nonante. Toutefois, dans le cas de Sointral, les membres n'étant pas parvenus à établir de véritables points de passage entre les deux logiques ils sont constamment sujets à des **tensions** internes.

Si cette première étude de cas nous avait déjà permis de nous rendre compte qu'il n'est pas pertinent de juger de la performance d'une organisation à partir d'un seul principe de rationalité économique compte tenu de l'existence d'une pluralité de principes de justification tout aussi légitimes, les études de cas ultérieures ont été nécessaires pour nous aider à cheminer davantage sur l'élaboration d'une théorie sur la performance des institutions de micro-financement. Nous présentons dans le chapitre qui suit la deuxième étude de cas retenue : la coopérative 'Liberacion', mieux connue sous le nom de Credicoop.

CHAPITRE 7: ÉTUDE DE CAS D'UNE COOPÉRATIVE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, LE CAS DE 'CREDICOOP'

Tableau 14 : Fiche d'identité de Credicoop au 31/12/00

Profil institutionnel	
Nom de l'institution	Coopérative Liberación LTDA ou Credicoop
Année d'initiation des activités	1986
Forme juridique	Coopérative d'épargne et de Crédit
Nombre de Succursales	8 dont 4 à Santiago
Nombre d'employés	80
Caractéristiques du Portefeuille de crédits	
Solde du portefeuille(CLP)	1.972.063.004
Nombre d'emprunteurs actifs	5.093
% du portefeuille de crédits dans l'actif total	73,35%
Volume d'opérations (CLP)	5.047.968.000
Num. d'opérations	6.346
Caractérisation de l'épargne	
Solde de l'épargne	277.519.680
Solde de l'épargne/Passif total	10,32%

NB. Au 31/12/00, CLP 1 = USD 570

Introduction

Tout comme chez Sointral, nous avons reçu un accueil chaleureux par les membres de la coopérative,. Au total 14 entrevues furent menées : 6 auprès des membres du personnel, 2 auprès du directeur général, 2 auprès de clients-coopérateurs dont l'un est également membre du Comité Exécutif et du conseil local et 1 auprès d'un ancien employé de l'institution fondatrice. Par ailleurs, nous avons également effectué deux visites chez des clients dans le cadre de l'évaluation de leur demande de crédit et participé à un comité de crédit. Enfin, nous avons assisté à une réunion du Conseil Régional, suivie d'un drink au cours duquel nous avons pu rencontrer divers coopérateurs.

Sans avoir été membre interne de l'organisation, nous avons eu l'occasion de passer un grand nombre d'heures au sein de la coopérative. Celles-ci nous ont permis de procéder non seulement à l'observation, mais également de mener de nombreuses conversations informelles avec les membres du personnel qui sont venues compléter les entrevues semi-dirigées et l'analyse des documents. Contrairement à Sointral, l'information interne est beaucoup mieux systématisée, ce qui a facilité notre travail.

Ce chapitre, comme le précédent, est divisé en deux parties : la première a pour but de décrire le plus fidèlement possible les données collectées, tandis que la seconde identifie les logiques d'action ainsi que leur évolution dans le temps à la lueur de la théorie des économies de la grandeur.

7.1. Description des données collectées : de la naissance de l'organisation à nos jours

7.1.1. Statuts juridiques

A. Constitution de la société

La coopérative Liberación limitada s'est constituée en une coopérative d'épargne et de crédit en 1986. Son capital est variable et son nombre de coopérateurs illimité. Communément, la dénomination « Credicoop Ltda » lui est préférée pour ses plus grandes propriétés de « marketing » qui lui sont reconnues¹⁷⁹.

La coopérative entend inscrire son action dans les valeurs de la coopération, de la centralité du travail, la solidarité, la participation et l'aide mutuelle. Tant ses principes de travail que ses objectifs et styles de relation avec ses coopérateurs se veulent ni neutres, ni aseptiques (DOC2).

B. Structure de Propriété

Credicoop a été créée sur l'initiative de deux organismes indépendants : le PET (Programa de Economía del Trabajo¹⁸⁰) et la FECOT (Federación de Cooperativas y Comunidades de Trabajo¹⁸¹). Ces deux organismes avaient vu la nécessité de donner accès au crédit à des initiatives productives émanant du secteur pauvre de la population chilienne appartenant au secteur de l'« économie populaire »¹⁸². Dans un premier temps, le rôle joué par ces coopérateurs institutionnels a été très actif. Ils veillaient notamment à ce que l'action de la coopérative ne soit pas guidée par le souci du renforcement des seuls coopérateurs, mais du secteur de l'Économie Populaire dans son ensemble. Les institutions fondatrices avaient toutefois clairement dans l'idée de passer progressivement le contrôle dans les mains de ses clients après la phase de démarrage de la coopérative.

L'article 5 des statuts définit cinq classes de coopérateurs¹⁸³ :

- *Classe a* : constituée de personnes naturelles titulaires de petites ou micro-entreprises, atelier artisanal, familial ou autres entités productives et de commerce du secteur populaire qu'ils soient formels ou informels;

¹⁷⁹ Suite à l'augmentation de la concurrence sur le marché du crédit au cours des années 90, la coopérative a en effet souhaité se doter d'un terme qu'elle a jugé plus commercial. Le règlement des coopératives prévoit en effet que celles-ci puissent se doter d'un nom de fantaisie (art 11 de la loi générale sur les coopératives).

¹⁸⁰ Le PET est une organisation non gouvernementale créée en 1978 sous l'auspice de l'Académie de l'Humanisme Chrétien, dont l'objectif fondamental est l'étude et la proposition de politiques d'appui au monde du travail, dans le domaine du syndicat et de l'économie populaire (DOC8).

¹⁸¹ La FECOT est une instance de représentation nationale d'entreprises et de petites expériences productives qui se situent dans le domaine de l'économie sociale (DOC8).

¹⁸² Ce terme est utilisé pour désigner un ensemble hétérogène d'activités (vendeurs ambulants, petites coopératives d'achat, micro-entreprises auto-gérées ou familiales, etc.) menées par des 'pobladores' habitant dans les zones urbaines périphériques souvent dans des conditions de précarité. Ce terme a été préféré à d'autres à connotation plus péjorative tels que 'économie invisible', 'secteur informel', etc. (LARRAECHEA & NYSENS, 1994).

¹⁸³ Initialement, celles-ci étaient au nombre de trois.

- *Classe b* : constituée de personnes juridiques titulaires d'entreprises productrices de biens ou de services et de coopératives;
- *Classe c* : constituée de personnes juridiques et de droit public et de personnes de droit privé, dont l'objet consiste en la promotion, l'appui, le développement et/ou l'assistance à des personnes naturelles ou juridiques comprises dans les classes a et b. Sa participation dans la coopérative ne l'autorise pas à bénéficier de crédit.
- *Classe d* : constituée de personnes juridiques de droit privé de caractère corporatif que l'objectif soit d'intégrer, associer ou représenter les intérêts des personnes naturelles ou juridiques comprises dans les classes a et b. Sa participation dans la coopérative ne l'autorise pas à bénéficier de crédit.
- *Classe e* : constituée de personnes naturelles ou juridiques, nationales ou étrangères, dont l'incorporation à la coopérative est motivée par l'apport de capital pour les fins sociales et ne poursuivant pas d'autres bénéfices que la seule recherche d'aide et de promotion aux fins de la coopérative.

La participation des coopérateurs appartenant aux classes c, d et e contribuent à étendre la base des relations institutionnelles de la coopérative conformément au sixième principe corporatif (coopération entre coopératives), mais ne leur donne pas droit au crédit réservé aux seules classes a et b. La classe c comprend les institutions-membres, à savoir à l'heure actuelle le PET et la Fondation pour la Suppression de la Pauvreté. Leur participation est actuellement limitée à un rôle de représentation au conseil d'administration. La classe d comprend 2 associations de type 'corporatif' tandis que, jusqu'à maintenant, la classe e ne comprend aucun membre. Cette classe avait été pensée avant tout pour y inclure les institutions philanthropiques qui souhaitent faire un apport en capital à la coopérative.

En tant que propriétaires, les coopérateurs de la classe a et b disposent d'obligations et de droits qui sont repris respectivement par les articles 9 et 10 du statut social (obligation de respecter leurs engagements, d'assister à l'assemblée régionale des coopérateurs, droit d'élire et d'être élu pour les différents postes de représentation, de présenter des thèmes de discussion aux instances représentatives, etc.). En contrepartie, les statuts de la coopérative leur reconnaissent la droit au surplus résiduel en proportion des opérations de crédit réalisées par les associés (art. 53) après affectation aux divers fonds exigés par la loi. Il n'existe pas chez Credicoop de « prêteurs-nets », c'est-à-dire de personnes qui contribuent au capital de la coopérative sans demander de crédits.

Comme en attestent les documents internes et les propos récoltés lors de nos entrevues, depuis toujours il est attendu des coopérateurs une implication importante de leur part dans le fonctionnement de la coopérative. Pourtant, au cours de l'existence de la coopérative, les membres ne se sont pas toujours montrés très actifs bien au contraire. Si un ancien coopérateur institutionnel nous a relaté que l'idée des institutions fondatrices était que la coopérative soit à terme celle de ses coopérateurs-clients, la pratique a cependant montré qu'il est excessivement difficile d'intéresser les micro-entrepreneurs à la vie de la coopérative. D'après différentes personnes interrogées, ce constat est en grande partie dû à la culture chilienne. Nous aurons

l'occasion de revenir sur l'importance de la participation des coopérateurs à plusieurs reprises dans ce chapitre.

C. Mission de l'organisation

L'article 2 du statut social de la coopérative définit l'objet de la coopérative comme étant l'octroi de services financiers autorisés par la loi à des unités économiques du secteur de l'Economie Populaire afin de contribuer au **développement** des activités économico-productives. Au départ, la coopérative ne s'adressait pas directement à des micro-entreprises, mais à des organisations d'économie populaire, des coopératives de travail ainsi que diverses organisations productives de type associatif. Comme nous le verrons dans la section suivante, ce n'est que par la suite qu'elle a dédié son travail à l'appui aux micro-entreprises.

L'analyse des documents nous a permis de constater qu'une préoccupation essentielle de la coopérative est effectivement que ses activités aient des **retombées sur la qualité et le niveau de vie** de ses coopérateurs ainsi que sur leur famille (DOC2 ; RA92). Nos diverses entrevues ont également manifesté cette volonté d'impact sur la population bénéficiaire même si, dans le contexte actuel de crise, les membres de la coopérative savent que les ventes de leurs clients ont du mal à croître. Cette préoccupation a, comme nous le verrons dans la partie consacrée à la méthodologie de crédit, des conséquences sur les critères de décision adoptés lors des comités de crédit.

Dès sa création, la coopérative a travaillé uniquement avec des organisations déjà existantes. Conformément à sa mission, d'après les propos récoltés lors de nos entrevues, les micro-entreprises recherchées par la coopérative sont essentiellement celles qui ont un **potentiel de développement** et dont le propriétaire a la volonté de la faire croître. Toutefois, les employés sont conscients que la majorité, surtout en cette nouvelle période de crise, sont des micro-entreprises dont l'objectif est de survivre avant tout. Les crédits leur sont octroyés pour un montant chaque fois plus important dans l'espoir qu'un jour ceux-ci leur permettent de décoller.

La lecture des rapports annuels et les propos tenus par différents membres de la coopérative, nous permettent d'affirmer que la cible poursuivie par la coopérative sont les micro-entreprises formelles et informelles¹⁸⁴ non accueillies par d'autres institutions financières ou bancaires étant donné le risque que leur attribuent ces entités.

La prestation de services financiers et en particulier l'octroi de crédits à ses membres constituent le moyen pour la coopérative d'atteindre sa mission : la coopérative canalise l'épargne et les apports en capitaux de ses membres afin de leur faire crédit lorsque la nécessité s'en fait ressentir. Le concept de base est celui d'« **entraide mutuelle** » entre les membres puisque l'argent de certains sert à d'autres. Ce concept revient à de nombreuses reprises tant dans les documents de l'organisation (manuel du coopérateur, lettre d'information aux micro-entrepreneurs) que lors des entrevues et constitue d'ailleurs, nous l'avons vu, une des valeurs des coopératives. Dans la pratique, nous verrons toutefois que la part de l'épargne est réduite, même si celle-ci a

¹⁸⁴ Au sein de la coopérative, la formalité est acquise lorsque la micro-entreprise dispose du document remis par le service des Impôts Internes attestant qu'elle peut initier ses activités.

augmenté au cours des ans. La quasi-totalité des coopérateurs se font en effet membres avant tout dans le but de recevoir un crédit.

7.1.2. Historique

A. La philosophie de départ

La création de la coopérative en 1986 a fait partie d'un projet plus vaste d'appui aux organisations d'économie populaires (OEP)¹⁸⁵, aux coopératives de travail et à diverses organisations productives de type associatif dénommé « Fonds de développement de l'économie populaire » (FODEP). Ce fonds avait pour objectif de permettre à ces organisations composées de personnes appartenant aux strates socio-économiques aux ressources limitées de surmonter les obstacles de type économique et financier auxquelles elles étaient confrontées (DOC6).

L'accès à des sources de financement représentait certes un problème majeur pour ces organisations qualifiées en ces temps là « d'économie solidaire » (JDB-03/05/02). Le pays sortait en effet d'une très forte crise économique qui avait conduit le taux de chômage à des niveaux supérieurs à 30% dans un pays régi alors par un gouvernement de dictature militaire (RA86-96). Afin de se trouver un emploi, de nombreuses personnes ont initié des petites activités productives. Celles-ci étaient cependant rejetées du secteur financier formel en raison de leur situation de précarité et des faibles montants demandés et voyaient en conséquence leurs potentialités de développement sérieusement limitées, voire même leur survie menacée. Afin de permettre à ces organisations de se développer, la FODEP a dès lors décidé de créer une coopérative d'épargne et de crédit. Ses fondateurs initiaux étaient le PET et la FECOP comme vu ci-dessus.

Outre l'appartenance à des strates socio-économiques aux ressources limitées, les dirigeants de ces OEP devaient répondre aux caractéristiques suivantes (DOC6):

- Ne pas exploiter leur personnel ;
- Avoir un système de répartition égalitaire du profit entre les travailleurs de l'atelier ;
- Avoir un système de participation à la gestion à l'intérieur de l'atelier.

Comme ces critères le laissent apparaître, des principes fortement idéologiques animaient l'esprit des fondateurs.

Dans l'esprit des fondateurs et des membres du PET en particulier, la solution aux problèmes de développement de ces organisations ne pouvait être trouvée par un appui de type uniquement financier. Ces organisations faisaient également face à des problèmes légaux, technologiques, de commercialisation, de gestion, de formation, etc. (DOC6). Les 3 entités précitées (la coopérative, le PET et la FECOT) ont dès lors mis en place un organisme indépendant, dénommé SERCOM, dispensant des services

¹⁸⁵ « Organisations formées par des groupes de 'pobladores' souvent au sein d'un quartier dans les domaines de la consommation, la production et la distribution des biens et des services. [Ces organisations] naissent à partir d'une initiative d'un groupe de personnes qui cherchent à satisfaire des nécessités de base en exploitant leurs propres ressources et l'aide mutuelle » (LARRACHEA & NYSENS, 1994, p.6). Au sein de ces organisations, la coopération joue un rôle central : la logique de groupe transcende l'intérêt immédiat de chaque personne indépendante.

en commercialisation dont le but était de favoriser la vente des produits des coopérateurs de la coopérative. Ensemble, ces quatre entités ont ensuite créé une cinquième entité, cette fois de consultance technique afin d'appuyer les coopérateurs dans des aspects d'administration, technologiques, légaux, comptables, etc. Enfin, le PET offrait également un service de formation.

L'idée recherchée par la relation entre ces différents organismes était de favoriser un développement intégral des coopérateurs afin que les organisations appuyées deviennent des entités autonomes, intégrées au secteur de l'économie populaire. La conception sous-jacente à cette approche était une vision très communautaire dans la mesure où il était présupposé que les organisations d'économie populaire établissaient un réseau entre elles dans un but d'entraide mutuelle. Cependant, ce système d'appui intégral n'a pas abouti. Très vite, SERCOM a connu des problèmes de financement : initiée avec l'appui de donations, cet organisme entendait rapidement générer ses propres ressources grâce au processus de commercialisation. Il n'a toutefois pas pu générer l'activité suffisante à son auto-financement. Du point de vue d'une personne interrogée, cet échec est dû à la culture des micro-entrepreneurs vivant en milieu urbain : ceux-ci sont animés avant tout d'un esprit néo-libéral avant d'une vision communautaire. Selon cette personne, il était par ailleurs extrêmement difficile que les micro-entrepreneurs uniformisent leurs produits pour répondre à une commande plus importante. Si la coopération technique au départ fonctionnait bien, par la suite, elle a aussi connu des problèmes de financements. Enfin, au fur et à mesure de l'avènement de la démocratie au Chili, les fonds extérieurs ont diminué et le PET n'a plus lui non plus eu les ressources nécessaires pour maintenir ses programmes de formation. Le projet de développement intégral s'est ainsi progressivement désarticulé et la coopérative d'épargne et de crédit est très vite devenue l'entité principale, indépendante de la structure antérieurement mise en place. Suite à la désarticulation de la structure globale, la gestion de la coopérative a été concentrée de plus en plus dans les mains de la direction exécutive qui en a pris le contrôle et a donné une orientation progressivement différente à l'esprit dans lequel avait été créée la coopérative comme le lecteur pourra s'en rendre compte à la lecture de la section suivante.

B. 1986-1995 : Le processus d'expansion de la coopérative

La coopérative a démarré avec une succursale localisée à Santiago et comptait 14 micro-entrepreneurs-actifs au terme de sa première année d'existence pour l'essentiel, propriétaires d'ateliers artisanaux. Cette première année fut avant tout une année de formulation des procédures de fonctionnement de la coopérative et de recherche de sources de financement afin de mettre en place les opérations de crédit. Initialement, la coopérative s'est financée grâce à l'apport de donations de la part de deux fondations hollandaises : NOVIB et CEBEMO qui ont renouvelé leur aide dans les années ultérieures, mais qui depuis lors se sont retirées.

En 1987, la coopérative connut une forte expansion du nombre de coopérateurs puisque ceux-ci étaient au nombre de 68 à la fin de l'année. Outre une forte augmentation de son activité créditrice, cette année fut également marquée par la concrétisation de différents accords avec d'autres organisations non gouvernementales. L'année 1987 a également connu une première réforme des statuts de la coopérative afin de consacrer dans l'écriture sociale l'objectif d'appui à la micro-entreprise. La dénomination utilisée pour qualifier les coopérateurs a marqué

une première différenciation par rapport à l'esprit dans lequel était né la coopérative : dorénavant, on ne parle plus d' « organisations d'économie populaire », mais bien de « micro-entreprises ».

L'année 1988 a à nouveau connu une forte croissance du nombre de coopérateurs. Elle a également été marquée par la détermination d'indices d'efficacité (en termes de recouvrement de prêts, de dépenses, etc). Le doublement du nombre de coopérateurs connu en 1988, s'est répété en 1989 confirmant l'intérêt des micro-entrepreneurs pour l'accès à un service financier. Une première succursale fut ouverte à Concepcion au terme de cette quatrième année. En 1989, aux deux coopérateurs institutionnels déjà présents – le PET et la FECOT – s'ajoutèrent deux autres ONGs chiliennes : la 'Fundación Solidaria Trabajo para un Hermano' et 'Taller Norte'.

La forte croissance connue a obligé la coopérative à renforcer l'équipe de travail et à perfectionner son mode de fonctionnement administratif. A cet égard, très vite, elle a eu recours à l'utilisation d'ordinateurs et de systèmes informatiques de gestion. Ce recours à la technologie a également permis d'améliorer considérablement la qualité de l'information disponible et le service dispensé aux coopérateurs (RA88 ; RA90 ; RA93).

La coopérative attribue le succès de ses premières années à l'excellente situation économique connue à l'époque par le Chili (croissance du produit intérieur brut, augmentation de la consommation privée, conjoncture internationale favorable, diminution du taux d'inflation, etc.) (RA88). L'expérience de la coopérative a en effet montré combien les micro-entreprises sont sensibles à la conjoncture économique (RA88) : les effets induits sur ce secteur sont positifs lorsque le contexte macro-économique est favorable, mais négatifs en cas de récession économique. Nous aurons l'occasion d'y revenir.

Pour faire face à son processus de croissance, la coopérative a continué à chercher de nouvelles sources de financement, tout en recherchant progressivement à augmenter les ressources apportées par ses coopérateurs afin de diminuer sa dépendance à l'égard de la Coopération Internationale (RA90). Dès la fin des années quatre-vingt, la coopérative s'est montrée soucieuse d'atteindre à moyen terme son autosuffisance financière. Cette préoccupation pour les résultats financiers marque une seconde orientation par rapport à l'esprit dans lequel était né la coopérative. Les instances dirigeantes ont en effet préféré accorder davantage d'importance à la consolidation financière et administrative de l'institution avant même de favoriser le projet d'intégration plus globale de ces unités productives dans le secteur de l'économie populaire.

Les recherches de financement de la coopérative ont abouti en 1990 à l'approbation d'un prêt de USD 500.000 par la Banque InterAméricaine de Développement (BID) dans des conditions très avantageuses. Par ailleurs, la coopérative a également obtenu des ressources additionnelles de la part du FOSIS.

En 1991, les fonds mis à la disposition par la BID et le FOSIS sont mis en opération et des fonds additionnels sont mis à la disposition de la coopérative par une fondation cette fois-ci espagnole dénommée CODESPA sous forme de donations venant renforcer le patrimoine de l'institution. A ces fonds provenant encore largement de la coopération internationale, il faut ajouter les apports effectués par les propres

coopérateurs qui n'ont cessé de croître au fil des ans, diminuant de par ce fait même progressivement la dépendance de la coopérative vis-à-vis de la coopération internationale. Grâce à la multiplication de ces fonds, l'ouverture de deux autres succursales a été rendue possible à Valparaíso et dans la zone sud de Santiago. 1991 a également connu :

- a) Des perfectionnements du système informatique afin de permettre l'automatisation de certaines tâches et de faciliter le travail administratif et opérationnel et de permettre ainsi de réduire le déficit opérationnel couvert à l'époque par la Coopération internationale.
- b) Une nouvelle réforme des statuts de la coopérative qui a notamment reconnu un pouvoir de décision aux coopérateurs via la création de 'Comités Régionaux'¹⁸⁶ et cherché à renforcer leur participation via la création de 'Comités de Participation'.

1992 a également connu une croissance importante (augmentation des coopérateurs de 55% par rapport à l'année antérieure et du solde du portefeuille de crédits de 89% en termes réels). La structure de décision est devenue davantage décentralisée avec la création de conseils régionaux¹⁸⁷. Au cours de cette année, une évaluation faite par NOVIB, une des deux fondations hollandaises soutenant financièrement la coopérative, a attiré l'attention sur l'importance de tendre progressivement vers l'auto-suffisance. Elle incitait la coopérative à s'inscrire dans une logique de marché contrairement à l'optique dans laquelle elle avait été créée au départ. Ces recommandations, la coopérative en tiendra compte dans l'élaboration de son plan stratégique s'étendant sur la période 1993-1997¹⁸⁸, au terme de laquelle elle espérait atteindre son auto-suffisance opérationnelle. Par ailleurs, ce même plan précisait les objectifs suivants : l'amélioration de la participation des coopérateurs, l'augmentation de leur présence régionale, le renforcement de la décentralisation de la prise de décision (RA92). La coopérative ne souhaitait pas en effet que la croissance de son institution se fasse en défaveur de la participation des coopérateurs ou de la qualité du service offert (RA93).

En 1993, la coopérative connût à nouveau une croissance tant du nombre de coopérateurs que du solde du portefeuille (respectivement +59% et + 33% en termes réels par rapport à l'année antérieure). La relative plus faible augmentation du portefeuille s'explique par une baisse du montant moyen du crédit qui a toutefois été compensée par une augmentation de l'efficacité opérationnelle (augmentation du nombre d'opérations de crédit et de la vitesse de rotation des prêts) (RA93). Cette même année, la quatrième succursale vit le jour à l'ouest de Santiago, puis, la cinquième l'année suivante, à Temuco.

Au cours de l'année 1994, la coopérative a pu maintenir son processus de croissance (+35% du nombre de coopérateurs et +30% en termes réels du solde du portefeuille par rapport à l'année antérieure). Au cours de cette année, les instances dirigeantes se sont efforcées de consolider la coopérative en cherchant une meilleure participation de ses coopérateurs, une amélioration de ses systèmes opérationnels, une meilleure

¹⁸⁶ Ces comités opéraient en tant que comité de crédit et comité d'admission des nouveaux associés (DOC1).

¹⁸⁷ Voir ci-après la section 1.6.1. consacrée à la structure organisationnelle de la coopérative.

¹⁸⁸ Celui-ci a été revu en 1994, mais les idées principales sont restées les mêmes.

efficience dans le traitement de l'information, l'amélioration de ses cours de formation, etc. (RA94). Mais cette année a surtout été marquée par une redéfinition de la « cible » poursuivie. Une première modification a eu trait au nombre de travailleurs dans la micro-entreprise : il n'a plus été exigé que les micro-entreprises soient constituées de minimum 2 travailleurs comme c'était le cas auparavant, mais des entrepreneurs travaillant pour leur propre compte pourraient également s'intégrer. Très vite, les micro-entreprises unipersonnelles ont pris de l'importance et, à l'heure actuelle, il n'existe plus d'entreprises constituées en forme associative. Les dirigeants de la coopérative se sont en effet rendu compte que les Chiliens privilégient l'initiative individuelle, plutôt qu'associative. Cette prise de conscience rejoint le constat opéré au niveau national d'une crise de valeurs que connaît actuellement le secteur coopératif au Chili et qui n'est pas sans conséquence sur la culture organisationnelle et les politiques adoptées par de nombreuses coopératives (CONFECOOP, 1998). Une deuxième modification de la cible a concerné le type d'activité appuyée : initialement, la coopérative ne s'adressait qu'aux micro-entreprises productives et excluait les activités de commerce. Elle a cependant décidé de s'ouvrir également à ce secteur qui représente à l'heure actuelle la clientèle dominante de la coopérative (34,6%) (RA00). Enfin, il a également été décidé d'accepter, dans des limites clairement établies, des petites entreprises¹⁸⁹. Un membre de l'organisation nous a fait savoir que ces dernières sont bien souvent dirigées par des anciens coopérateurs qui, au fur et à mesure des crédits octroyés, ont connu un processus de croissance important. Ces PYMES ne sont pas nombreuses, mais, étant donné les montants plus importants demandés, en part du portefeuille de crédit, elles atteignent actuellement approximativement 20% du portefeuille de crédits.

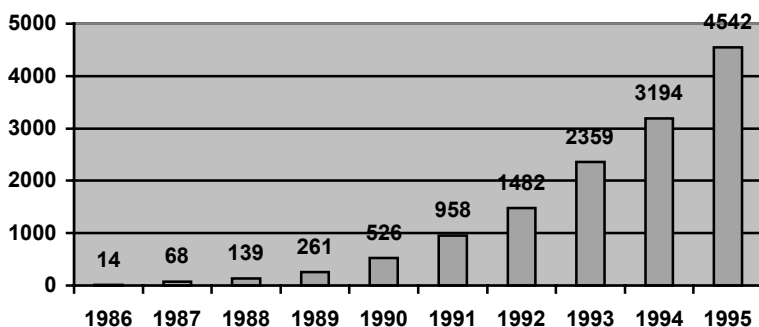
L'objectif de cette redéfinition de la cible-objective était double : d'une part, l'accroissement de la couverture et, d'autre part, l'amélioration du résultat opérationnel de l'institution via l'incorporation d'un nombre plus important de coopérateurs. L'incorporation de micro-entreprises individuelles a toutefois été à l'encontre de l'esprit coopérativiste et de l'objectif recherché au départ, à savoir, la constitution d'un tissu économique composé d'organisations solidaires. La pratique a en effet montré que les micro-entreprises non associatives se font membres de la coopérative dans le seul but d'accéder à un crédit et ne font que très peu preuve de participation au sein de celle-ci.

En 1995, l'accroissement du nombre de coopérateurs s'est poursuivi de façon importante (+42%). Le portefeuille de crédits a quant à lui connu une moindre augmentation (+14% en termes réels). L'explication est donnée par la diminution du montant moyen du crédit à la suite de l'incorporation de travailleurs pour compte propre dont les besoins de financement sont moindres (RA95).

La figure suivante illustre le processus de croissance soutenu connu par la coopérative jusqu'en 1995 :

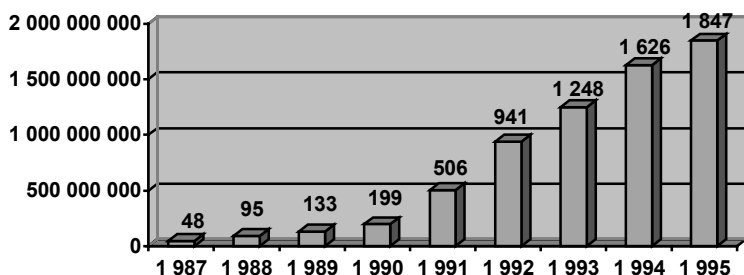
¹⁸⁹ La différence entre ces deux types d'entreprises a trait au montant des ventes mensuelles et à leur degré de formalité : les micro-entreprises sont constituées d'entreprises formelles ou informelles et ont un volume de ventes inférieur à UF 200 ; tandis que les petites entreprises sont formelles et ont un volume de ventes supérieur à UF 200 (DOC9).

Figure 4 : Evolution du nombre de coopérateurs actifs chez Credicoop de 1986 à 1995



Cette évolution du nombre de coopérateurs a été accompagnée d'une croissante importante du portefeuille de crédits comme le montre la figure 5.

Figure 5 : Evolution du portefeuille de crédits de Credicoop de 1986 à 1995 de 1987 à 1995 (en millions de CLP)



Grâce à de nouveaux accords passés avec des entités externes (IAF, RAFAD, les fondations hollandaises Doen et Hivos), la coopérative a pu disposer de nouvelles ressources financières à partir de 1995. Ces alliances font partie d'une politique active de renforcement de la base patrimoniale de l'institution déjà constituée des donations reçues des fondations hollandaises et espagnoles déjà précitées (RA94). Grâce aux garanties offertes par IAF, et la fondation CODESPA, la coopérative a pu par ailleurs accéder à des lignes de crédit auprès de deux banques chiliennes : la Banco del Estado et la banque Santander.

Afin d'avancer davantage dans le processus d'auto-financement de l'institution, la coopérative a offert à partir de cette même année un service d'épargne à ses

coopérateurs. Il s'agit en effet d'une alternative de financement bien meilleur marché qu'un éventuel endettement externe (RA95). Comme nous le verrons ci-après dans la section consacrée à l'analyse financière, malgré les efforts entrepris, l'épargne constituait à peine plus de 10% du passif total de la coopérative en 2000.

La croissance importante du portefeuille de crédits ainsi que les progrès importants accomplis dans l'augmentation de la productivité et de l'efficacité de l'organisation notamment par le recours plus intensif à la technologie ont également permis à l'organisation de progresser très nettement vers son autosuffisance financière. Alors que lors de sa constitution, la coopérative se reconnaissait comme une entité déficitaire compte tenu de son orientation sociale, en 1995, elle avait déjà atteint 91,5% de la couverture de ses charges opérationnelles.

Cette progression vers une plus grande indépendance financière a aussi été rendue possible par une élévation progressive du taux d'intérêt exigé aux emprunteurs ainsi qu'une élévation de la cotisation sociale. Cette augmentation des ressources propres était nécessaire dans un contexte marqué par un changement de la coopération internationale que la coopérative avait ressenti dès la fin des années quatre-vingt (RA86-96). Le coût du crédit n'a pas paru être un obstacle à l'accès au crédit, les micro-entrepreneurs ne semblant pas y prêter fort attention à côté de la possibilité d'avoir accès à des ressources financières (RA86-96).

Tout en soulignant les progrès importants réalisés au niveau financier, la coopérative dans son rapport annuel consacré aux dix premières années de vie de la coopérative rappelle que la finalité sociale de l'organisation dépasse largement celle de lucre (RA86-96). Seule une gestion sérieuse et efficace leur a permis de concilier la poursuite de leur mission sociale et la réalisation de bons résultats financiers.

En 1995, une nouvelle réforme des statuts a été rendue nécessaire vu la croissance de la coopérative. L'objectif de cette modification a été le renforcement de la décentralisation de sa structure organisationnelle. La coopérative a cherché à mettre en place une structure à un niveau régional suffisamment développée afin de rendre la participation des coopérateurs plus active et la gestion plus efficace. Au cours de cette réforme, davantage de pouvoir de décision a été octroyé aux conseils régionaux et à l'Assemblée Générale des coopérateurs, transformée par la même occasion en une Assemblée Générale de Représentants¹⁹⁰ (RA95).

C. 1996-1999 : La décélération de la croissance

L'année 1996 a été marquée par le dixième anniversaire de la coopérative. Celle-ci en a profité pour renforcer son image institutionnelle par l'organisation d'un séminaire, la réalisation d'une cérémonie officielle, etc. le tout trouvant écho dans la presse (RA96). Au cours de cette même année, elle a poursuivi son processus d'expansion en ouvrant les succursales de Santiago Nord et de Curico.

Toutefois, à partir de 1996, la forte croissance connue jusque là s'est ralentie. Le nombre de coopérateurs a continué à croître mais très légèrement (il est passé de 4542 coopérateurs en 1995 à seulement 5093 en 2000). De son côté, le portefeuille de crédit, après avoir connu encore une légère augmentation en 1996 et en 1997

¹⁹⁰ Voir ci-dessous, le point consacré à la structure organisationnelle de la coopérative dans la section 7.1.3.

(respectivement +2% et 5% en valeurs réelles) a connu une diminution en 1998 (-3,2%) et 1999 (-4,7%).

La baisse de l'activité de la coopérative en 1998 et 1999 s'explique par la situation de crise économique qui a affecté à cette période l'ensemble de l'économie chilienne. Les défaillances plus nombreuses des emprunteurs ont conduit la coopérative à pratiqué une politique de crédits plus restrictive pour contrôler le risque de ses activités (RA98). Afin d'aider les micro-entrepreneurs affectés par la crise, la coopérative a mis en place en 1998 une politique de refinancement de dettes lorsque ceux-ci éprouvaient des difficultés de remboursement (RA98).

Malgré la crise économique, la coopérative a terminé avec des résultats positifs en 1998 et, dans une moindre mesure, en 1999. Elle a même atteint son objectif d'auto-financement en 1998, succès qu'elle attribue aux progrès importants réalisés dans la gestion créditrice (RA98).

D. 2000- : Redressement et renforcement institutionnel

Dans le courant de l'année 2000, le volume d'activités a réaugmenté connaissant une croissance de 8% par rapport à l'année antérieure. La coopérative comptait 5093 coopérateurs. Le portefeuille s'élevait à CLP 1.972.063.004 au 31/12/00 et le risque de ce portefeuille était faible. Les provisions se sont en effet élevées à 5,4% du portefeuille moyen de crédits en 2000, soit la moitié de celles connues l'année antérieure. De son côté, le taux de non-remboursement mesuré sur une période de 1 à 120 jours a été de 7% (RA00). Cette combinaison de facteurs a permis à la coopérative d'avoir un résultat de l'exercice plus de 2 fois supérieur à celui connu en 1999. Si la coopérative reconnaît que l'amélioration de ces résultats est en partie attribuable à un environnement économique meilleur, elle l'attribue également à une bonne gestion interne dans la mesure où cette amélioration est supérieure à celle connue par les autres institutions de micro-entreprises au Chili (RA00).

En conclusion, l'historique de la coopérative nous semble avoir été marqué par trois caractéristiques essentielles :

- 1) Un processus de croissance important de l'institution même si ce processus s'est décéléré à la fin des années 1990. Nos entrevues ont d'ailleurs confirmé cette préoccupation pour la croissance de l'institution. Ce processus de croissance a toutefois entraîné un abandon de l'idéologie de départ d'articulation et d'intégration d'unités productives au sein de l'économie populaire.
- 2) Une recherche de participation toujours plus active de la part des coopérateurs pour compenser l'effet précité et qui s'est traduit par la mise en place d'une structure organisationnelle toujours plus complexe afin que les coopérateurs puissent s'exprimer aux différents niveaux de la coopérative.
- 3) Une progression constante vers l'autonomie opérationnelle.

7.1.3. Administration interne de l'Organisation

A. Structure organisationnelle de la coopérative

Nous avons vu dans le chapitre 5 que la Loi générale des Coopératives définit entre autres choses le fonctionnement et l'administration générale de la coopérative. Ceux-ci sont précisés par les statuts sociaux de l'organisation et ses règlements internes. La compréhension de la structure organisationnelle de la coopérative est d'une importance capitale pour comprendre le rôle joué par les coopérateurs. Sa structure se veut participative et représentative des intérêts de ceux-ci. Elle est par ailleurs décentralisée. La direction, l'administration, les opérations et le contrôle de la coopérative sont à charge : de l'assemblée générale des représentants, de l'assemblée régionale des représentants, de l'assemblée de surveillance, du conseil d'administration, du comité exécutif, des comités de crédit régionaux et nationaux, des autres comités et sous-comités que le conseil d'administration décide de constituer, des conseils régionaux et enfin, du gérant. Chaque coopérateur dispose d'un droit de vote, selon le principe d'un homme, une voix, indépendamment du montant apporté en capital.

Nous décrivons ci-après le rôle joué par ces différentes instances :

A.1 L'Assemblée Générale des Représentants

Conformément à l'article 39 de la loi générale sur les coopératives, cette assemblée constitue l'autorité suprême de la coopérative. Elle est constituée de représentants des coopérateurs issus des différentes succursales et élus par ceux-ci en proportion du nombre de coopérateurs les composant, des représentants désignés par le PET et la Fondation pour la Suppression de la Pauvreté ('Fundación de Superación de la Pobreza') ainsi que les 21 membres du conseil d'administration.

Elle se réunit une fois par an pour prendre connaissance et approuver les états financiers ainsi que le rapport annuel, décider de l'affectation de l'excédent si celui-ci existe. C'est elle par ailleurs qui décide du montant des cotisations sociales et d'incorporation. Elle traite également de tout sujet d'intérêt social. Elle doit enfin se prononcer en cas de réforme des statuts, de dissolution de la coopérative, de fusion, des réclamations contre des directeurs, etc. Chaque représentant dispose d'une voix. Les décisions se prennent à la majorité absolue sauf mention contraire de la loi, des statuts ou des règlements. S'y tiennent également les élections des membres du Conseil d'Administration et de l'Assemblée de Surveillance de la coopérative décrits ci-dessous.

Au cours de ces réunions, la Gérance Générale transmet un dossier complet sur la situation financière et sociale de la coopérative. Cette assemblée n'est pas une chambre d'entérinement des décisions prises à un autre niveau (conseil d'administration, assemblées régionales). Elle joue un rôle effectif (JDB-12/04/03).

A.2 L'Assemblée Régionale des Représentants

L'assemblée générale ayant lieu à la maison mère, à Santiago, elle est précédée d'une assemblée régionale regroupant tous les coopérateurs qui appartiennent à une même succursale. Elle se réunit minimum une fois par an pour traiter de thèmes propres à la succursale. Il s'agit d'une instance pour partager des idées et contribuer au bon développement de la coopérative dans son ensemble. Car en effet, si la coopérative

insiste sur son caractère national, elle rappelle que la croissance de l'institution au niveau national ne peut être atteinte sans le travail effectué au niveau de chaque succursale (manuel des coopérateurs). Au cours de celle-ci, le Gérant de la succursale transmet un dossier sur la situation économique de la succursale. En son sein, sont également élus les membres qui participent à l'Assemblée Générale des Représentants ainsi que ceux qui assistent au Conseil Régional de la succursale.

A.3 L'Assemblée de Surveillance

Cette assemblée est constituée de trois membres titulaires ainsi que de trois membres suppléants élus par l'assemblée générale. Leur mandat est d'une année.

Il s'agit d'une instance de contrôle, établie dans les statuts des coopératives chiliennes (art. 46 de la loi générale des coopératives), dont la mission est de veiller à la qualité et droiture de l'administration de la coopérative, tout particulièrement dans la gestion des fonds et biens de celle-ci. Ses membres ont donc pour fonction de réviser les livres comptables et du dossier remis par les auditeurs externes ainsi que d'informer l'assemblée générale de la situation financière de la coopérative soumise par le conseil d'administration.

Dans la pratique toutefois, la fonction de contrôle périodique est essentiellement confiée au département de contrôle interne¹⁹¹.

A.4 Le Conseil d'Administration

Il s'agit de l'organisme auquel l'assemblée des représentants délègue la marche et la supervision de la coopérative. Il se réunit mensuellement de mars à décembre. Il est composé de 21 membres, à savoir 6 membres de l'Assemblée Générale des Représentants, 1 membre élu au sein de chaque assemblée régionale au nombre de 8, 5 membres désignés par les 2 associés institutionnels et 2 membres élus par les travailleurs de la coopérative. En son sein sont désignés un Président, un premier Vice-Président, un second Vice-Président et un secrétaire. Cette instance est le lieu de définition des différentes politiques de la coopérative en accord avec la gérance.

Chacun des différents groupes représentés dispose d'un pouvoir de décision via leur droit de vote. Les décisions sont prises à la majorité des membres présents. La présence de représentants des travailleurs permet aux autres membres du comité d'avoir un « retour du terrain ». Ceux-ci exposent en effet les effets induits par les politiques décidées par ce même conseil. En ce sens leur apport est avant tout un apport technique (JDB-12/04/03 ; Art 30).

A.5 Le Comité Exécutif

Le Président, premier Vice-Président et le gérant forment le Comité Exécutif de la coopérative. Il a pour objet d'élaborer les propositions, études et plans stratégiques pour le développement de la coopérative qui doivent être soumises à la considération du conseil d'administration (art. 38).

A.6 Les Comités de Crédits régionaux et nationaux

¹⁹¹ Voir infra, la section 7.1.7. consacrée au contrôle interne.

Les comités de crédit sont, comme leur nom l'indique, les instances d'approbation des demandes de crédit de la part des coopérateurs de la classe a et b. On distingue deux types de comité : les comités régionaux et nationaux. Nous reviendrons amplement sur ces comités lors de la partie consacrée à la méthodologie de crédit.

A.7 *Les Comités de Participation et d'Education*

Le Comité de Participation a été créé à la suite d'une réforme des statuts en 1991 dans le but d'augmenter la participation des coopérateurs à la vie de l'organisation ainsi que leur intérêt par rapport aux affaires de la coopérative. Les activités organisées sur l'initiative de ce conseil sont décrites dans la section consacrée à la communication et circulation de l'information externe.

Le Comité d'Education a quant à lui été créé fin des années quatre-vingt dans le but de veiller à la formation et à l'éducation des coopérateurs à propos des activités créditrices ainsi que sur les principes et fins du coopératisme. Ce comité contribue donc au respect du 5^{ème} principe coopératif (éducation, formation et information). Celui-ci est élu par le Conseil d'Administration.

A.8 *Les Conseils Régionaux*

Chaque assemblée régionale des représentants élit un conseil régional composé de 5 de ses membres et d'un coopérateur de classe c. Parmi les fonctions qui lui sont attribuées, on note (art. 46) : l'acceptation de nouveaux coopérateurs (même si dans la pratique toutefois, cette décision revient au gérant de la succursale afin d'accélérer le processus de décision), la transmission au conseil d'administration de suggestions, opinions et propositions des membres des différentes assemblées régionales, la promotion de la participation locale des coopérateurs ainsi que de leur éducation et bien-être, etc.

A.9 *La gérance*

Elle a la responsabilité d'exécuter les politiques définies par le conseil d'administration et d'organiser correctement le fonctionnement opérationnel de la coopérative (DOC8 ; RA99). Il convient de distinguer la gérance nationale et celle présente au sein de chaque succursale :

- a) La gérance nationale a pour but d'exécuter les fonctions d'administrations et de finances, de gestion du personnel, de relations publiques, de régler les aspects légaux et d'assurer le contrôle des opérations des succursales. Elle est composée du Gérant, Sous-gérant et d'une secrétaire. Elle est localisée à la maison mère à Santiago. Tous trois travaillent à temps plein dans l'organisation et connaissent admirablement bien le secteur de la micro-finance puisqu'ils appartiennent depuis plus de 10 ans à la coopérative.
- b) Au sein de chaque succursale, il existe une équipe administrative constituée (RA99) :
 - du gérant de succursale chargé de la coordination générale de l'équipe de chaque succursale, voir d'un sous-gérant ;
 - d'un promoteur qui reçoit les postulants et motive la participation des coopérateurs dans des activités tant formatives que récréatives ;

- de techniciens¹⁹² en charge de l'évaluation des demandes de crédit, de leur présentation au comité de crédit, puis, en cas d'approbation, du suivi sur le terrain;
- du receveur chargé du suivi et des recouvrements de prêts en cas de retard de paiement ;
- d'un caissier chargé de recevoir les paiements des coopérateurs ;
- d'une secrétaire chargée de la réception des coopérateurs et de leur orientation au sein de la succursale ;
- d'un auxiliaire chargé d'assurer tout le travail d'appui administratif de la succursale.

Nous reviendrons sur le rôle joué par ces différents acteurs lorsque nous aborderons la partie consacrée à la méthodologie.

B. Importance respective des différentes instances de décision

Au départ, la coopérative était dirigée avant tout par ses fondateurs (le PET et la FECOOP) ainsi que par l'équipe dirigeante. Toutefois, nous avons vu qu'au cours des ans, l'équipe dirigeante a sans cesse cherché à intéresser les clients à la vie associative de l'institution ainsi que dans les processus de prise de décision via la création d'instances décentralisées. Si initialement, le conseil d'administration était majoritairement composé par des membres de l'équipe dirigeante, une personne interrogée nous a dit qu'aujourd'hui ce n'est plus le cas : les 'coopérateurs-clients' sont majoritairement représentés et sont, pour l'essentiel des anciens coopérateurs. Par ailleurs, les coopérateurs eux-mêmes ont progressivement voulu défendre leurs droits. Tous les propos récoltés concordent pour dire qu'au fil des ans, et principalement ces 5 ou 6 dernières années, ils ont gagné de l'importance dans le processus de prise de décision et leur influence se fait ressentir de plus en plus notamment via le rôle joué par les conseils régionaux et le conseil d'administration. Citons les propos suivants tenus par un client-coopérateur, membre du comité exécutif :

« Nous sommes parvenus à faire changer cela pour qu'il y ait davantage de participation, pour qu'effectivement ceci se transforme en une coopérative au sein de laquelle les coopérateurs ont la parole, peuvent participer, donner leur opinion et connaître les résultats de la coopérative ».

Parmi les avancées mises en place par les coopérateurs, nous pouvons relever :

- La constitution, parallèlement à la coopérative d'épargne et de crédit, d'une association corporative de micro-entrepreneurs dénommée « AGEMA » comprenant une centaine de coopérateurs et affiliée à la confédération des associations corporatives. En tant que groupement de personnes, les membres de cette association peuvent accéder à différents types de bénéfices à un niveau national (ex : cours de gestion et d'informatique) et (organisation d'une réunion de micro-entrepreneurs en Argentine dans le but d'assurer une meilleure

¹⁹² Le manuel de procédure cite le terme de technicien et non pas d'analyste de crédit.

commercialisation de leurs produits). Toutefois, cette association n'a pas rencontré le succès escompté auprès des micro-entrepreneurs.

- Leur participation à la réforme des statuts en 1995 visant à donner un pouvoir croissant de décision aux conseils régionaux ;
- Leur participation via le conseil d'administration à l'établissement des normes, des directives ou encore des politiques en accord avec la gérance ;
- L'émanation de propositions via le conseil local (création d'une page Internet pour les micro-entrepreneurs afin de leur donner une meilleure visibilité sur le marché, propositions d'affectation du surplus de l'exercice, etc.).

Cette prise de pouvoir par les coopérateurs-micro-entrepreneurs ne semble toutefois pas poser d'inconvénients majeurs. L'équipe de gérance semble parvenir assez facilement à des accords avec le conseil d'administration. Il existe une « alliance stratégique » entre ces deux groupes comme le traduit l'extrait suivant tenu par un membre du personnel :

« Je crois qu'il y a 5 ans, la gérance avait beaucoup plus d'importance en ce qui concerne la prise de décision. Mais je crois qu'avec les années, au cours des 5 dernières années, ce sont effectivement les coopérateurs qui ont... une alliance stratégique s'est formée entre la gérance générale et les coopérateurs pour prendre les décisions en ce qui concerne le développement, les politiques, etc. Il y a une réelle participation dans le travail ».

Le fait que la coopérative constitue une œuvre collective semble jouer en faveur de cette entente car comme le souligne un responsable de succursale, « il y a une entente dans la mesure où effectivement ce que veut le micro-entrepreneur, nous le souhaitons nous également ».

Il est certain néanmoins que les intérêts de ces deux groupes de *stakeholders* ne sont pas toujours convergents. Si au départ, la direction exécutive est concernée par les résultats financiers de la coopérative (le résultat de l'exercice, l'assainissement du portefeuille de crédit, l'atteinte de l'auto-suffisance financière, etc.), les coopérateurs, de leur côté recherchent avant tout des bénéfices pour eux-mêmes (des services annexes, un taux d'intérêt le plus bas possible, la distribution des surplus, etc.). Les discussions menées lors de la prise de décision de l'affectation du surplus de l'exercice traduisent plus particulièrement les divergences de vue entre les coopérateurs-clients et la gérance. Les premiers donnent clairement leur préférence à la distribution du surplus généré alors que les seconds préfèrent affecter le surplus au renforcement institutionnel (provisionnement du portefeuille de crédit douteux). L'équipe dirigeante tente néanmoins de répondre aux aspirations des coopérateurs dans la mesure du possible et de contribuer à leur bien-être en général comme nous aurons l'occasion de le voir dans la partie consacrée à l'offre des services. En cas de désaccord, la décision est prise par **vote**, rappelant-là le caractère démocratique de la coopérative.

Si l'influence des coopérateurs-clients n'a eu de cesse de croître ces dernières années, faisons toutefois remarquer que le pourcentage des coopérateurs-clients actifs dans la coopérative est réduit. Nous avons vu en effet que sur les 21 membres du conseil d'administration, 14 sont des micro-entrepreneurs ; les conseils régionaux sont quant

à eux composés de 5 micro-entrepreneurs ; aux assemblées générales, assistent en général une centaine de personnes. Bref, au total, ce sont peut-être 800 personnes qui participent plus ou moins activement au processus de prise de décision sur un total d'approximativement 5000 coopérateurs (soit 16% environ). Si ce chiffre est considéré comme tout à fait acceptable par les instances dirigeantes de la coopérative étant donné la culture chilienne peu axée sur le coopératisme, toujours est-il qu'il reste 84% de coopérateurs qu'il est extrêmement difficile d'intéresser à la vie de la coopérative (JDB-08/03/02).

Par ailleurs, les instances dirigeantes ont également cherché à tenir compte des intérêts des **travailleurs**. Nous verrons ci-dessous que depuis 1996 la coopérative a en effet signé une convention collective pour l'ensemble de ses travailleurs. Et nous avons vu également que deux personnes, représentantes des travailleurs siègent au conseil d'administration. Leur pouvoir est néanmoins limité. Ils disposent plus d'un droit à la parole.

7.1.4. Définition des objectifs stratégiques

La recherche de contribution au développement économique de populations pauvres basée sur les valeurs coopératives et solidaires n'empêche pas la recherche d'efficacité, ni de productivité (DOC2). De fait, des considérations financières sont belles et bien présentes dans les différents plans stratégiques de l'organisation.

Si au départ, la coopérative a été créée sans aucune préoccupation pour les résultats financiers dans la mesure où elle se reconnaissait comme une institution déficitaire étant donné les faibles montants octroyés et par conséquent la faible rentabilité associée à l'activité de prêts (RA86-96), la prise de conscience de la difficulté croissante d'accéder à des nouvelles sources de financement en provenance de la coopération internationale a contraint la coopérative à prêter attention à ses performances financières dès la fin des années quatre-vingt (JDB-17/04/02). Nous avons vu dans la partie consacrée à l'historique qu'en 1990, la coopérative a effectivement mis en place un premier plan stratégique sur une période de 4 ans devant la conduire à l'auto-financement de ses activités. Cet objectif fut accompli en 1998.

En 1994, un deuxième plan stratégique a été mis en place pour une période de 6 ans dans le but de développer la coopérative. Ce deuxième plan a été défini dans un contexte économique très favorable, lorsque la coopérative connaissait un taux de croissance important (JDB-17/04/02). Par la suite, ce plan s'est avéré beaucoup trop optimiste et le processus de croissance attendu de l'institution a été beaucoup plus difficile que prévu comme le lecteur a pu s'en rendre compte dans la partie consacrée à l'historique.

Fin 1998, la coopérative a initié un nouveau processus d'élaboration d'un plan stratégique. Ce processus a été rendu possible grâce à la participation active des différentes instances de décision, à savoir : le Conseil d'Administration, les Présidents des Conseils Régionaux, les Gérants des différentes succursales et la Gérance Générale. Il a abouti à la formulation de trois grands objectifs stratégiques s'étalant sur la période 1999-2002 que nous qualifions de « renforcement institutionnel » :

- 1) Leadership : le maintien et le renforcement de la position de leadership de la coopérative sur le marché des institutions de micro-finance non bancaires à l'échelon national.
- 2) Rentabilité : le maintien d'une rentabilité positive et l'augmentation progressive de cette rentabilité.
- 3) Identité : le maintien et l'approfondissement de l'identité corporative au travers du renforcement des mécanismes de participation et de gestion des coopérateurs.

La fixation de ce triple objectif a donné lieu à l'établissement de différentes lignes d'action, dénommées « objectifs spécifiques » (OE) et assorties d' « objectifs quantitatifs » (OQ). Le tableau 15 résume ces différents objectifs et montre les mesures prises ainsi que les résultats accomplis. Il nous semble important dans la mesure où il traduit les logiques d'action des membres de la coopérative puisqu'il montre vers où sont canalisés leurs efforts.

Tableau 15 : Synthèse des objectifs poursuivis par Credicoop en 2000 et de leurs indicateurs

Objectifs Stratégiques	Sous-objectifs	Mesures prises et Degré d'accomplissement
LEADERSHIP	Objectifs Spécifiques (OE)	
	OE1 : augmenter le nombre de coopérateurs de la coopérative ;	Campagne promotionnelle réalisée
	OE2 : développer un plan d'ouverture de nouvelles succursales ;	A l'étude
	OE3 : augmenter la qualité des services financiers ;	A l'étude
	OE4 : renforcer l'image de la coopérative ;	Campagne publicitaire réalisée
	OE5 : se faire le porte-parole des micro-entrepreneurs au niveau national ;	Contacts établis avec les autorités publiques
	OE6 : développer l'épargne-éthique	Sondage effectué auprès d'entrepreneurs
	OE7 : étudier des alternatives d'apports en capital	En cours
	Objectifs Quantitatifs (OQ)	
	OQ1 : augmenter le nombre de coopérateurs de 10%/an	Non atteint à cause de la crise
	OQ2 : augmenter le niveau du portefeuille en cours de 15%/an	Non atteint à cause de la crise
	OQ3 : augmenter le capital social de 15%/an	Non atteint à cause de la crise
	OQ4 : augmenter la captation de l'épargne de 15%/an	Non atteint malgré les efforts

RENTABILITE	Objectifs Spécifiques (OE)	
	OE8 : Améliorer l'efficacité des principales variables affectant le résultat	Augmentation importante des pertes à cause de la crise
	OE9 : Obtenir que chaque succursale soit rentable	Budgété pour 2000
	OE10 : développer une stratégie de prix qui soit compétitif avec le secteur bancaire	OK
	OE11 : perfectionner une gestion du personnel tournée vers l'augmentation de la valeur ajoutée	Néant
	OE12 : augmenter les incitations au personnel	OK
	OE13 : définir une stratégie de formation du personnel	Progrès accomplis mais à poursuivre
	OE14 : moderniser les systèmes d'information	OK
	Objectifs Quantitatifs (OQ)	
	OQ5 : maintenir un niveau de portefeuille en retard de paiement < 4%/an du portefeuille en cours	Non atteint
	OQ6 : avoir des pertes annuelles < 5% du portefeuille en cours	Non atteint
	OQ7 : avoir un coût opérationnel de l'ordre de 18%/actif total	Pratiquement atteint
	OQ8 : avoir un coût moyen pour les nouveaux fonds endettés de 8%/an en termes réels	OK
IDENTITE	Objectifs Spécifiques (OE)	
	OE15 : perfectionner les mécanismes de participation des coopérateurs	Résultats variables d'une succursale à l'autre
	OE16 : réaliser un plan de formation des conseillers	OK
	OE17 : mettre en place les conclusions provenant du plan de bien-être	N'a pas rencontré l'intérêt escompté de la part des coopérateurs
	Objectifs Quantitatifs (OQ)	
	OQ9 : mettre en place l'assurance-décès	OK
	OQ10 : mettre en place l'assurance destinée à couvrir les dépenses mortuaires	N'a pas rencontré l'intérêt escompté de la part des coopérateurs
	OQ11 : promouvoir l'affiliation des coopérateurs à une assurance-santé	N'a pas rencontré l'intérêt escompté de la part des coopérateurs
	OQ12 : élaborer un cours de formation pour les coopérateurs-conseillers	OK
	OQ13 : élaborer des outils de diffusion entre les coopérateurs de l'activité de la coopérative	En suspens
	OQ14 : élaborer une étude sur le thème de la participation des coopérateurs	En suspens

Au vu des résultats accomplis, force est de constater que les coopérateurs sont davantage intéressés par le service de crédit que par l'épargne ou d'autres services annexes.

7.1.5. Gestion des Ressources Humaines

L'ensemble des 8 succursales de la coopérative regroupe 80 personnes dont 20 analystes.

A. Qualification du personnel de terrain

Si, initialement ; le personnel recruté était constitué majoritairement d'ingénieurs, à l'heure actuelle, il est de **formation technique**, non universitaire, avec des connaissances de base en gestion ou administration en ce qui concerne les analystes. Nous verrons par la suite que cette diminution des compétences requises a été motivée par un changement de la méthodologie de crédit. Plus que les compétences, les propos recueillis et la lecture de documents internes montrent que c'est la rigueur exprimée à l'égard des micro-entrepreneurs qui compte, leur professionnalisme et le respect des normes.

La diminution des compétences requises à l'embauche est compensée avant tout par une **formation** en interne **par les pairs** qui transmettent ainsi l'expertise de la coopérative. Le recours au manuel de procédures permet également d'expliquer la procédure et méthodologie à suivre pour l'octroi des crédits et divers cours sont octroyés de façon plus ponctuelle (en matière d'administration du portefeuille de crédits, d'utilisation des ordinateurs, d'attention du public, etc.). Le processus de formation est jugé d'une grande importance par la direction, consciente « qu'avec le processus de croissance, il est fréquent que les procédures se perdent et soient contaminées par les pratiques locales » (DOC7, p.7).

Etant donné l'importance qu'accorde l'institution à l'expérience, les fonctions hiérarchiques de niveau supérieur sont bien souvent occupées par des personnes ayant occupé antérieurement des postes plus bas dans la hiérarchie. C'est ainsi qu'il n'est pas rare qu'une réceptionniste passe promotrice ou analyste ; une analyste, gérant de succursale, etc.

Le personnel engagé ne provient pas nécessairement des mêmes couches socio-économiques que la clientèle-cible. D'après une personne interrogée, la proximité socio-culturelle présente en effet le risque de perte d'objectivité lors de l'évaluation des crédits (JDB-09/05/02).

B. Modes d'évaluation et Politique de rémunération du personnel

Du point de vue du dirigeant général, les personnes qui ont intégré au départ la coopérative étaient avant tout animées d'une vision sociale. A l'heure actuelle, il reconnaît toutefois que ce qui les anime sont des intérêts avant tout économiques. Ceux-ci se font plus particulièrement ressentir lors des négociations collectives avec le syndicat (JDB-17/04/02).

Depuis 1996, la coopérative a en effet signé une **convention collective** pour l'ensemble de ses travailleurs afin de formaliser les relations et bénéfices que les travailleurs avaient eus historiquement. Cet accord est entré en vigueur en 1997 et est renégocié tous les 2 ans. Il régle les relations de travail (horaire de travail, jours de congés payés, formation, système d'évaluation du personnel, etc.) et précisent les conditions de rémunérations (salaire minimal, augmentation, bonus, indemnisation de transport, de voyage, de repas, etc.). Le syndicat, quoique défendant les droits des travailleurs, n'est pas tout-puissant. Ses relations avec la direction sont bonnes.

Les salaires, principalement ceux attribués aux personnes occupant des postes hiérarchiques élevés, sont moindres que ceux qui pourraient être touchés dans le secteur privé.

Les membres du personnel disposent par ailleurs de diverses **primes fixes**, de faible importance, applicables pour tous en des occasions spéciales (fêtes de la Patrie, Noël, etc.). Les membres du personnel disposent d'**incitants collectifs** fonction des résultats annuels de la succursale, du montant des crédits en retard de paiement et du montant des crédits qui ont dû être provisionnés. Ils sont donc fonction d'indicateurs de productivité hautement objectivables pour reprendre les termes de l'accord collectif. Ils sont indépendants des efforts individuels et représentent un pourcentage fixe du salaire. Les membres du personnel interrogés ont connaissance de ces primes (JDB-17/04/02).

Enfin, différents incitants plus spécifiques sont mis en place (pour les caissiers, une prime leur est accordée s'ils ne perdent pas d'argent pendant 6 mois consécutifs ; pour les promoteurs, la prime est fonction du nombre de nouveaux clients acceptés et pour les chargés de recouvrement de prêts, la prime est fonction du montant recouvré). Ces incitants 'individuels' sont toutefois minimales et rarement touchés étant donné le contexte difficile de crise économique.

Les employés ont bien conscience que l'amélioration des résultats financiers de l'institution profite à tous (clients-coopérateurs et membres du personnel) et qu'il s'agit par conséquent d'une **œuvre collective** requérant un travail conjoint. En effet, à plusieurs reprises lors de nos entrevues, différents membres du personnel ont relevé le terme de « travail en équipe ».

Des **évaluations** ont lieu une fois par an sous la forme d'une conversation entre l'employé et son responsable hiérarchique. Elle suit un document « type » comprenant des thèmes aussi différents que les compétences techniques (connaissance du travail, productivité, initiatives, etc), les aspects formels (responsabilité, respect des normes, connaissance des objectifs, etc.), l'engagement par rapport à l'institution, etc. Préalablement à l'entrevue, le responsable hiérarchique remplit ce formulaire selon ses impressions. L'objet de la rencontre est de discuter des points un à un et d'arriver à un accord sur la note donnée pour ces différents points (très bon, bon, régulier ou mauvais). Les augmentations dépendant des évaluations individuelles sont toutefois rares.

C. Mode de supervision du personnel

D'après les propos récoltés, la coopérative est parvenue à combattre le paternalisme des employés grâce à la création de paramètres de contrôle définis dans le **système informatique** fixant par exemple une limite d'endettement maximale. Mais pour l'essentiel, le **contrôle** est **indirect** : le personnel prétend faire bien son travail par goût avant tout et non sous la contrainte. Pour les responsables hiérarchiques, le contrôle du personnel de terrain est aisé au vu de la petitesse des succursales. La comparaison de la taille du portefeuille géré par l'analyste comparativement à un autre est un moyen aisé d'avoir une indication du travail effectué. La direction évite de recourir à des mécanismes de contrôle formels tels que la pointeuse préférant favoriser une harmonie entre les membres du personnel et que celui-ci se rende compte qu'il en va de son intérêt.

7.1.6. Modes de diffusion de l'information et importance de la communication

La classification de l'information interne et externe est dans le cas de la coopérative plus délicate dans la mesure où ses clients sont à la fois ses propriétaires. Toutefois, nous avons décidé de maintenir la communication vis-à-vis des clients-coopérateurs dans la catégorie « externe » dans la mesure où cette information est tournée vers la cible-objective de la coopérative (marché externe) par opposition à l'information diffusée à ses employés (marché interne)

A. Modes de communication et circulation de l'information interne (dirigées vers les employés)

La direction exécutive entretient une relation directe avec les gérants des différentes succursales avec lesquels elle se réunit tous les deux mois pour faire une évaluation de chaque succursale et informer des nouvelles lignes d'action de la coopérative. C'est au cours de ces réunions qu'est fait le point sur l'état d'avancement des objectifs du plan stratégique et que les résultats financiers de la coopérative sont transmis.

Au niveau de la succursale, chaque gérant a une réunion avec son équipe de travail tous les mois ou deux mois au cours de laquelle il transmet l'information de la hiérarchie et voit les problèmes quotidiens de la succursale (JDB-17/04/02). Mais au-delà de ces réunions, les analystes ont également un contact quotidien avec lui. Comme nous le verrons ci-après dans la partie consacrée à la méthodologie de crédit, ils disaient en effet ne pas hésiter à le consulter à propos des demandes de crédit. De leur côté, les chargés des recouvrements de crédits en retard de paiement se réunissent avec le chef de succursale une à deux fois par mois pour discuter de tous les cas qui sont sous leur responsabilité.

La communication verticale est donc régulière en ce qui concerne les techniciens et leur supérieur hiérarchique direct et avant tout informelle. Nous ne pouvons toutefois pas en dire autant de la gérance qui, quoique localisée à l'étage supérieur dans les mêmes bâtiments que la succursale étudiée, n'a aucun contact direct avec les techniciens de la succursale. Toute transmission d'information entre la direction et le personnel de terrain passe par une voie formelle : les directives et communication en provenance de la hiérarchie parviennent soit de façon écrite, soit sont transmises via le chef de succursale au cours d'une des réunions de travail.

Un manuel définissant les politiques et règlements très complet a par ailleurs été introduit dans le début des années nonante. Celui-ci comprend entre autres choses les statuts sociaux de la coopérative, les règlements relatifs aux élections, aux activités des conseils régionaux, à l'évaluation des demandes de crédit et de recouvrement des prêts, aux comptes d'épargne, etc. Ce document a été rédigé petit à petit à partir du début des années 90 et est constamment actualisé (JDB-17/04/02). Un employé de la coopérative nous a fait savoir qu'auparavant les règles et devoirs étaient transmis de manière verbale, mais la croissance de l'institution et le processus de décentralisation des décisions ont certainement rendu nécessaire la formalisation des règles et procédures. Ce manuel est connu par tous les employés. Quoique ces règles soient très précises, nous verrons dans la partie consacrée à la méthodologie de crédit que les

membres du personnel peuvent prendre une certaine distance par rapport à celles-ci s'ils le jugent nécessaire.

Par ailleurs, le système informatique auquel recourt quotidiennement le personnel-technicien permet à chaque analyste de connaître mensuellement le montant de son portefeuille de clients, la part de celui-ci qui est en retard de paiement, le montant à provisionner, etc.

La communication horizontale est également importante : les techniciens de la succursale nous ont affirmé qu'ils discutent régulièrement des différents cas entre eux.

B. Modes de communication et circulation de l'information externe (dirigées vers les clients)

B.1 A l'égard des nouveaux clients potentiels

Dans ses premières années de vie, la coopérative a maintenu une politique passive d'attirance des nouveaux coopérateurs, contrainte par les ressources financières limitées. Ceux-ci arrivaient **sur base de recommandations** d'anciens coopérateurs ou encore grâce à des ONG qui connaissaient le travail de la coopérative (DOC1). Dès le début toutefois, elle a élaboré des dépliants informatifs (RA87). Cette politique passive n'a toutefois pas empêché la coopérative de croître à un rythme soutenu lors de ses 10 premières années d'existence.

Par la suite, lorsque le ralentissement de l'accroissement du nombre de nouveaux coopérateurs s'est fait ressentir, la coopérative s'est vue contrainte de procéder à davantage de publicité.

Au cours de l'année 1998, elle avait réalisé une **campagne massive de publicité** via différents médias (écrits et radios) (RA98). Celle-ci a contribué à positionner la coopérative sur le marché et à renforcer son image (RA98).

Vu le succès remporté par la campagne publicitaire via la presse écrite, celle-ci fut renouvelée en 1999, d'autant plus que la concurrence sur le marché de la micro-finance se faisait de plus en plus ressentir (RA99). Deux autres moyens ont également été mis en œuvre cette année-là : l'embauche de personnes extérieures chargées de faire la promotion de la coopérative et l'octroi d'une prime aux coopérateurs présentant un nouveau membre. Si le premier de ces moyens s'est révélé d'une très faible efficacité, le second s'est révélé un instrument précieux (RA99). En 2000, la campagne via la presse écrite ainsi que la campagne d'épargne ont été maintenues et le recours aux personnes extérieures a été remplacé par la création d'un bonus pour les **promoteurs internes** à la coopérative (RA00). Ceux-ci, de par leur participation à de nombreux événements impliquant des micro-entrepreneurs (organisations communales, foires artisanales, etc.) et leur présence dans la rue (visite de centres commerciaux, etc.), sont en effet chargés de faire connaître la coopérative.

Différents **documents**, lettres, dépliants etc. sont à la disposition de tout intéressé pour expliquer le fonctionnement de la coopérative, les services offerts, etc. Ceux-ci véhiculent notamment des slogans tels que « Nous sommes votre meilleure opportunité pour croître », « Nous donnons du crédit à la micro-entreprise ! Facile. Rapide. Flexible. ». Ces slogans montrent les caractéristiques principales du service pour la coopérative. Nous verrons dans la partie consacrée à la méthodologie actuelle

de l'organisation que celle-ci est en cohérence avec le discours véhiculé par ces slogans.

B.2 A l'égard des clients existants

Depuis le début, la coopérative a toujours cherché à maintenir une communication constante avec les coopérateurs sur la vie coopérative par l'envoi de **lettres d'information**, la transmission du **rapport annuel**, etc. et à les intégrer par la création d'instances de décision collectives les incluant (Assemblée Générale, Conseil d'Administration, etc.).

La communication entre les coopérateurs est également assurée par l'organisation d'**activités** sociales qui sont du ressort des conseils régionaux (fête à l'occasion de la Noël, expositions des produits des micro-entrepreneurs, activités sportives, déjeuners pour les nouveaux coopérateurs, etc.). L'idée poursuivie, nous a expliqué un technicien, « n'est pas que les coopérateurs participent seulement aux activités financières de l'organisation, mais qu'au-delà de celles-ci se crée une convivialité entre les membres, renforçant ainsi l'idée de coopération mutuelle ». Enfin, la rencontre entre les coopérateurs est facilitée par l'AGEMA, **association de micro-entrepreneurs** au niveau de la Région Métropolitaine.

Les différents moyens mis en œuvre par la coopérative sont cependant loin de produire les effets escomptés. Avec le temps, les membres de la coopérative se sont rendus compte que les micro-entrepreneurs étaient avant tout intéressés par le crédit et pas tant par la vie associative de l'organisation.

B.3 Avec d'autres institutions

Rappelons que le sixième principe coopératif entend que les coopératives œuvrent ensemble pour apporter un meilleur service et renforcer le mouvement coopératif. En conformité avec ce principe, la coopérative a dès le départ intégré dans ses coopérateurs des institutions intéressées par la promotion, l'appui, le développement et/ou l'assistance du secteur populaire. Par ailleurs, au cours des ans, la coopérative a participé à différents événements la mettant en relation avec de telles institutions (participation à la Commission Inter-institutionnelle de Ressources Financières et à la rencontre d'ateliers productifs en 1987, participation à la Foire de la Solidarité et à celle du Foyer en 1992, etc.). En 1998, elle a par ailleurs accepté l'invitation lancée par la Fédération des Coopératives d'Épargne et de Crédit (FECRECOOP) d'étudier et de proposer des modifications de la Loi Générale des Coopératives et d'entamer un processus de réflexion sur la modernisation des coopératives existantes.

7.1.7. Contrôle interne des activités

A. Département de contrôle interne

Depuis 1997, la coopérative dispose d'un département de contrôle interne dont la fonction est de vérifier le respect des normes et d'aider la gérance dans ses activités de contrôle (RA97). Par ailleurs, comme nous allons le voir dans la section suivante, l'outil informatique est un élément clé qui permet d'assurer la supervision des activités.

B. Recours au système d'informations

Au fil des ans, de nombreux progrès ont été apportés au système informatique, les instances dirigeantes de la coopérative y voyant là un **appui essentiel à la gestion**. Dans le courant de l'année 2000, un nouveau système informatique a vu le jour. Les changements technologiques poursuivaient essentiellement deux buts :

- 1) L'amélioration de la gestion des opérations quotidiennes par la modernisation des équipements et le perfectionnement du système afin que celui-ci puisse transmettre rapidement l'information demandée en interne.
- 2) La facilitation du contrôle interne des succursales via la mise en place d'une centrale informatique et l'introduction de limites d'endettement dans le système afin d'éviter tout paternalisme.

Grâce au recours à ce système informatique, le gérant nous a expliqué que la coopérative est en mesure de réagir opportunément en cas de problèmes car ceux-ci sont détectés dès qu'ils se présentent. Toutefois, de l'avis du gérant de la succursale de Santiago et comme nous le verrons dans la partie consacrée à la méthodologie de crédit, la technologie ne remplace pas l'analyse du technicien, il n'est qu'une aide à la gestion et au contrôle des opérations : le système informatique génère des chiffres que le personnel interprète.

C. Etudes

Différentes études furent réalisées au cours des 15 années de vie de l'organisation parmi lesquelles :

- En 1992, une étude pour mesurer l'impact économique et social ;
- En 1993, une étude pour identifier les nécessités et aspirations des micro-entrepreneurs membres de la coopérative en matière de formation afin de contribuer au développement intégral de la clientèle conformément à la mission de la coopérative ;
- en 1998, une étude menée par un consultant externe sur le thème du bien-être du micro-entrepreneur-coopérateur (RA98) au terme de laquelle s'est créée une assurance afin que la dette contractée ne soit pas transférée sur les membres de sa famille en cas du décès de l'emprunteur (RA99) ;

Mais d'une façon générale, la coopérative a procédé à très peu d'études.

7.1.8. Contrôle externe

Etant donné que le capital payé de la coopérative est inférieur à UF 400.000, la coopérative n'est pas sous la tutelle de la Superintendencia Bancaria y Financiera, mais du **Ministère de l'Economie**. Le dirigeant de Credicoop nous confie que la supervision de la coopérative par la Super Intendance Bancaria présenterait un atout pour la coopérative car elle permettrait de donner davantage confiance en l'institution et de capter dès lors plus facilement des ressources dans le public. L'épargne représente en effet une forme de financement bon marché pour la coopérative qui par ailleurs permettrait à ses dirigeants d'être moins contraints dans le volume d'opérations car, comme nous l'avons vu dans la partie consacrée aux statuts des institutions chiliennes, la loi générale des coopératives limite actuellement les

coopératives dont le capital est supérieur à UF 50.000 (ce qui est le cas de Credicoop) à un endettement maximal de 2 fois ses fonds propres (capital payé augmenté des réserves).

Conformément aux exigences légales, les comptes de la coopérative sont également audités par une **société indépendante**.

7.1.9. Services offerts

Le service fourni aux coopérateurs se veut de qualité (DOC4 ; DOC9) et **personnalisé** (RA99). L'attention à l'égard du coopérateur doit être telle qu'il se sente valorisé à l'intérieur de la coopérative (DOC9). Citons à ce propos l'extrait tenu par le gérant de la coopérative :

« Nos produits ont été créés en pensant aux micro-entrepreneurs, car nous sommes nés comme coopérative au service du micro-entrepreneur ; la forme d'attention, le style d'évaluation, le fait qu'ils intègrent d'une certaine façon une famille de micro-entrepreneurs, sont des avantages comparatifs que nous avons par rapport à d'autres [institutions] ».

Soucieuse de répondre aux nécessités de leurs coopérateurs, la coopérative a cherché au fil des ans à augmenter les services disponibles. Le lecteur trouvera ci-après la description de ces services. Ils sont divisés selon la nature des services offerts : financiers d'une part et annexes d'autre part.

A. Services financiers

De par sa nature, la fonction première de la coopérative est d'offrir des services financiers. A l'heure actuelle, la coopérative offre à ses coopérateurs cinq types différents de produits financiers : trois de crédit et deux d'épargne. Ces produits sont présentés ci-après. Les montants et taux étaient ceux en vigueur en 2001.

A.1 Services créditeurs

Précisons d'emblée que la coopérative octroie du crédit à caractère commercial et non pas à des fins de consommation. Les différents types de crédit se distinguent de par leur utilité :

- 1) Le crédit de projet permet de financer le fonds de roulement et l'achat d'actifs fixes (machines, matières premières, marchandises, etc.). L'apport en capital exigé est de 5% du montant demandé. Le taux d'intérêt créditeur est variable. Il oscille entre 2,3% et 3,1%. Afin de retenir les anciens coopérateurs sur lesquels la coopérative dispose d'informations privilégiées et qui sont économiquement rentables (P13 :15), une politique de taux d'intérêt différenciée est pratiquée : le taux décroît au fur et à mesure de l'accroissement du montant demandé (P13 :14 ; 13 :23)¹⁹³. Inversement, un crédit pressenti de risque supérieur est octroyé à un taux d'intérêt supérieur. Une table définit précisément le taux d'intérêt applicable selon le montant et le type du crédit (DOC9). Toutefois, comme l'exprime ce même manuel de procédure, des exceptions pourront être appliquées en fonction

¹⁹³ Cette politique a été motivée par la forte concurrence que connaît la coopérative avec d'autres institutions financières (DOC9).

du comportement de paie du client. Enfin, une commission de 2% du montant demandé est exigée et, en cas de biens laissés en garantie, des frais notariaux sont imputés. Le terme varie jusqu'à 12 mois pour un premier crédit, 24 ensuite.

- 2) Le crédit de caisse permet de financer un déficit de caisse ponctuel de clients ayant déjà remboursé un crédit de projet pendant minimum 6 mois, période au cours de laquelle la coopérative a pu évaluer la capacité et le comportement de paie du coopérateur. Il s'agit d'un crédit d'un faible montant qui s'octroie d'un jour à l'autre. L'apport en capital est de 2,5%. L'intérêt est de 3,1% et la commission de 1%. Le terme s'étend jusqu'à 6 mois. Le montant maximal est de UF 15.
- 3) La ligne d'escompte de documents est une ligne de crédit rotative qui permet aux coopérateurs, membres depuis plus de 6 mois, de solutionner leurs problèmes de liquidités moyennant remise de chèques à dates différées, produits de ses ventes. Il s'agit également d'un produit destiné aux bons payeurs. Le terme s'étend de 30 à 90 jours. Un pourcentage fixe du montant du chèque est retenu par la coopérative jusqu'à ce que le chèque ait été payé par la tierce partie. Une commission fixe de 1% est exigée par opération à laquelle s'ajoute le taux d'intérêt maximum en vigueur au sein de la coopérative. Afin de limiter le risque, le coopérateur ne peut pas échanger plus de 30% de chèques provenant d'un même client.

Par ailleurs, aux coûts précités pour les différents types de crédit, il convient d'ajouter :

- lorsque la personne se fait membre, la prime d'incorporation (CLP 4.000) payée une fois pour toutes et non remboursable, destinée à couvrir les frais administratifs occasionnés ;
- une cotisation mensuelle de CLP 1.000 destinée à couvrir les frais administratifs et activités sociales.

Par ailleurs, tout coopérateur doit disposer d'une assurance pour qu'en cas de décès du coopérateur, sa dette soit remboursée par la compagnie d'assurance et ne soit pas reportée sur la famille du micro-entrepreneur. Le coût de l'assurance est défini selon l'échéance et le montant du crédit.

Rappelons enfin que la participation du coopérateur au capital de la coopérative est le manifeste de la qualité de propriétaire du coopérateur. Elle lui confère un droit à un vote et ce indépendamment du montant de cette participation. Conformément aux dispositions légales, l'apport, augmenté de l'inflation (article 30 de la loi générale des coopératives), est retourné au coopérateur lorsque celui-ci se retire de la coopérative. Par politique, la coopérative (comme beaucoup d'autres d'ailleurs) n'a jamais rémunéré cet apport même si la législation l'autorise sous certaines conditions¹⁹⁴.

A.2 Services d'épargne

Afin d'augmenter les revenus en provenance des coopérateurs, la coopérative a mis en place un service d'épargne depuis fin 1995. Celui-ci est composé de 2 instruments financiers :

¹⁹⁴ Se référer au chapitre 5.

- 1) Les dépôts à terme destinés aux coopérateurs de la coopérative et pour lesquels le taux d'intérêt se veut supérieur à celui du marché financier¹⁹⁵.
- 2) Un compte d'épargne accessible à tous (coopérateur, membre de la famille, amis, etc.) et qui donne droit aux coopérateurs à un crédit automatique de libre disponibilité d'un montant égal au double du solde moyen avec une limite de UF 30 et un terme maximum de 12 mois. Toutefois, rares sont les personnes qui déposent de l'argent sur un compte d'épargne sans être coopérateur.

A.3 Services annexes

Quoique la coopérative se veut avant tout une entité financière destinée au développement financier et économique d'unités productives appartenant au secteur de l'Economie Populaire, elle donne également l'opportunité à ses membres de bénéficier d'autres services tels que la formation, l'échange entre ses membres, les débouchés de commercialisation, etc. Elle confirme ainsi le respect du cinquième principe corporatif.

Ces services sont décrits ci-dessous.

A.3.1 Politique de bien-être

Une politique de gestion sociale et de bien-être a été approuvée en 1997 dans le but d'offrir d'autres services aux coopérateurs (assurance de soins de santé, assurance mortuaire, etc.). Elle trouve cependant peu de répondeur de la part des coopérateurs.

A.3.2 De Formation et d'éducation

Différents cours de formation sont dispensés aux membres de la coopérative (à l'attention des conseillers élus aux comités de représentation, cours de comptabilité et de gestion aux micro-entrepreneurs, etc.).

Rappelons que la loi impose qu'une partie de l'excédent soit attribué à un fonds spécial destiné à la formation et l'éducation des membres internes. Toutefois ce fonds est insuffisant pour jouer réellement sa fonction. C'est pourquoi, au cours du temps il a été souvent fait appel à des organismes extérieurs pour dispenser ces cours (PET, Teleduc et la Télévision Nationale du Chili, etc.). A l'heure actuelle, ils sont donnés via une entité autonome dénommée 'EMPRENDA' financée par des ressources de l'état (FOSIS, SERCOTEC, CORFO, SENCE). L'évaluation de cette entité est très mitigée. Les coopérateurs y recourent peu. Pour un membre interrogé, ce constat est très caractéristique de la contradiction interne du coopérateur : celui-ci est toujours très revendicateur de la mise en place de services annexes, mais ceux-ci une fois créés, ils y recourent très peu (JDB-09/05/01).

Le gérant de la coopérative nous a confié ne pas avoir encore trouvé à l'heure actuelle une institution capable d'offrir de l'assistance technique et de la formation de façon satisfaisante. Elle poursuit sa réflexion à ce sujet.

A.3.3 Bourses de scolarité

Depuis l'année 2000, des bourses de scolarité sont octroyées aux enfants des coopérateurs dont l'ancienneté s'élève à 6 mois minimum. Elles sont financées par le

¹⁹⁵ Le taux d'intérêt offert par la coopérative est de 5,5% (annuel).

fonds de Bien-être dans le but de couvrir les frais relatifs au matériel scolaire. Ces bourses, au nombre de 5 par succursale, s'élèvent à CLP 25.000 chacune (RA00). La sélection se base sur les résultats scolaires des postulants (art. 8 du règlement des bourses scolaires).

A.3.4 Fonds de garantie

Ce fonds est destiné à garantir les opérations de crédits des coopérateurs qui, du fait du succès de leurs activités, ont des nécessités plus importantes représentant un risque plus grand et devant par conséquent être couvertes par un autre type de garantie que les seules garanties matérielles ou solidaires. Le fonds a été constitué grâce aux apports effectués par Lega Mae en 1994.

Pour accéder à ce fonds, les coopérateurs doivent avoir une ancienneté minimale de 18 mois et avoir remboursé avec succès au moins deux crédits de projet.

7.1.10. La Méthodologie de Crédit et son mode de résolution de l'incertitude

Tout comme dans le cas de la Fondation, la méthodologie de la Coopérative a évolué au fil des ans. Initialement, la coopérative avait mis au point une méthodologie basée sur une **projection des flux**. Comme nous le verrons ci-dessous, cette méthodologie présentait plusieurs inconvénients. Par la suite, les évaluations ont été simplifiées et ont consisté à l'évaluation des **flux actuels** de la micro-entreprise.

Nous présentons ci-dessous ces deux méthodes d'évaluation des demandes de crédit ainsi que les raisons qui ont poussé les membres de la coopérative à changer de technique d'évaluation. Nous passerons toutefois la première plus rapidement en revue, n'en retenant que les caractéristiques principales de différenciation avec la méthodologie actuelle. Il est important d'avoir à l'esprit que le changement de méthodologie ne s'est pas fait d'un jour à l'autre, mais résulte selon les membres internes, d'un processus lent, d'adaptation à la réalité locale, compte tenu de l'expérience.

A. Héritage du passé¹⁹⁶

A.1 Prise d'informations et Inscription comme coopérateur

Les personnes intéressées à devenir membre de la coopérative étaient reçues par un promoteur qui réalisait ensuite une visite à la micro-entreprise pour élaborer un premier diagnostic et voir si le coopérateur répondait aux conditions d'accès. Certains de ces critères sont fort intéressants dans la mesure où ils sont empreints de l'esprit dans lequel est né la coopérative. Passons en revue ces différents critères :

- Que l'activité réalisée soit de production ou de prestation de services. Jusqu'à la réforme de 1994, les activités de commerce étaient évitées. Cette exclusion se comprend aisément lorsqu'on sait que ces activités sont peu sujettes à la création d'emploi et donc au travail associatif.
- Que l'ancienneté de la micro-entreprise soit supérieure à 6 mois, critère qui comme nous le verrons est toujours d'actualité.

¹⁹⁶ Cette section s'appuie essentiellement sur le DOC2 ainsi que sur la mémoire des personnes interrogées.

- Que la micro-entreprise soit localisée dans un secteur géographique où la coopérative a une succursale ;
- Que le nombre de personnes qui y travaillent soit supérieur ou égal à trois, que ces personnes soit des parents ou des personnes non-rémunérées. Nous retrouvons par ce critère l'idéologie de travail associatif et de coopération entre les membres.
- La rémunération maximale payée ne pouvait pas être supérieure à maximum 5 fois la rémunération la plus basse et aucun des salaires ne pouvaient être inférieure au salaire minimum légal. Ces deux derniers critères font clairement appel à une recherche d'équité et de justesse.
- L'activité devait constituer la source principale de subsistance du micro-entrepreneur.

Sur base des antécédents récoltés, une équipe de professionnels de la coopérative émettait son opinion qui était transmise par écrit au Conseil d'administration de la coopérative auquel revenait le pouvoir d'approbation ou au contraire de rejet de la demande d'admission. Les critères d'adhésion relevaient principalement de considérations de caractère idéologique : ce qui importait à l'époque, nous a fait part le gérant, était que l'intéressé soit lié au monde de l'économie populaire. En cas d'acceptation, le coopérateur pouvait aussitôt introduire une demande de crédit.

A.2 Elaboration des projets et prise de décision lors des comités de crédit

Initialement, la coopérative avait mis au point une méthodologie basée sur une projection des flux attendus grâce au crédit. Le rôle du personnel technique, à l'époque, très qualifié (composé pour l'essentiel d'ingénieurs), était de procéder à l'étude de la rentabilité du projet. La complexité des informations nécessaires à ce mode d'évaluation avait conduit la coopérative à exiger des demandeurs de suivre une **formation** de initialement 5, puis 3 séances destinées à leur apprendre le mode de fonctionnement de la coopérative et l'information requise pour l'élaboration de leur projet (estimation des flux, administration des fonds, etc.). Au terme de cette formation, un « **professionnel** » de l'unité technique se rendait à la micro-entreprise afin que, ensemble, ils mettent sur pied un projet très complet. Si le projet était jugé porteur par l'équipe technique, il était ensuite présenté au comité de crédit auquel participait le professionnel ayant aidé à l'élaboration du projet.

En cas d'approbation du prêt, des visites ultérieures étaient effectuées à la micro-entreprise pour s'assurer que les fonds étaient utilisés à bon escient. Cette **fréquence des contacts** entre le micro-entrepreneur et le personnel technique était considérée comme essentielle au succès de la coopérative.

Cette méthodologie présentait toutefois plusieurs inconvénients :

- Elle représentait une charge de travail considérable qui ne fut plus possible avec la croissance de l'institution (JDB-09/05/02);
- Malgré le temps considérable qui était consacré aux évaluations et la formation dispensée aux micro-entrepreneurs, elle donnait des résultats peu satisfaisants étant donné la mauvaise qualité de l'information transmise par les clients (manque de données, confusion entre le patrimoine familial et celui de la micro-entreprise).

- Elle entraînait des temps d'attente pour avoir un crédit jugé trop longs par les coopérateurs (jusqu'à 1 mois) (JDB-09/05/02).
- Elle autorisait des manipulations de chiffres de la part des membres du personnel, qui par paternalisme, accommodaient les flux.

Comme nous allons le voir ci-dessous, par la suite, les évaluations ont dès lors été simplifiées. Le personnel recruté ne doit plus disposer de compétences techniques élevées, mais est avant tout formé en interne grâce à l'**expérience** de ses collègues qui transmettent les connaissances nécessaires. Tout comme dans le cas de la Fondation, nous retrouvons donc l'importance de l'expérience accumulée.

B. Méthodologie actuelle

Les points suivants ont été rédigés suite aux entrevues menées, à notre observation lors de nos nombreux passages à la coopérative, à nos visites en clientèle en compagnie d'analystes, à notre participation à des comités, etc. Le matériel ainsi collecté a ensuite été confronté aux normes régies par le manuel de procédures. Nous avons ainsi pu constater que le personnel a bien intériorisé les normes présentes dans ce règlement.

B.1 Prise d'informations et Inscription comme coopérateur¹⁹⁷

Toute personne intéressée par les services offerts est toujours actuellement dirigée vers le promoteur, chargé du premier contact. Ce dernier lui explique le fonctionnement de la coopérative, ses devoirs et bénéfices en tant que coopérateur, les services offerts, les conditions d'obtention d'un crédit et la marche à suivre, etc. Afin de donner **confiance** à l'intéressé, le promoteur nous a dit qu'il explique au client le processus de croissance connu par la coopérative depuis 15 ans et le fait que la coopérative est sous la tutelle du ministère de l'Economie.

Pour se faire membre de la coopérative, l'intéressé doit remplir les conditions de la population cible de la coopérative, à savoir :

- La micro-entreprise doit être établie pour compte propre, de production ou de services, formelle ou informelle ; s'il s'agit d'une activité commerciale, l'autorisation communale doit avoir été acquise ;
- L'activité doit représenter la source de revenus principale ;
- L'activité doit avoir été exercée pendant minimum 6 mois et être en état de fonctionnement ;
- Le demandeur ne peut avoir de dettes en cours impayées (DICOM) ;
- Le demandeur doit avoir un domicile stable et connu et être âgé entre 18 et 70 ans.

Les membres interrogés nous ont cependant expliqué que dans de rares occasions, un **relâchement** de ces critères est accepté si la micro-entreprise démontre avoir un fort

¹⁹⁷ Les conditions d'octroi de prêt (en ce qui concerne les documents à présenter, le montant maximum pour un premier crédit, le type de garantie exigée, etc.) sont légèrement différentes selon qu'il s'agit d'une micro-entreprise ou d'une petite entreprise. Nous intéressés aux premières, nous ne détaillerons pas les conditions spécifiques aux secondes.

potentiel de croissance. Cela a déjà été le cas par exemple pour l'ancienneté minimale requise ou la présence du client dans DICOM. Remarquons que contrairement à Sointral, par politique, Credicoop ne prête pas aux transporteurs, ce type d'activité étant jugée comme risquée.

Outre la satisfaction de ces pré-requis, les documents suivants sont exigés :

- Photocopie du carnet d'identité ;
- Certificat d'endettement remis par la SuperIntendance Bancaire ;
- Photocopie de quelconque document prouvant le domicile (facture d'eau, électricité, ...)
- Photocopie de l'autorisation municipale et du service d'impôts internes ainsi que les 6 dernières feuilles d'impôts dans le cas où l'entreprise est formalisée. Le commerçant doit en outre fournir l'attestation décernée par le SESMA (Servicio de Salud de Medio Ambiente) certifiant que son activité ne nuit pas à la santé, ni à l'environnement.

Les documents exigés se veulent **accessibles** pour le micro-entrepreneur. Il en va de même pour les garanties : celles-ci ne constituent pas un obstacle à l'accès au crédit puisqu'elles ne sont pas systématiquement exigées. En théorie, elles sont fonction du montant du crédit demandé. Le manuel de procédures définit en effet qu'en dessous de UF 66, une simple signature d'engagement suffit. Au-delà, une machine ou hypothèque est demandée ou encore la signature d'un aval. Toutefois, il semblerait que l'appréciation se fasse davantage au cas par cas et dépende des caractéristiques de l'emprunteur (propriétaire ou non, âge de la personne, etc.) et du risque associé au crédit. Avec le contexte de crise et l'augmentation du risque connu en 1998 et 1999, les personnes interrogées nous ont expliqué que la coopérative a eu tendance à exiger davantage de garanties. Mais, elles constituent avant tout un moyen d'incitation au remboursement plus qu'un facteur réel de décision et un mode effectif de saisie en cas de non-remboursement.

Par rapport à la méthodologie antérieure, les modifications les plus significatives en ce qui concerne les pré-requis sont : l'absence de toute condition d'associativité et l'ouverture aux commerçants ; l'absence de considération d'équité et de justesse ainsi que l'exigence des certificats d'endettements (SBIF et DICOM).

Le promoteur se charge également de l'inscription du coopérateur : il compile les données le concernant sur une fiche de 2 pages. Celle-ci reprend ses données personnelles, les données économiques et financières de la micro-entreprise (types de produits offerts, nombre de travailleurs, ventes, coûts, etc.), élabore un premier état financier et reprend les garanties éventuelles. Au cours de cet échange, le **contact** est très **personnalisé** avec les intéressés. Ceux-ci, fort ouverts, n'hésitent pas à raconter leur vie, conduisant le promoteur à s'attribuer la qualité de psychologue. Celui-ci s'efforce toutefois autant que possible de ramener la conversation aux aspects financiers.

Au terme de ce premier contact, le promoteur remet le dernier bulletin de communication, un document d'information générale sur la coopérative et les services offerts et, si celui-ci est disponible, un exemplaire du dernier rapport annuel.

Contrairement à la méthodologie antérieure, le promoteur ne se rend plus sur les lieux du travail du micro-entrepreneur. La forte croissance de l'institution et des considérations de coûts ont en effet contraints les techniciens à se contenter de **contacts moins fréquents** avec les coopérateurs que lors des premières années de la coopérative (DOC2).

Après réception et vérification de ces documents et antécédents, le promoteur se fait une première appréciation de la qualité du demandeur. Si le client lui semble répondre aux critères généraux de la coopérative, il soumet le dossier au gérant de succursale qui examine à son tour les antécédents et discute du cas avec le promoteur. Les **critères** sont essentiellement **quantitatifs** (niveau d'endettement, ancienneté de la micro-entreprise et absence d'antécédents commerciaux). Les membres de la coopérative reconnaissent toutefois se référer également à leurs impressions sur la personne. Les critères d'adhésion ont cependant évolué au cours du temps. Les considérations idéologiques ont fait place à des considérations financières dans le but de limiter le risque engendré par l'activité de prêt.

Dès acceptation de l'incorporation de la personne comme coopérateur, celui-ci doit régler le montant de la cotisation d'incorporation payable une fois pour toute (CLP 4.000) et destinée à couvrir les coûts d'inscription. A ces frais, s'ajoute une cotisation sociale mensuelle fixe (CLP 1.000) qui permet de couvrir une partie des frais de fonctionnement de la coopérative. Enfin, pour introduire une demande de crédit, le coopérateur doit faire un apport en capital qui, comme nous l'avons vu ci-dessous, est fonction du montant demandé. A l'inverse des apports en capital qui sont récupérables lorsqu'une personne se retire de la coopérative, les cotisations ne sont pas remboursables.

En ordre de paiement, le coopérateur peut introduire immédiatement une demande de crédit. Dans quel cas, le promoteur transmet le dossier à un analyste et l'informe des caractéristiques du coopérateur. L'analyste lui précise par la même occasion la date de la visite, date que le promoteur fait connaître au coopérateur.

B.2 Visites sur le terrain

Le technicien va sur le lieu du travail du coopérateur muni de la fiche précédemment remplie par le promoteur. Au cours de la visite, l'analyste mène la conversation. Il repose les questions relatives à la micro-entreprise déjà formulées par le promoteur afin de **vérifier la véracité** de l'information. Les questions ont un caractère pratiquement exclusivement financier. La relation établie se veut joviale, détendue, informelle afin, nous disent les techniciens, de mettre le client à l'aise et prend la forme d'une conversation (code « serv/caract/rel/convers »). La **qualité de la relation** est jugée de prime importance pour l'obtention d'informations véridiques et pertinentes à l'évaluation comme le montre les propos suivants tenus par un technicien :

« l'analyse dépend de la relation, de la véracité de l'information, de la fluidité de la communication (...) Si tu n'as pas une communication fluide, le coopérateur va prendre peur, va montrer une attitude agressive, passive ou simplement va inventer des choses ».

Pour éviter de mettre le client mal à l'aise, un technicien nous a confié qu'il évite de poser des questions trop personnelles et déduit l'information de son expérience.

Les techniques développées par les techniciens pour vérifier l'information transmise par le client sont diverses. D'une façon générale, ils reposent plusieurs fois les mêmes questions mais de façon différente pour voir si l'information coïncide¹⁹⁸.

La visite est également l'occasion pour les techniciens d'observer un nombre important de **petits détails** externes qui vont l'aider à construire son évaluation. Ces détails, qui s'acquièrent avec l'expérience, se révèlent également être un outil précieux et sont très souvent revenus lors de nos échanges avec les membres de l'organisation. Ils ont trait à la façon dont la personne parle de son activité, à l'impression dégagée par celle-ci, aux mains sales du travailleur, à quelque chose de particulier qu'a dit la personne, à l'insistance excessive du demandeur signe qu'il a probablement des problèmes économiques, etc.

B.3 Analyse des demandes de crédit et Préparation des comités

De retour à son bureau, l'analyste encode l'information collectée dans le système informatique qui génère un document qui servira d'appui au comité de crédit. Ce document est divisé en 4 parties :

- 1) Les antécédents généraux du demandeur : coordonnées personnelles et de la micro-entreprise, états de la situation financière faisant un état de l'actif et du passif.
- 2) Les antécédents généraux du projet : description générale du projet, caractéristiques du crédit demandé, garanties proposées, et antécédents commerciaux du demandeur, voire de son aval (dettes, DICOM).
- 3) Les antécédents du demandeur en tant que membre de la coopérative : relatifs à sa situation sociale (cotisations sociales payées), à sa situation créditrice (dettes en cours au sein de la coopérative), à ses apports en capitaux, à son comportement de paie, aux chèques protestés. Au terme de cette partie, l'analyste donne son opinion quant à la pertinence selon lui de donner ou non le crédit.
- 4) La décision du comité : Le système définit une limite d'endettement maximale en accord avec la dette déjà contractée au sein de la coopérative et aux limites en matière de pouvoir de décision des différentes personnes. Il revient au comité d'apprécier ensuite le montant de la dette qui lui semble raisonnable (DOC9).

Le système génère automatiquement certaines informations (limites d'endettement maximal, patrimoine, etc.). Il assure ainsi une fonction de calcul et de contrôle. Toutefois, la décision d'octroi ou non du crédit reste dans les mains du comité de crédit.

Les techniciens s'attribuent un rôle d'**analyse financière**. Ils reconnaissent toutefois que leur analyse est également guidée par leur impression sur le client et d'autres arguments qualifiés de 'sociaux' par opposition aux arguments dits 'financiers'. Leur réflexion est alimentée d'échanges informels entretenus avec leurs collègues et leur supérieur hiérarchique direct. Ils apprécient tout particulièrement discuter avec ce dernier car ils lui reconnaissent une grande expertise de par son ancienneté dans la

¹⁹⁸ Un exemple est donné par le montant des ventes : l'analyste demande le montant mensuel des ventes, puis ultérieurement dans la conversation demande le montant journalier des ventes et le nombre de jours de travail par semaine.

coopérative. Ils n'hésitent pas à retéléphoner au client si un complément d'information est nécessaire.

B.4 Prise de décision au cours des comités de crédit

Il convient de distinguer 3 instances d'approbation selon le montant du crédit :

- Les gérants de chaque succursale peuvent approuver les crédits de montants jusqu'à UF 80. Les limites d'attribution sont variables et dépendent du risque ou de la situation financière de chaque succursale. Ces dernières années, avec l'arrivée de la crise économique et les difficultés de remboursement qui s'ensuivirent, il a été décidé que tous les crédits approuvés doivent être soumis pour accord à la gérance générale. Les propos tenus par le gérant de la succursale de Santiago nous ont cependant appris que le processus d'approbation par la hiérarchie est davantage une formalité qu'une seconde instance de décision.
- Les comités de crédits régionaux ont l'attribution d'approuver les crédits de montants situés entre UF 80 et UF 130. Ils sont composés du gérant de la succursale, d'un analyste externe contracté en tant que spécialiste ainsi que de 3 membres du conseil régional. Le technicien n'est donc pas présent lors de ce comité qui se base sur le dossier rédigé par cette personne. La décision doit être ratifiée par le comité national. Ils se réunissent une fois par semaine¹⁹⁹.
- Les comités de crédit nationaux sont en charge de tous les crédits d'un montant supérieur à UF 150. Ils sont composés du gérant général, du sous-gérant général, d'un analyste externe contracté en tant que spécialiste ainsi que de 2 membres du conseil d'administration. Ils se réunissent une fois par semaine pour approuver, modifier ou refuser les demandes de crédit qui tombent dans leurs attributions.

Nous avons participé uniquement à un comité de crédit réunissant le gérant de la succursale et l'analyste (pré-comités). La limite supérieure d'approbation des crédits de la part du gérant de la succursale correspond en effet aux montants maximum observés lors de l'analyse du cas de la Fondation. Si nous entendions procéder à une comparaison des critères mis en œuvre au sein des différentes institutions, il convenait de considérer des instances de décision traitant de montants similaires.

Contrairement au cas de la Fondation où notre participation à un grand nombre de comités a été nécessaire pour comprendre les critères de décision dans la mesure où il n'existe au sein de cette organisation aucun manuel de procédure ou autre règlement d'ordre intérieur, la compréhension du processus de décision au sein de la coopérative a été beaucoup plus facile. Nous nous sommes en effet très vite rendus compte que les critères auxquels recourent les preneurs de décisions suivent de très près le manuel de procédure édicté par la coopérative et transmis à tous ses employés. Nous avons par conséquent limité notre analyse à un comité de crédit.

La nouvelle politique se veut simplificatrice par rapport à l'ancienne. De même que pour la Fondation, une distinction doit être opérée entre les facteurs de décision pris en considération lorsqu'il s'agit d'un nouveau client ou s'il s'agit d'un ancien client :

¹⁹⁹ A la fin de nos entrevues au sein de la coopérative, ces comités avaient toutefois tendance à disparaître car la moindre fréquence des demandes faisait qu'il était jugé moins pertinent de faire réunir tout ce monde pour quelques cas.

- S'il s'agit d'un nouveau client, trois types de critères sont pris en compte (DOC9):

- 1) La **capacité d'endettement maximale théorique** : ce premier critère est basé sur des critères quantitatifs définis par le manuel de procédures : la mensualité ne peut pas dépasser 10% des ventes mensuelles du demandeur et l'endettement total (y compris les dettes contractées auprès d'autres institutions) doit être inférieur à 150% de ses ventes et ne pourra de toute façon pas dépasser UF 40. Par ailleurs, le montant du crédit est également fonction du type de crédit. Ces critères constituent toutefois des limites maximales théoriques. Il revient aux évaluateurs d'apprécier le montant raisonnable de la dette. A cette fin, les évaluateurs prêtent attention aux critères qui suivent.
- 2) L'**évaluation de l'état de situation au temps présent** de la micro-entreprise : l'appréciation de ce second critère est déjà plus subtile. Elle fait appel au bon sens, à l'expérience, à un processus de 'cross-check' de l'information donnée lors de la visite sur le terrain ainsi qu'aux petits détails observés lors de cette même visite et déjà cités plus haut. Différents éléments sont considérés: l'utilité générée par l'activité ; la saisonnalité, le secteur d'activité, l'état de situation (actif-passif), etc. L'idée est de procéder à une estimation des flux et de corriger éventuellement à la baisse le critère d'endettement théorique. Cette attention accordée aux flux présents et non plus à venir comme c'était le cas auparavant avait certes pour but de limiter le paternalisme des techniciens, mais trouvait aussi son explication dans la situation de crise. La crise économique a en effet provoqué un sur-endettement de la population chilienne et des micro-entrepreneurs qui par la même occasion ont vu leurs ventes stationner, voir même régresser. Dans un tel contexte, opérer une projection de flux intégrant la croissance attendue des ventes grâce au crédit n'avait plus de sens, d'autant plus pour des crédits octroyés à court terme.
- 3) L'**évaluation de la moralité de paie** : cette moralité s'apprécie par l'analyse de documents : DICOM ; certificat d'endettement de la SBIF ; l'existence éventuelle d'un certificat de propriété (prouve que la personne a été capable de mettre de côté de l'argent pendant un laps de temps relativement long) ; les factures relatives aux services de base - d'eau notamment (le cachet apposé montre la date à laquelle le paiement a été effectué). Par ailleurs, l'impression de l'analyste sur la personne a également son importance.

Quoi qu'il en soit, comme le mentionne le manuel de procédures et nous l'ont exprimé les membres du personnel de la coopérative, l'octroi d'un premier crédit reste un pari basé sur la confiance car au départ, ils ne connaissent pas les demandeurs de crédit.

- S'il s'agit d'un ancien client, le facteur déterminant qui est pris en compte est – tout comme au sein de la fondation - le **comportement antérieur de paie du client**. Lors du premier crédit, il est indispensable que le client comprenne que de lui seul dépendra l'approbation des prêts ultérieurs. La coopérative entend ainsi responsabiliser le coopérateur (DOC4). Le processus se veut transparent de telle

sorte que le coopérateur connaît les sanctions auxquelles il s'expose en cas de mauvais comportement de paie, et inversement, les bénéfices auxquels il pourra accéder en cas de respect des engagements. Le montant des crédits ultérieurs suit un processus d'augmentation progressif défini par une table pondérée par la conduite de paie²⁰⁰ et le montant des ventes (DOC9). En cas de bon comportement, le crédit suivant est automatiquement accordé. En cas de mauvais comportement, il est procédé à une nouvelle analyse, les demandes étant étudiées au cas par cas. Au fur et à mesure des crédits successifs, une histoire se construit entre les coopérateurs et les techniciens qui apprennent à se connaître. A nouveau, la table exprime les montants d'accroissement maximaux qui peuvent être accordés, ce qui ne signifie pas que le comité doit pour autant approuver ce montant. Il est du ressort du comité d'évaluer le montant qui lui semble raisonnable (DOC9). A cet égard, les évaluateurs tiennent également compte de la croissance connue par la micro-entreprise grâce au prêt antérieur. Rappelons qu'il s'agit là de la mission poursuivie par la coopérative : contribuer au développement de la micro-entreprise.

La prise de décision au niveau du comité local (analystes et gérant de la succursale dont ils dépendent) est **collégiale** étant donné l'importance que revêt la visite sur le terrain pour l'observation des petits détails. Ces comités ont lieu lorsqu'un cas se présente, c'est-à-dire plusieurs fois par semaine afin d'accélérer le processus de décision. Ils prennent davantage la forme d'une discussion au cours de laquelle l'analyste expose le cas.

La méthodologie d'évaluation actuelle des prêts se veut la plus objective possible afin que la décision ne soit pas influencée par la qualité de la relation unissant les techniciens aux coopérateurs. Cela ne veut toutefois pas dire, précise le manuel de procédures, qu'il faut pour autant renoncer à tout élément de nature subjective. L'extrait suivant tenu par un technicien traduit fort bien la mentalité de la coopérative qui cherche à combiner analyse financière et jugement de la personne. Il a été tenu à propos d'un crédit qui fut octroyé à une personne alors qu'elle était répertoriée dans DICOM et par politique ne pouvait dès lors pas être sujette à un crédit:

« Parfois, la personne nous intéresse plus que le chiffre; nous ne sommes pas des machines (...) Bien sûr que cela nous intéresse de croître, d'être les meilleurs sur le marché, d'avoir un meilleur portefeuille de crédits car, en tant que travailleurs nous gagnerons plus. Mais tu ne peux pas t'automatiser dans le seul but de prêter. Les politiques doivent être flexibles dans certains cas. Tu ne peux pas les prendre au pied de la lettre parce que parfois les normes ne servent pas. Elles sont créées par les hommes et les hommes sont chargés de les rompre».

La coopérative a donc beau mettre l'accent fortement sur l'analyse financière, elle est constituée d'êtres humains qui ont une **âme** et qui peuvent rompre les règles si la personne leur inspire confiance. Cet esprit ne conduira cependant pas les preneurs de décision à octroyer un crédit par sensibilité. En effet, les membres du personnel

²⁰⁰ Calculée en fonction du nombre de jours de retard (critère objectif déterminé par le système informatique) auquel il convient d'ajouter les chèques impayés dans le cas de l'existence d'une ligne de crédit. Ce deuxième facteur est toutefois subjectif et relève de l'appréciation de l'évaluateur (DOC9).

s'efforcent d'estimer au mieux le risque associé au prêt car, disent-ils, ils sont conscients des conséquences néfastes qu'un crédit mal octroyé peut avoir sur l'emprunteur. Leur analyse est guidée par les **potentialités de développement** de la micro-entreprise. A cet égard, ils se considèrent plus froids que certaines organisations non gouvernementales par exemple. A l'inverse de la Fondation qui se sent quelque fois influencée par le FOSIS, la coopérative prétend ne jamais octroyer de crédit sous la pression de qui que ce soit (gouvernement, coopérateur, etc.).

Pour rappel, tout crédit approuvé doit obligatoirement passer pour approbation devant la gérance générale ou le chef des succursales même s'il s'agit dans les faits d'une simple formalité (signature).

B.5 Recouvrement du crédit en cas de retard de paiement

Dans les premières années de son existence, la coopérative n'entendait pas couvrir ses charges de fonctionnement et attribuait son taux élevé de non-remboursement au type de clientèle appuyée (RA90). Toutefois, afin d'atteindre son autonomie, les instances dirigeantes se sont vues contraintes d'améliorer le suivi des prêts. Dès 1988, elle a commencé à opérer avec un système de recouvrement judiciaire. Un tel recours n'était toutefois réservé qu'aux seuls cas où tous les autres canaux de négociation avaient été infructueux (RA88 ; RA89). Le taux de récupération des crédits a ainsi progressivement augmenté (RA92).

A l'heure actuelle, le processus de recouvrement de prêts est régi par un manuel de procédures. Les grandes étapes de ce processus sont les suivantes :

- Tant que le coopérateur a moins de 6 jours de retard, le dossier reste dans les mains de l'analyste qui se charge dès le premier jour de retard de paiement d'appeler le coopérateur. Dès ce moment, la fiche du suivi des prêts est entamée. Celle-ci contient toutes les démarches entreprises pour tenter de régulariser la situation du client retardataire. Après 5 jours de retard, une lettre est envoyée au coopérateur le « priant » de bien vouloir régler sa dette afin de ne pas compromettre sa situation quant à ses crédits futurs.
- Dès le 7^{ème} jour, le dossier est transmis à la personne chargée des recouvrements des prêts. Le dossier reste dans les mains de cette même personne jusqu'à régularisation de la dette afin que le coopérateur « perçoive bien les différentes tâches du personnel de la coopérative ». Le travail de cette personne consiste avant tout à **rechercher un compromis** avec le retardataire. Au 20^{ème} jour, une deuxième lettre est envoyée au client le priant de régler urgemment sa situation et l'informant qu'au 32^{ème} jour de retard, les mensualités en retard de paiement seront communiquées à DICOM.
- Au 40^{ème} jour, une première visite est effectuée pour remettre au coopérateur la 3^{ème} lettre l'informant qu'au 60^{ème} jour, le contrat sera envoyé au notaire à des fins de protestation et la procédure judiciaire initiée. Cette action sera entreprise à la date dite, sauf si le technicien ou le chef de succursale a manifesté son objection par écrit et engagé sa signature.
- Contrairement au cas de la Fondation, c'est une entreprise externe qui se charge du processus de recouvrement judiciaire. Cette procédure n'est toutefois pas entreprise si, compte tenu des caractéristiques du client (non localisable, sans capacité de paiement, etc.), celle-ci ne vaut pas la peine.

Les propos recueillis et certains écrits précisent que la procédure se veut néanmoins **flexible, compréhensive et personnalisée** : les termes et montants des recouvrements tiennent compte des réalités particulières. Le chargé de recouvrement des prêts n'hésite pas à aller remettre en mains propres la lettre afin de rencontrer le coopérateur avant même la 3^{ème} lettre surtout si le montant est important. Suivant les montants, cette personne peut faire jusqu'à 3 visites sur le lieu du domicile ou de la micro-entreprise du retardataire. Un contact direct avec celui-ci se révèle en effet beaucoup plus efficace qu'une lettre envoyée par la poste. Par ailleurs, cette visite lui donne l'occasion d'observer la situation réelle du coopérateur. Lorsque le montant est élevé ou si la visite ne porte pas de fruits, il n'hésite pas à protester plus rapidement le contrat.

La coopérative pratique une politique prudente de reprogrammation des dettes dans la mesure où les membres du personnel sont conscients que celle-ci ne fait bien souvent que reporter le problème. D'ailleurs, en cas de reprogrammation, un montant plus important de la dette est provisionné.

7.1.11. Situation financière

A nouveau, nous procédons ici à une brève analyse financière afin que le lecteur ait une idée plus complète de l'organisation étudiée.

A. Structure de l'actif et Qualité du portefeuille de crédit

La structure de l'actif se présente comme suit :

Tableau 16 : Structure de l'actif de Credicoop au 31/12/00 (en pesos chiliens)

Actifs immobilisés dont	295.641.270	
Immobilisations corporelles		229.228.050
Actifs circulants dont	2.375.300.855	
Valeur <u>nette</u> du portefeuille de crédits		1.972.063.004
Valeurs disponibles		16.507.794
Autres actifs (princip. investissements dans des sociétés)	17.478.765	
ACTIF TOTAL	2.688.420.890	

Comme le montre le tableau 16, par rapport à Sointral, une part plus importante de fonds est investie dans les opérations de crédits puisque le **portefeuille de crédits** représentaient au 31/12/00 plus de 73% de l'actif total (contre 44,7% en 1999 pour Sointral²⁰¹). Historiquement, la coopérative a toujours eu un portefeuille de crédits qui a représenté plus de 70% du total de l'actif, ce qui nous semble conforme à la nature de l'organisation (institution de crédits).

Les **immobilisations corporelles** représentent le deuxième poste le plus important de l'actif avec 8,5%. Ce poste est constitué essentiellement des sièges acquis au cours des ans pour exercer les activités de la coopérative.

²⁰¹ La différence est d'autant plus importante que le chiffre calculé pour Sointral tient compte du portefeuille brute (avec intérêts) tandis que pour la coopérative c'est le portefeuille net qui est pris en considération.

Quant aux **fonds disponibles**, ils représentent moins de 1% de l'actif total, laissant sous-entendre que la coopérative est très peu liquide. Cette faible liquidité est fréquente chez les coopératives d'épargne et de crédit au Chili (FECRECOOP, 2000). A l'heure actuelle, les coopératives ne sont en effet sujettes à aucune régulation à ce propos.

Au 31/12/00, le portefeuille de crédits de CREDICOOP était réparti de la façon suivante :

Tableau 17 : Répartition du portefeuille de crédits par type de produits au 31/12/00 (en pesos chiliens)

Types de crédit	Volume d'opérations (CLP)	# d'opérations	Montant moyen (CLP)
Crédits de projet	1.805.533.000	2.954	455.349
Crédits de gérance	588.837.000	2.958	184.142
Escompte de chèques	2.653.598.000	434	4.051.094
TOTAL	5.047.968.000	6.346	-

Contrairement à Sointral, les membres de la direction de Credicoop ne favorisent pas l'escompte de chèques, réservant ce service à ses bons clients puisque ceux-ci ne représentent que 6,8% en nombre d'opérations de son portefeuille total (pour 67,13% chez Sointral). Toutefois, étant donné le montant prêté très élevé, en volume cet instrument représente plus de 50% du portefeuille de crédit. En nombre, le reste des opérations est réparti de façon pratiquement identique entre les crédits de projet et les crédits de gérance, ces derniers ne représentant toutefois que 11,7% du portefeuille total étant donné les faibles montants prêtés étant donné la nature de cet instrument (crédit de caisse). Le montant moyen du crédit de projet étant légèrement supérieur à celui de Sointral, on peut en déduire que la cible touchée est légèrement moins pauvre²⁰².

En ce qui concerne la **qualité du portefeuille**, 5,4% du portefeuille de crédits observés en moyenne pendant l'année a été provisionné (soit deux fois moins que l'année précédente au cours de laquelle les conséquences de la crise s'étaient faites fortement ressentir) (RA00). Ce qui est considéré comme un bon indicateur par rapport aux standards de la micro-finance. De son côté, le taux de non-remboursement à 4 mois s'élevait à 7%. Prêtons toutefois attention que ces deux chiffres sont fortement dépendants de la politique de provisionnement²⁰³ et de reprogrammation des dettes adoptées.

B. Structure du passif

Du côté du passif, comme le lecteur pourra l'apprécier dans le tableau 18, la coopérative dispose d'un **patrimoine** bien plus solide que celui de Sointral puisqu'il s'élève à 32% du passif total (contre 0,14% en 1999 pour Sointral).

²⁰² Pour autant que ce *proxy* soit considéré comme pertinent par le lecteur.

²⁰³ Rappelons en effet que mises à part COOCRETAL et COOPEUCH, les coopératives chiliennes ne sont pas sous la tutelle de la SBIF et sont dès lors libres d'adopter la politique de provisionnement qui les agré.

Les **ressources à long terme** mises à disposition de la coopérative représentent 52% de son passif total dont seuls 15% approximativement sont constituées de ressources prêtées à un taux d'intérêt du marché par la Banque Triodos, le reste ayant été acquis dans des conditions très avantageuses (principalement le FOSIS et la BID).

De son côté le **passif à court terme** représente 11,6% du passif total. Il est constitué pour l'essentiel des dépôts récoltés auprès du public (membres et non-membres) qui représente 10,32% du total du passif. Si de nombreux efforts ont été faits pour favoriser l'épargne des coopérateurs, ce service ne rencontre par encore un grand succès. Par rapport aux autres coopératives d'épargne et de crédit chiliennes, ce pourcentage est toutefois supérieur (FECRECOOP, 2000). Différents crédits ont également été obtenus auprès de banques locales.

Contrairement à Sointral, la coopérative provisionne systématiquement ses créances douteuses. Une part du passif (4,2%) est donc constituée par les **provisions**. Enfin, le **résultat** de l'exercice, quoique réduit, a le mérite d'être positif.

Tableau 18 : Structure du passif de Credicoop au 31/12/00 (en pesos chiliens)

Capitaux Propres	862.076.226
Capital souscrit	310.525.884
Revalorisation du capital propre	13.646.652
Autres Réserves (donations accumulées)	517.145.263
Bénéfice reporté	20.758.427
Provisions pour risques et charges	113.713.010
Dettes à plus d'un an dont	1.400.670.207
Crédits bancaires (approx.)	200.000.000
Crédits subsidiés (approx.)	1.200. 670.207
Dettes à un an au plus dont	311.961.447
Dettes contractées auprès d'établissements de crédit	23.621.227
Epargne	277.519.680
TOTAL PASSIF	2.688.420.890

C. Analyse du compte de résultats au 31/12/00 (en pesos chiliens)

Malheureusement, il ne nous a pas été possible d'avoir le même niveau de détails des revenus et dépenses engendrées par l'activité de Credicoop que celui que nous avons obtenu chez Sointral. Le tableau 19 montre que la prise en compte des subsides de FOSIS est indispensable pour permettre la couverture des coûts opérationnels totaux. Les instances dirigeantes de la coopérative ne peuvent par conséquent pas prétendre avoir atteint l'autosuffisance opérationnelle en 2000. Parmi les charges, les provisions pour risques et charges constituent une part significative compte tenu de la politique de provisionnement systématique adoptée par les instances dirigeantes de Credicoop. Ce montant correspondant à 5,4% du portefeuille de crédit moyen en 2000, est cependant jugé raisonnable au regard des standards en micro-finance. Il a

par ailleurs été réduit de moitié par rapport à l'année antérieure qui avait été très marquée par la crise économique qui s'était déclarée fin de l'année 1998.

Tableau 19 : Compte de résultats de Credicoop au 31/12/00 (en pesos chiliens)

Revenus Financiers Opérationnels	693.069.093
Coûts Financiers Opérationnels	107.729.890
MARGE D'INTERMEDIATION	585.339.203
Autres Revenus Financiers	71.055.884
Subsides (FOSIS)	71.055.884
Donations	0
Autres Coûts Opérationnels	626.917.212
Charges administratives	499.994.648
Ajustement pour dépréciations	13.209.564
Provisions	113.713.000
RÉSULTAT OPÉRATIONNEL NET	8.719.448
Coûts non opérationnels	8.719.448
Revenus non opérationnels	0
RÉSULTAT DE L'EXERCICE AVANT IMPÔTS	20.758.427

Conformément aux dispositions prévues par la loi, le surplus dégagé a été réparti comme suit : 5% au fonds de réserve légal ; 5% au fonds de dévolution des actions ; 10% afin de constituer le fonds d'éducation. En 2000, l'Assemblée Générale des représentants a par ailleurs décidé de distribuer une part du surplus restant aux coopérateurs sous la forme d'un chèque. Ce souhait avait en effet été exprimé par les coopérateurs .

7.2. Compréhension des modes de rationalité de l'activité économique

De même que lors de l'étude de Sointral, le recours à la théorie des économies des grandeurs offre un regard intéressant pour comprendre les mécanismes de fonctionnement de la coopérative. Contrairement au cas de Sointral, nous ne ressentons pas tant un conflit entre des principes supérieurs communs différents, mais plutôt la recherche d'une certaine harmonie entre des principes de justification propres à plusieurs mondes. L'organisation semble en effet avoir été capable de monter un dispositif basé sur la recherche de **compromis** : des êtres et des objets relevant de différents mondes sont maintenus en présence sans que l'harmonie d'ensemble soit troublée. Les acteurs ont un cadre clair à l'action auquel ils se réfèrent et la prise de décision lors des comités de crédit (situation d'épreuve dans une institution créditrice) n'est pas sujette à des argumentations contraires entre les différentes personnes en présence. Dans un premier point, nous allons tâcher d'identifier les différents éléments composant ce dispositif de compromis mis en place par la coopérative, puis dans un second point, nous tâcherons de comprendre pourquoi cette nature composite fut rendue nécessaire en nous intéressant au processus d'évolution de la convention à travers les ans.

7.2.1. Identification des registres conventionnels

Par nature, une coopérative relève du monde **civique** : les personnes s'associent en vue de la réalisation d'une œuvre collective^C sans laquelle elles ne pourraient pas arriver à leurs fins. Nous avons vu en effet que les personnes se font membres de la coopérative parce qu'étant donné leurs caractéristiques personnelles, elles étaient rejetées du circuit bancaire formel. Grâce à la coopérative, elles ont pu avoir accès au crédit car celles-ci recourent à des modes d'évaluation et donc des principes de justification distincts de ceux des banques. La propriété est, elle aussi, collective^C : les clients sont aussi les propriétaires de l'organisation et à ce titre ont des droits^C et des obligations. Le paiement de leur cotisation^C officialise leur qualité de coopérateur^C. Le mécanisme de la représentativité^C est essentiel au sein de la coopérative. Il permet d'ordonner les personnes selon leurs grandeurs : les personnes élisent^C des représentants^C (état de grand) qui vont siéger aux différents conseils^C et assemblées^C pour représenter les intérêts collectifs^C. Ils ont ainsi la capacité d'exercer un certain pouvoir^C. Les décisions importantes sont prises par vote^C en vertu du principe démocratique^C : un homme, 1 voix. De même les membres du personnel désignent^C également des délégués^C, membres^C du syndicat^C des travailleurs, chargés de défendre leurs droits et intérêts. Les négociations^C ayant donné lieu aux conventions collectives^C sont propres à ce monde. Le pouvoir^C des différentes personnes est délimité, les attributions de chacun des organes composant la structure administrative étant définies par les statuts^C.

Les principes^C coopératistes sont quant à eux définis dans une charte et guident les actions des membres. Outre le pouvoir démocratique^C (2^{ème} principe), l'exercice du contrôle par ses membres (3^{ème} principe) et la propriété commune (4^{ème} principe) déjà mentionnés, la coopérative est effectivement ouverte à tous^C, indépendamment de toute discrimination sociale, religieuse, raciale, etc. (1^{er} principe) pour peu que les personnes satisfassent aux critères^C d'adhésion^C ; les instances dirigeantes cherchent à établir des relations avec d'autres institutions rattachées au mouvement coopératiste pour contribuer au renforcement de ce mouvement (6^{ème} principe) ; elles s'attribuent un devoir^C d'information^C et d'éducation des membres : nous avons vu en effet qu'aussi bien à l'égard des nouveaux que des anciens coopérateurs, des brochures^C et les rapports annuels sont distribués, des séances d'information^C sur les principes^C coopératistes sont organisées, un bulletin^C d'information est édité, etc. (5^{ème} principe). Enfin, de par sa mission, les instances dirigeantes entendent contribuer au développement des populations cibles (7^{ème} principe).

La nature civique n'est toutefois pas la seule représentée. Des éléments de **natures industrielle et domestique** sont également présents. La qualification du personnel de terrain de « techniciens^U » est une première caractéristique de la qualification industrielle. Ceux-ci s'attribuent un rôle d'analyse^U, d'évaluation^U des demandes de crédit. Leur but est d'apprécier l'importance du risque^U associé au prêt et les potentialités^U de croissance^U de la personne. La recherche d'objectivation^U de la procédure de crédit est, elle aussi, caractéristique du monde industriel. Celle-ci est rendue possible par l'établissement de normes^U, de règlements internes, de manuel de procédures^{U/C}. On ne peut pas dire pour autant que l'évaluation de crédit soit totalement standardisée^U, dépourvue de toute subjectivité^D. Bien au contraire ! Ce qui est condamné au sein de la coopérative, c'est le paternalisme^D propre au monde domestique, mais les cas sont étudiés un à un. La technologie^U ne sert que de support à la gestion et n'est pas un instrument de décision. Les techniciens insistent en effet

sur le fait qu'ils ont une âme^C et que les règlements sont faits pour les hommes et non l'inverse ! Nous avons vu en effet que l'acceptation d'un crédit pour un nouveau coopérateur dépend essentiellement de 3 critères : 1) la détermination de l'endettement^M maximal théorique en fonction du volume de ventes^M et du niveau d'endettement^M actuel de la personne selon une table^U déterminée par le manuel de procédures^U; 2) la réalisation d'un état de situation^M au temps présent à partir des détails que l'analyste a pu récolter lors de la visite^D sur le terrain et lors de ses conversations^D avec le coopérateur et 3) l'évaluation de la moralité^D de paie. La détermination du volume de ventes^M et de la situation d'endettement^M sont tous deux des éléments qui ne peuvent s'apprécier que dans une dimension temporelle^D propre au monde domestique, mais qui peuvent s'appuyer sur des objets d'une nature industrielle (certificat de la superintendance bancaire, feuilles d'impôts, etc.). De même, la réalisation d'un état^D de situation relève lui aussi du monde domestique étant donné le manque d'information fiable qu'est en mesure de produire le micro-entrepreneur. Le technicien doit par conséquent s'appuyer sur des petits détails observés lors de la visite^D chez le micro-entrepreneur (état des machines, des stocks, révélations faites par le demandeur, etc.) et qui sont rendus possible grâce à la relation de confiance^D établie entre le coopérateur et le personnel de terrain et la proximité^D. Leur expérience^D est, à cet égard, importante. L'appréciation de la moralité de paie enfin, quoiqu'elle s'appuie en partie sur des documents^U (preuve de paiement de factures d'eau, d'électricité, DICOM, etc.) relève également d'une appréciation personnelle^D du technicien. Lorsqu'il s'agit d'un ancien coopérateur, la décision de crédit dépend du comportement antérieur^D de paie (nombre de jours de retard) et le montant est fixé à partir d'une table^U prédéfinie. Quelle que soit l'ancienneté du client, la coopérative examine également les perspectives de développement^U qu'a la micro-entreprise, même si elle est consciente que dans le contexte actuel de crise, la croissance^U des ventes est limitée et le crédit est avant tout un crédit de subsistance.

Etant donné que seul un crédit dont le risque a été apprécié comme faible est accordé, la coopérative n'exige pas nécessairement une garantie. Cette évaluation sur base de la solvabilité^U de l'emprunteur indépendant de la mise en gage d'un bien ou du 'parrainage^D' d'une personne est propre à la **logique industrielle**. Les documents exigés se veulent également de facile accessibilité de telle sorte que la coopérative évite tout obstacle matériel à l'obtention d'un crédit. La condition initiale de la personne (patrimoine, situation économique...) n'est pas non plus un élément d'exclusion pour peu que son projet soit viable^U. Seule l'exigence d'une ancienneté de minimum 6 mois est pratiquement toujours imposée, preuve que l'activité a connu une certaine stabilité dans le temps^D et a des potentialités futures^U.

D'une façon générale, la subjectivité^D de la décision n'est donc pas aussi forte que chez Sointral. Il est intéressant de noter à cet égard que le formulaire^U de demande de crédit ne comprend pas de photo^D représentant le demandeur, signe qu'une moindre importance est accordée à la personne. Mais un juste milieu est recherché entre appréciation^D personnelle du technicien et objectivation^U de la décision. Au nom de cette objectivité, la proximité^D socio-culturelle entre le technicien et le micro-entrepreneur n'est d'ailleurs pas recherchée puisque celui-ci n'émane pas nécessairement des mêmes couches sociales.

Le personnel engagé pour collecter l'information nécessaire à la mise en œuvre de cette méthodologie n'est plus un personnel hautement qualifié comme c'était le cas lors des premières années de la coopérative, mais un personnel bénéficiant d'une

« expertise^U acquise au fil des ans^D ». L'abandon d'un personnel plus qualifié est une dénonciation du monde industriel. L'organisation a su au contraire mieux tirer parti de sa **nature mixte** en le remplaçant par des objets qualifiés « d'équivoques » par BOLTANSKI & THÉVENOT, 1987 et 1991, c'est-à-dire qui relèvent tout à la fois de deux natures sans que celui-ci ne dérange dans l'un ou l'autre monde. Cela explique que les postes d'un niveau hiérarchique supérieur sont souvent occupés par des personnes ayant commencé à la base et bénéficiant d'une ancienneté^D dans l'organisation de telle sorte qu'elle a déjà pu faire ses preuves. La qualité des personnes s'apprécie donc avec le temps^D et non plus en regard de diplômes^U et autres qualifications professionnelles^U. Cette ancienneté^D est d'ailleurs caractéristique de l'ensemble du personnel en place. A mesure que l'encours du risque augmente car le montant demandé croît, la décision est prise par une personne d'un niveau hiérarchique supérieur plus expérimentée. Cette répartition du pouvoir permet aussi de combiner différentes natures : la division du pouvoir (et donc des tâches) propre au monde industriel et la reconnaissance des aptitudes acquises grâce à l'ancienneté propre au monde domestique. Les relations entre les différents niveaux hiérarchiques fondées sur le respect^{D/U} et l'autorité^{D/U} constituent un autre exemple d'« objets composites » puisqu'elles peuvent être envisagées dans une nature domestique comme industrielle. L'harmonie^D d'ensemble est recherchée, notamment par le recours à un contrôle indirect des personnes et par la liberté que celles-ci ont pour s'exprimer avec leur chef hiérarchique direct. Les nombreuses activités sociales organisées avec les coopérateurs ont, elles-aussi, pour but de contribuer à la convivialité^D rappelant l'ambiance des cérémonies familiales^D. Les formulaire^U de visite^D informatisés^U sont encore un autre exemple des compromis effectué par les membres de la coopérative entre une nature domestique et industrielle.

La recherche de personnalisation^D des relations, d'attention^D à l'égard des coopérateurs, etc. sont autant d'autres éléments qui font également référence à une **nature domestique** et qui sont jugés importants par les membres de l'organisation. De même, en cas de difficulté de paiement, une attitude de compréhension^D est adoptée par le personnel de la coopérative qui cherche à trouver un compromis^C, un accord pour que le client puisse régler sa situation dans les meilleurs délais. A cet effet, le chargé de recouvrement de prêts n'hésite pas à se déplacer pour rendre visite^D personnellement^D au coopérateur en retard de paiement. Toutefois, une procédure judiciaire^C est entreprise si cela vaut la peine et que toutes les autres tentatives n'ont pas abouti.

L'organisation n'est pas exempte non plus d'éléments de nature marchande. Si longtemps l'attrait de nouveaux coopérateurs s'est fait via le réseau^D social, la croissance^M recherchée de la coopérative ainsi que le processus de concurrence^M accru a conduit les dirigeants à multiplier les canaux de publicité anonymes^M (presse écrite, parlée, ...). Elle cherche néanmoins à favoriser également la venue de nouveaux membres sur base d'un réseau de connaissances^D en organisant différents concours en interne destinés à motiver les coopérateurs actuels à rechercher dans leur entourage^D (famille^D, amis^D, voisins^D, etc.) des nouveaux membres potentiels. Ici, plus qu'un mixte entre une nature industrielle et domestique, nous avons un **mixte entre une nature marchande et domestique**.

Soucieuse que les membres de la coopérative puissent se faire entendre, elle a accompagné son processus de croissance, d'une stratégie de décentralisation de ses opérations par la création de comités^C régionaux. Cette décentralisation a permis à la

coopérative d'être plus flexible^D, plus souple^D dans son processus de décision. Par ailleurs, pour veiller à impliquer davantage les micro-entrepreneurs à la vie associative^D de la coopérative, elle a créé un comité^C de participation. Ce comité quoiqu'il soit parvenu à mettre en place différentes activités sociales, a toutefois du mal à intéresser véritablement les coopérateurs, traduisant leurs préoccupations plus individuelles^M que collectives^C. Avec le temps, certains anciens coopérateurs ont pris cependant conscience de l'importance de participer au processus de décision. Progressivement, ceux-ci se sont montrés plus revendicateurs de leurs intérêts^M personnels. Toutefois ce constat n'est pas à l'origine de conflits internes, des accords sont sans cesse trouvés entre l'équipe de gérance et les membres élus^C représentant les coopérateurs. Cette importance accordée aux coopérateurs (et donc aux personnes^D) via la création de comités^C permet de combiner une **nature tout à la fois civique et domestique** sans que l'assemblage ne dérange.

L'analyse des objectifs^U poursuivis actuellement par la coopérative traduit également la volonté des membres de la coopérative de concilier des natures différentes. Le maintien de sa position de leader^M sur le marché et d'une rentabilité^M positive font penser davantage **au monde marchand** tandis que le renforcement de l'identité^C coopérative est de **nature civique**. La mise en œuvre de ses objectifs relève quant à elle de **principes** également **industriels** : Chacun des objectifs est assorti de sous-objectifs^U destinés à mettre en place un dispositif concret pour parvenir à l'accomplissement des objectifs^U visés. Pour motiver les membres du personnel, les instances dirigeantes ont mis en place des bonus^U déterminés en relation avec les performances^U financières^M de l'organisation (bénéfice généré, montant des provisions, taux de non-remboursement). Toutefois, pour renforcer le sentiment de contribution à une œuvre collective^C, les bonus sont fonction des résultats obtenus au niveau de la succursale et non pas de ceux obtenus à titre individuel^M.

Voyons à présent pourquoi l'organisation a été amenée à mettre en place de tels dispositifs d'assemblage en retraçant le processus d'évolution des registres conventionnels qu'a connu la coopérative.

7.2.2. Tentative de compréhension de l'évolution du registre conventionnel

Le sentiment de solidarité^C, d'associativité^C pour la réalisation d'un projet collectif^C était très marqué lors des toutes premières années de vie de l'organisation. A l'époque, la coopérative était empreinte de l'idéologie qui caractérisait l'**esprit des coopérateurs institutionnels** à l'origine de la création de la coopérative. Nous avons vu que ceux-ci pensaient que les organisations d'économie^M populaire^C établissaient un réseau entre elles dans un but d'entraide mutuelle^C et avaient comme ambitieux projet de contribuer au développement de l'économie^M solidaire^C. Le développement visé était intégral : le fonds espérait par l'octroi de crédits, mais également de formation, d'assistance technique, etc. engendrer des retombées à la fois sociales^C, techniques^U et économiques^M. Les membres de la coopérative concevaient parfaitement que ses activités soient déficitaires^C. Une participation financière réduite était exigée aux coopérateurs et les fonds mis à disposition de la coopérative provenaient pour l'essentiel de la coopération internationale. Les instances dirigeantes comptaient sur la publicité orale faite par ses membres pour augmenter le nombre de ses coopérateurs. Ceux-ci étaient donc limités au réseau de connaissance.

Bien que la mission de l'organisation relève d'un intérêt collectif^C propre au monde civique, il était clair dès le départ que la coopérative ne devait appuyer que des projets viables^U. Les éléments de nature industrielle ont toutefois été principalement introduits au début des années nonante suite à la **diminution progressive de l'influence des coopérateurs-institutionnels** et la **prise de contrôle** des activités **par l'équipe dirigeante**. Le processus de croissance a été privilégié et a entraîné un changement d'esprit (abandon des principes^C idéologiques) et de cible (ouverture à des ME unipersonnelles et à des coopérateurs sortant du réseau de connaissances^D). Nous avons en effet vu que le terme de « micro-entreprise » a été préféré à celui d'« économie solidaire^C », la coopérative s'est ouverte aux travailleurs indépendants et le caractère d'associativité^C des micro-entrepreneurs s'est progressivement perdu, les critères d'adhésion de caractère idéologique ont été abandonnés (rémunération maximale fixée à maximum 5 fois la rémunération minimale, nombre minimum de personnes employées, etc.) au profit de critères plus financiers^U (interdiction d'être dans DICOM), etc. La méthodologie de crédit se voulait professionnelle^U, basée sur une étude^U de rentabilité^M suite à la projection^U des flux futurs^U attendus grâce au crédit. Le personnel technique était composé pour la majorité d'ingénieurs^U dont les compétences^U financières étaient jugées indispensable à la bonne évaluation^U des projets. Le processus de croissance^U de l'institution avait en outre rendu nécessaire une plus grande formalisation^U des règles^U et des procédures^U.

Un changement des *stakeholders* dominants semble donc avoir été à l'origine d'un abandon d'éléments de nature civique au profit d'une nature plus industrielle fin des années quatre-vingt. Toutefois, cette évolution n'est pas selon nous le fait de cette seule modification. Elle a également été suscitée par le **contexte** dans lequel l'organisation s'inscrivait. L'équipe dirigeante a dû s'adapter à une double réalité culturelle et économique. Réalité culturelle d'une part, car le Chilien semble privilégier l'initiative individuelle^M, plutôt qu'associative^C. Deux éléments sont révélateurs de la prédominance de l'intérêt individuel sur l'intérêt collectif : Premièrement, la préférence donnée par les coopérateurs à la distribution du surplus (et donc de la rentabilité^U du capital investi). Et deuxièmement, le peu de répondant qu'a rencontré AGEMA, l'association créée en vue de les aider^D à commercialiser collectivement^C leurs produits. Réalité économique d'autre part, car dès le début des années nonante, les instances dirigeantes avaient compris que le contexte favorable de la coopération internationale qui avait prévalu jusque là ne se maintiendrait pas éternellement et qu'il fallait donc pouvoir à terme^U compter sur des ressources propres. Un plan stratégique destiné à atteindre l'autonomie^U opérationnelle quatre ans plus tard avait été mis en œuvre. Des projections sur l'avenir^U avaient donc été établies^U. Pour parvenir à la réalisation de ce plan, les instances dirigeantes ont prêté attention aux performances^U financières, elles ont recherché de nouvelles formes de financement (par l'augmentation des taux d'intérêt et des cotisations sociales, la création d'un service d'épargne, etc.) et adopté des considérations d'efficacité^U et de productivité^U (augmentation des recettes, augmentation du volume d'activité, développement du système informatique dans le but d'automatiser certaines tâches administratives, amélioration du suivi des prêts, etc.).

A l'intérieur d'un projet relevant d'une nature civique, les moyens mis en œuvre étaient par conséquent constitués d'éléments relevant d'une nature principalement industrielle. Au contraire de la situation actuelle où une certaine harmonie se dégage, au départ les deux natures paraissaient être juxtaposées sans pour autant y voir

beaucoup d'éléments permettant le passage d'une nature à une autre. Le comportement adopté par les analystes lors des évaluations de crédit manifestait clairement le conflit de logiques existant : les techniciens-ingénieurs^U adoptaient une attitude de paternalisme^D à l'égard des coopérateurs et n'hésitaient pas à falsifier l'information. Une telle attitude est tout simplement inadmissible du point de vue d'une nature industrielle. La situation d'épreuve que constitue le comité de crédit n'était donc pas résolue.

Les **instances dirigeantes** ont alors procédé à différentes modifications du mode de fonctionnement interne vers le milieu des années nonante. Le processus de décentralisation^U des décisions a constitué un premier changement majeur qui a permis de renforcer la participation^C des coopérateurs et flexibiliser^M les procédures d'approbation de prêts. Le changement de la méthodologie d'évaluation des prêts a constitué un autre changement important. Elle a également permis de 'radoucir' l'opposition entre les natures en présence en supprimant des éléments dénoncés violemment par une nature et valorisée par une autre (abandon du paternalisme^D, d'un personnel hautement qualifié^U, etc.) et en intégrant des objets composites (comme une méthodologie qui se veut la plus objective^U possible mais d'où des éléments plus subjectifs^D ne sont pas interdits et le recours à des techniciens^U-professionnels^D qui évaluent les crédits grâce à leur expérience^D). Cet effort de rapprochement entre des natures au départ opposées était nécessaire si l'organisation entendait s'adapter au contexte et faire en sorte que l'assemblage se tienne. Sans un assemblage cohérent, les tensions sont en effet susceptibles de perturber l'ordre intérieur. Remarquons que ce changement de méthodologie a été le fait d'une volonté de faire disparaître le paternalisme^D et de simplifier les procédures^U et non le produit de la crise économique comme cela a été le cas pour la Fondation. Dans le cas de la coopérative, la crise n'a pas eu véritablement de conséquences directes sur la méthodologie de crédit bien qu'elle ait affecté ses résultats financiers²⁰⁴. C'est ce qui l'a conduit à revoir ses perspectives futures^U à la baisse et à privilégier la consolidation^M de l'institution introduisant ainsi des éléments de nature marchande, à côté des natures déjà présentes. Le meilleur équilibre trouvé est également le reflet selon nous d'un **meilleur rapport de force** entre l'équipe dirigeante et les coopérateurs-clients qui, au cours des cinq dernières années, sont parvenus à faire entendre leurs voix et sont davantage intégrés dans la gestion de la coopérative. Car, en effet si les premiers sont principalement préoccupés par la solvabilité financière de l'institution afin de garantir dans le temps le patrimoine des associés, les seconds sont davantage tournés vers leur bien-être et la satisfaction de leurs intérêts immédiats.

7.2.3. Conclusion

Cette deuxième étude de cas montre à nouveau que le fonctionnement d'une organisation repose sur des éléments relevant de plusieurs natures (mondes). Nous avons vu que lors des comités de crédit, les décideurs engagent des ressources destinées à évaluer le risque encouru. Au départ, le principe supérieur commun fait dès lors référence à une nature industrielle. Cependant, l'appréciation du risque nécessite d'engager des ressources qui ne relèvent pas uniquement du monde

²⁰⁴ Dans les quelques mois qui ont suivi la crise, la coopérative a pratiqué une politique plus restrictive : diminution temporaire du nombre d'associés, ralentissement de l'octroi de crédits, etc. afin de pouvoir consacrer davantage de temps au recouvrement des prêts, mais elle n'a pas été contrainte de revoir sa méthodologie en tant que telle.

industriel (exigence d'états financiers^U, calculs de ratios^U, etc.) sans quoi, comme le mentionne un technicien, compte tenu du caractère informel de la micro-entreprise, aucun des coopérateurs ne serait sujet à crédit. Une telle évaluation n'est pas possible sans la mise en œuvre notamment de ressources domestiques (visite^D à domicile^D, importance accordée à la confiance^D, à l'appréciation^D de l'analyste, etc.). La **nature composite de l'objet de crédit** est donc à nouveau apparente. Faisons remarquer que la préoccupation pour le risque encouru revêt une double motivation faisant appel, elles aussi, à des principes de justification relevant de natures différentes : Une motivation financière d'une part pour préserver la stabilité de la coopérative et notamment les fonds des coopérateurs. Nous retrouvons là la logique industrielle. Une motivation sociale d'autre part, pour ne pas engendrer des dommages tant économiques que psychologiques aux clients déjà issus d'une catégorie de la population fort démunie. Nous retrouvons là les principes d'une nature civique et même domestique. Par ailleurs, les différents objets composites identifiés ci-dessus (expertise^U acquise au fil des ans^D, le formulaire^U de visite^D informatisé, le respect^{D/U}, l'autorité^{D/U}, etc.) nous permettent d'affirmer que la visée vers un « bien commun » a été atteinte au sein de la coopérative pour reprendre les termes de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991.

Les membres de la coopérative sont conscients que, malgré la méthodologie de crédit mise en œuvre, une partie du risque subsiste toujours surtout lors d'un premier crédit étant donné la cible de la coopérative. Dès lors, la logique sous-jacente est davantage celle d'une « limitation » du risque encouru que la traditionnelle logique de « minimisation » du risque. D'une façon similaire, l'objectif recherché n'est pas la maximisation du profit, mais bien l'octroi d'un crédit à des personnes de faibles ressources dans un but de développement économique. Rappelons en effet que par essence les membres d'une coopérative ne recherchent pas la maximisation du capital investi, mais la satisfaction de besoins auxquels ils n'auraient pas accès sinon. Une logique de satisfaction semble donc l'emporter sur une logique de maximisation²⁰⁵. L'**approche conventionnaliste** posant l'hypothèse d'une rationalité procédurale et reconnaissant l'existence d'une pluralité de modes de coordination nous semble par conséquent à nouveau fondée.

Cette deuxième étude de cas est également intéressante du point de vue de la compréhension de l'évolution du registre conventionnel adopté par les membres de l'organisation. Elle montre en effet sous quelles conditions une situation d'équilibre (plus ou moins stable) établie à un moment donné peut être affectée et le registre conventionnel en vigueur remis en cause. Nous avons en effet vu que fin des années quatre-vingt, l'évolution du registre conventionnel en place a été le fait d'un **changement de rapports de force** entre les différents membres internes à l'organisation : l'affaiblissement du pouvoir des coopérateurs-institutionnels au profit de l'équipe dirigeante fin des années quatre-vingt, puis la participation de plus en plus importante des coopérateurs-clients dans la gestion de la coopérative au cours des cinq dernières années. Elle a également été suscitée par le **contexte externe économique**, d'une part (diminution des fonds en provenance de la coopération internationale), et **culturel**, d'autre part (mentalité chilienne fort individualiste). En conclusion, comme dans le cas de Sointral, il nous faut reconnaître l'importance des

²⁰⁵ Il n'est jamais ressorti des interview par exemple que l'objectif était la satisfaction du plus grand nombre d'associés par la maximisation du nombre de prêts accordés à ceux-ci.

différentes parties prenantes à l'organisation et comprendre le rôle joué par chacune d'elles ainsi que leur poids respectif. La prise en compte de l'environnement interne de l'organisation tout comme d'ailleurs de l'environnement externe sont fondamentales à la bonne compréhension des logiques d'action en place dans une organisation.

Voyons à présent ce que peut nous apprendre l'étude de cas d'une banque privée.

CHAPITRE 8: ÉTUDE DE CAS D'UNE BANQUE PRIVÉE, LE CAS DE 'BANEFE'

Tableau 20 : Fiche d'identité de Banefe au 31/12/01

Profil institutionnel	
Nom de l'institution	Banefe
Année d'initiation des activités	1995
Forme juridique	Banque Privée
Nombre de Succursales	58 dont 19 à Santiago
Nombre d'employés	2.717
Caractéristiques du Portefeuille de crédits²⁰⁶	
Solde du portefeuille (CLP)	27.354.000.000
Nombre d'emprunteurs actifs	40.500

NB. Au 31/12/00, CLP 1 = USD 570

Introduction

Ce n'est qu'après de nombreuses insistances et mois de patience que nous avons pu obtenir l'information nécessaire à la rédaction de ce chapitre. La banque s'était en effet montrée très réticente au départ à transmettre l'information, celle-ci étant considérée comme confidentielle. L'argumentation évoquée, à elle seule révélatrice du registre conventionnel de l'organisation, a été que la banque est le leader en micro-crédit au Chili et que les membres de la direction ne voulaient pas que la concurrence soit au courant de leur mode de fonctionnement interne. Finalement, ayant compris l'objet de notre étude, ils ont consenti à nous transmettre certains documents et à ce que nous menions les entrevues et visites nécessaires à la collecte de nos données. Au total, 9 entrevues furent menées à différents niveaux de l'organisation, 2 visites ont été effectuées en clientèle et une après-midi fut passée en compagnie de personnes responsables de l'évaluation des crédits.

Le rôle joué au sein de cette organisation a, encore plus que dans le cas de la coopérative, été un rôle d'observateur complet. Nous pensons toutefois avoir atteint un degré de compréhension suffisant à l'identification des registres conventionnels en présence et des principes de rationalité de l'action économique sous-jacents. Par contre, compte tenu de la taille importante de l'organisation et de la multiplicité des dispositifs mis en œuvre par la direction, nous sommes conscients que nous avons une connaissance moins fine des pratiques réelles de l'organisation. Mise à part l'analyse des demandes de crédit pour lesquelles nous avons réellement pu confronter le niveau du discours (les politiques) avec celui des pratiques (les critères réellement pris en considération lors de la prise de décision), le reste de l'analyse est davantage descriptive. Ce constat nous conduit à reconnaître que nous disposons d'une vision probablement quelque peu idéalisée du fonctionnement de l'organisation.

²⁰⁶ Les données relatives à l'épargne ne sont pas disponibles car aucune distinction n'est opérée entre l'épargne effectuée par les micro-entrepreneurs et celle des personnes privées, qui constituent deux segments de marché distincts auxquels les services de Banefe sont adressés comme nous pourrions le voir ci-dessous.

Notre insistance auprès de cette organisation s'est justifiée dans la mesure où l'information dont nous disposions au départ avait montré tout l'intérêt que représentait cette étude de cas. Ses logiques d'action sont en effet fort différentes de celle des ONG, et même, des autres coopératives et banques approchées. Les données récoltées nous ont fortement aidée à construire la typologie exposée dans la troisième partie de cette thèse.

Tout comme lors des deux études de cas antérieures, nous procéderons ci-après dans un premier temps à une description des données collectées (point 1), puis dans un second temps, nous identifierons les logiques d'action ainsi que leur évolution dans le temps à la lueur de la théorie des économies de la grandeur (point 2).

8.1. Description des données collectées : de la naissance de l'organisation à nos jours

8.1.1. Forme juridique

Banefe est une **banque commerciale privée**, division de la Banque Santander Chile dont la maison mère est localisée en Espagne. Elle n'a donc pas de personnalité juridique distincte de la Banque Santander, mais son administration et sa gestion sont toutefois indépendantes comme nous aurons l'occasion de le voir dans la section consacrée à l'administration de l'organisation.

En tant que banque privée, la propriété est entre les mains d'actionnaires auxquels doivent rendre compte le comité exécutif de Banefe en charge des opérations courantes de la Banque. Ces actionnaires sont localisés en Espagne.

8.1.2. Historique et présentation générale

Banefe est né de l'union de deux institutions : l'entreprise FINCARD et la financière FUSA. La première fut acquise en 1993 par la Banque Santander. Elle appartenait à l'époque à la Holding Bancard et était leader sur le segment d'émission des cartes de crédit. La seconde, fut acquise deux ans plus tard, en 1995, et était leader sur le marché du crédit à la consommation. De cette union, est née Banefe en novembre 1995. L'idée était de créer un nouveau style de banque basé sur la confiance du client et orienté vers le service plus que sur les produits (DOC6). La cible visée est constituée des personnes appartenant aux segments 'moyens' et 'moyens-bas' de la population dont les micro-entrepreneurs constituent approximativement 10% de la clientèle.

L'origine de l'intérêt de cette banque pour le segment des micro-entreprises remonte en 1993 lorsque le président de la financière FUSA s'était montré intéressé à participer au programme IFIs du FOSIS (Fondo de Solidaridad e Inversión Social). Comme nous l'avons vu au chapitre 5, ce programme cherche à intéresser la banque formelle au secteur de faibles ressources et de faible niveau éducatif via l'octroi de subsides. A l'époque, ce segment de la population était en effet méconnu de la banque et considéré comme à haut risque.

En 1995, lorsque la Banque Santander (Espagne) a racheté la financière FUSA, des études de marché furent entreprises pour évaluer l'intérêt financier que représentait ce secteur. Le Gérant Général de la division 'Micro-entreprise' nous a expliqué que

l'attention au secteur de la micro-entreprise passa alors d'une phase expérimentale (du temps de la financière) à un véritable « business ». La direction ne participa plus seulement aux appels d'offres du FOSIS, mais a commencé à développer des produits spécialisés destinés aux micro-entrepreneurs.

Très vite, Banefe a connu un très grand succès tant d'un point de vue financier qu'au niveau de son image de marque. La qualité constitue également une préoccupation majeure de Banefe qui s'est vu reconnue la certification ISO 9001 en décembre 2000 par Aenor, organisation espagnole de qualification de la qualité (DOC6). Par la suite, elle a remporté également le prix d'excellence de la Banque Interaméricaine en Développement en 2000 et le « prix national de la qualité, catégorie 'Grandes entreprises' » décerné en 2001 par le Ministère de l'Economie.

Au 31 décembre 2000, le portefeuille de crédits à la micro-entreprise s'élevait en monnaie locale à CLP 24.000 millions (USD 43 millions), ce qui représentait 7,82% du portefeuille total de Banefe (DOC2). Au total, le montant des dépôts (comptes à vue, d'épargne et à terme) atteignait CLP 102.529 millions en monnaie locale, soit USD 181 millions, réparti entre 76.815 comptes. De ces comptes, 57.409 représentaient un solde inférieur à USD 500 (DOC2).

Elle a effectué à ce jour 50.000 opérations de crédit et compte 35.000 clients micro-entrepreneurs actifs, chiffres qu'elle entend voir augmenter considérablement dans les prochaines années. Le crédit aux micro-entrepreneurs constitue en effet, avec le crédit hypothécaire, une priorité pour Banefe qui, depuis 4 années consécutives (1998-2001), a connu une chute de son portefeuille de crédits à la consommation (JDB-14/06/02). En dépit de cette chute et malgré la crise économique qui touche le Chili depuis 1999, le bénéfice net de Banefe n'a eu de cesse d'augmenter, ayant franchi le seuil des CLP 20.000 millions en 2001. Banefe se considère aujourd'hui leader sur le marché du crédit à la consommation tant en ce qui concerne sa taille, sa rentabilité que la perception de sa clientèle.

Les fonds de Banefe proviennent du public chilien, voir en cas d'insuffisance de la Banque Santander²⁰⁷. La maison mère de Banefe est localisée à Santiago. Banefe compte aujourd'hui plus de 70 points de contact (succursales, caisses auxiliaires ou points de vente) répartis tout au long du pays. Pour administrer ceux-ci, Banefe est constitué de 2.717 employés.

8.1.3. Mission

Banefe n'ayant pas de personnalité juridique propre, la mission de Banefe a été identifiée sur base des documents internes qui ont été mis à notre disposition et non pas à partir des statuts juridiques. La mission telle que formulée par la direction de Banefe fait partie d'un vaste plan stratégique qui sera détaillé dans une section ultérieure.

Initialement, la mission de Banefe était définie de la façon suivante : « **être une grande et rentable banque de personnes orientée aux secteurs de revenus moyens** » (DOC3). La rentabilité attendue se voulait supérieure à la moyenne de celle atteinte par ses concurrents directs, à savoir, les autres banques, les institutions financières, les divisions de crédit de consommation et les centres commerciaux. Les

²⁰⁷ Banefe évite toutefois d'y recourir car la Banque Santander impute un coût des fonds supérieur.

coopératives d'épargne et de crédit et les ONGs ne sont pas tant perçues comme des institutions concurrentes dans la mesure où, selon les propos du Gérant Général de la Division 'Banque des Clients', elles sont plus sociales et s'attaquent à des micro-entreprises plus informelles.

Depuis sa création, Banefe a mis l'accent sur les personnes et la qualité de la gestion. Les membres de la direction sont en effet convaincus que pour satisfaire dans le temps les exigences de **résultats commerciaux et financiers** réclamés par les actionnaires, ils ont comme seule voie possible le développement d'attributs qui leur permettent d'attirer, de satisfaire et de maintenir un portefeuille de clients et un groupe d'employés satisfaits pour établir une relation permanente et de long terme avec eux (DOC6).

La crise de confiance qu'a connu toute l'industrie chilienne en général fin des années nonante suite à la crise économique, a conduit Banefe à affiner son approche stratégique et à redéfinir sa mission en mettant encore davantage en avant la satisfaction des clients. Actuellement, sa mission est exprimée de la façon suivante : **« être le leader sur les segments de la population constitués de personnes de ressources moyennes et des micro-entrepreneurs, tout en consolidant des relations intégrales et permanentes avec ses clients, basées sur la confiance et le bénéfice mutuel »**. Cette formulation de la mission appelle deux remarques. La première concerne le leadership : Banefe entend occuper une position dominante en ce qui concerne tant sa part de marché, sa rentabilité que la perception de sa clientèle. La seconde a trait à la façon dont celle-ci entend parvenir à ses fins. Banefe s'est rendue compte que pour être leader sur le marché, elle devait créer des relations durables avec ses clients. C'est pourquoi, elle entend offrir un service de qualité, générer des clients reconnaissants et créer un climat de confiance grâce à l'instauration de relations transparentes avec les clients. Comme le montre très clairement l'extrait suivant tenu par un sous-gérant, contrairement à d'autres institutions, la confiance à laquelle il est fait référence ici, n'est pas la confiance de Banefe dans ses clients, mais bien la confiance des clients dans le service octroyé par Banefe.

« Nous souhaitons que les clients se sentent en confiance chez Banefe, qu'ils n'aient pas l'impression que nous pourrions abuser d'eux. Et pour obtenir cette confiance, nous devons être clairs, transparents dans notre relation »

En fin de compte, c'est le bénéfice mutuel qui est recherché : opportunité de croissance pour les micro-entrepreneurs et intérêts financiers pour Banefe.

Cette mission est très claire dans la tête des personnes interrogées. En effet, ces termes exprimés dans différents documents internes, ont été cités mot à mot lors des entrevues menées à différents niveaux de l'organisation (secrétaire, personnel de terrain, exécutifs, gérants, etc.).

8.1.4. Cible

Comme annoncé ci-dessus, le marché objectif de Banefe est constitué des clients de **revenus moyens à moyens-bas** de la population. Ce segment, habituellement non desservi par la banque traditionnelle présente d'après la direction de Banefe un grand

potentiel de croissance, représentant par conséquent une opportunité réelle de relations de bénéfice mutuel et de long terme (DOC6).

Parmi sa clientèle, Banefe opère une distinction entre les personnes privées et les micro-entrepreneurs se dédiant à une activité productive (bazar, mini-market, marchés, etc.). La cible qui nous intéresse est, bien entendu, celle constituée par les micro-entrepreneurs. Banefe distingue trois types de micro-entreprises en fonction de leur degré de formalité. Sont considérées :

- formelles : les micro-entreprises qui disposent de toutes les autorisations légales requises et qui sont soumises à un régime d'imposition.
- semi-formelles : les micro-entreprises pour lesquelles certains documents légaux ont été obtenus, mais auxquelles il manque certaines autorisations.
- informelles : les micro-entreprises qui opèrent sans aucune autorisation légale, essentiellement les petits ateliers réalisés à l'intérieur des maisons particulières.

La majorité des clients de Banefe sont formels. Les commerçants ont toujours constitué le type d'activité dominant dans la mesure où ces micro-entrepreneurs sont plus visibles que d'autres qui opèrent à l'intérieur de leur maison, sans pignon sur rue (artisans, confection, etc.). Toutefois, récemment Banefe a entrepris une vaste étude de détection de clientèle appartenant à d'autres secteurs d'activités et d'identification de leurs nécessités.

Sont formellement exclus par le manuel général des crédits : les activités de transport, les taxis, les agriculteurs, les commissionnaires, l'industrie minière, les activités de courtage, les commerçants ambulants et les activités non compatibles avec la morale.

8.1.5. Administration interne de Banefe

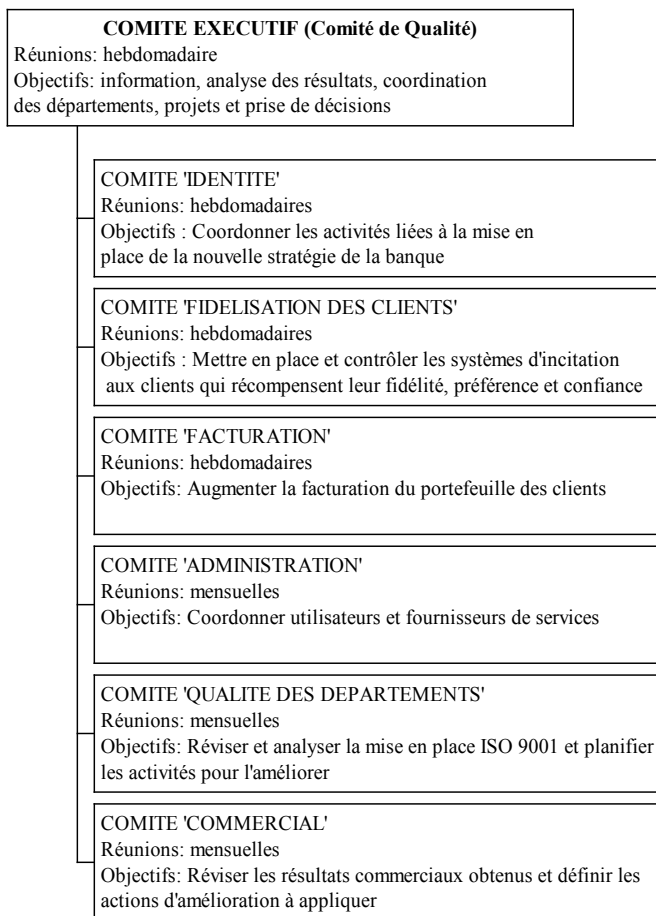
Rappelons que si Banefe n'est pas juridiquement parlant une entité distincte de la Banque Santander, elle en est toutefois indépendante pour sa gestion. Banefe a sa propre équipe dirigeante, son personnel, ses produits spécifiques à son segment de clientèle, son réseau de succursales, etc. Depuis la fusion de la Banque Santander et de la Banque Santiago en 1998, différents départements dépendants antérieurement de Banefe ont cependant été déplacés au niveau de la Banque Santander. A l'heure actuelle, Banefe recourt à différents départements spécifiques de la Banque tels que les Ressources Humaines, la Formation, la Comptabilité, etc. (DOC6).

Le **comité exécutif** est à la tête de la structure organisationnelle. Celui-ci se réunit chaque semaine. Il est composé du Gérant Général ainsi que des Gérants qui sont directement sous sa direction (à savoir le Gérant Général des départements des Ressources Humaines, Opérations et Systèmes, Commercial et Succursales, Division Banque Clients, Risque, Développement Commercial et le Sous-Gérant Marketing).

Banefe est administrée à partir de **divisions** et de **gérances**. L'entité consacrée aux micro-entrepreneurs appartient à la division 'Commerciale' de la 'Division Banque Clients'. Elle est constituée de 5 personnes. Tout le reste du personnel contribuant à l'octroi de services financiers aux micro-entrepreneurs appartient soit aux succursales et sont alors sous la responsabilité d'un Gérant Zonal, soit, ne font pas partie du personnel interne de Banefe, mais sont des prêteurs de service.

Dans sa recherche de l'excellence, Banefe a mis en place différentes instances de coordination ou **comités permanents** dépendant directement du comité exécutif. Ces comités assurent la coordination des différentes unités : les comités d'identité, de fidélisation des clients, de facturation, d'administration, de qualité et commercial. La structure de ces comités est présentée ci-dessous.

Figure 6 : Structure des comités de Banefe



A côté de ces comités permanents, il existe aussi des **comités temporaires** (comme le Comité d'Identité, d'Austérité et d'Incitations) créés à des fins de mise en place ou d'amélioration d'actions spécifiques (DOC6). Ces différents comités se veulent transversaux et réunissent des personnes de différentes unités. Ils permettent de favoriser le travail en équipe, une des valeurs de Banefe comme nous aurons l'occasion de le voir ci-dessous.

Par ailleurs, il existe également un **syndicat**. Mais, seuls 37 membres du personnel sont syndiqués sur les 2 717 personnes constituant l'effectif de Banefe; le reste

(99%) est représenté par des délégués élus selon les principes du vote universel comme le prévoit l'article 302 du Code du Travail (DOC6).

8.1.6. Planification stratégique et objectifs organisationnels

Il n'existe pas d'objectifs spécifiques pour le segment des micro-entrepreneurs. Ceux-ci sont gérés au niveau de l'entité globale de Banefe. Les objectifs de Banefe sont guidés par les attentes des actionnaires. Son objectif ultime : **croître** (Banefe entend doubler la clientèle actuelle) et réaliser du **profit** (DOC6) !

Les actionnaires font connaître leurs attentes à court et moyen terme à travers l'établissement de budgets financiers opérationnels annuels et tri-annuels que Banefe a systématiquement respectés (DOC6). Ayant pour objectif final la **rentabilité** de ses opérations, les principaux indicateurs de santé de l'entreprise sont le ROE (rentabilité des fonds propres) et le ratio coûts/revenus. Nous reviendrons sur ces indicateurs dans le point consacré au contrôle interne des activités.

Afin de maximiser la rentabilité de ses opérations, Banefe cherche à maximiser la rentabilité de chaque client en promouvant le nombre de produits auxquels les clients ont recouru ainsi que l'usage que chacun en fait (maximisation du nombre d'opérations pour chacun d'eux (DOC6).

Chez Banefe, le Gérant Général de la division 'Micro-entreprise' nous a commenté que « rien n'est laissé au hasard, tout est étudié ». Tous les 3 ans, après une analyse de la situation externe (réalisation de 'focus groups' avec les clients et les fournisseurs, analyse de la concurrence, études de satisfaction, etc.) et interne (évaluation des capacités organisationnelles), la direction définit un plan stratégique. Ce plan détermine à son tour la mission à suivre, la vision, les attentes et les objectifs organisationnels (DOC6). Un « alignement organisationnel » est recherché entre ces différents éléments.

Historiquement, Banefe a défini ses objectifs stratégiques de la façon suivante (DOC6) :

1995-1997

« Obtenir une orientation claire aux clients pour parvenir à se positionner sur le marché »

1998-2000

« Être le leader en matière de distribution et de service (Banque Facile) »

2001-2003

« Développer la Banque Facile au moyen de processus simples, de bas coûts transactionnels et avec l'accent mis sur la qualité du service ».

Le premier plan stratégique fut créé par les membres du comité exécutif dans le but d'aider Banefe à se positionner sur son marché. Ils souhaitaient faire de Banefe une banque leader sur le marché des personnes, dirigée aux segments des revenus moyens de la population chilienne. Pour se différencier, ils ont cherché à créer un nouveau style de banque au sein de laquelle « rien n'est plus important que le client ! » (DOC6). Quatre mots-clés orientaient à l'époque son mode d'action : la qualité, l'agilité, le coût et l'innovation.

Le second processus de planification fut élaboré fin 1997 dans un contexte affecté par de grands changements tant normatifs qu'au niveau de l'agressivité de la concurrence. Le concept de « Banque Facile » a été introduit. Banefe voulait être avant tout la banque de ses clients en créant des services automatisés.

Lors de l'analyse externe menée dans le cadre de l'élaboration de son troisième plan stratégique, les membres du comité exécutif se sont rendus compte que malgré une satisfaction importante de sa clientèle²⁰⁸, il leur fallait changer la nature des relations avec les clients. Ils ont en effet pris conscience que trop longtemps ils avaient privilégié la rentabilité de la transaction au détriment de la qualité de la relation. Comme nous l'a expliqué le sous-gérant de la division 'Micro-entreprise', l'accent était mis davantage sur les produits sans s'interroger sur les nécessités réelles des clients. Jamais auparavant il n'y avait eu une approche de « gagnant-gagnant ». Or, vu la précarité de la situation économique des familles qui s'adressent à Banefe, si les membres du personnel ne prêtent pas attention à ne pas endetter les personnes plus que ce qu'elles ne peuvent réellement payer, au lieu d'être une solution à leurs problèmes, elle devient partie intégrante de leurs problèmes (DOC7). Pour prêter de façon responsable, c'est-à-dire, prêter un maximum aux clients, mais dans les limites de leurs capacités, il faut les conseiller judicieusement en analysant avec eux leur situation financière (DOC7). Mais avant cela, nous a commenté le Gérant Général de la division 'Micro-entreprise', il fallait changer la perception que le client avait de banefe et réinstaurer un climat de confiance. Car, en effet, la crise économique avait affecté l'image et la crédibilité de l'industrie financière en général (DOC7). A cette fin, Banefe s'est attaquée à un **double défi** :

- Se différencier par rapport à l'industrie bancaire et en particulier les financières en créant des relations basées sur la confiance et la transparence et le bénéfice mutuel.
- Faire en sorte que les clients soient reconnaissants à l'égard de Banefe afin de créer des relations permanentes et loyales avec eux.

La poursuite de ce double défi a conduit la banque à mettre en place une **nouvelle stratégie**. Au sein de leur nouvelle stratégie, « il est fondamental pour Banefe de maintenir des relations de long terme avec ses clients, de prendre soin de ses clients, d'être attentif à leurs difficultés, d'anticiper leurs nécessités et de les conseiller » (JDB-15/01/02). Banefe juge en effet préférable d'octroyer deux crédits d'une valeur de 5 qu'un crédit de 10, la seconde alternative étant en effet plus risquée que la première.

De là est née la nouvelle mission de Banefe citée dans le point 1.3. En alignement avec cette mission, différentes **valeurs** ont été définies afin de guider le comportement des membres de l'organisation. Ces valeurs sont de deux types (DOC6):

- a) le style de leadership : la Vérité, Tous nous sommes importants, la Passion, le Bénéfice Mutuel et la Confiance ;

²⁰⁸ Banefe était en effet positionnée en quatrième position selon l'Indice National de Satisfaction des Consommateurs (DOC6).

- b) le style d'attention : la Transparence, l'Accueil, le Respect des engagements, la Formation et la Continuité.

Si la qualité du service a depuis toujours été au centre des préoccupations de la direction de Banefe, depuis 2001, elle est plus que jamais au cœur de sa stratégie. Tous les membres interrogés ont démontré une pleine conscience de cette préoccupation.

Interrogé sur les objectifs de Banefe, le Gérant Général de la division 'micro-entreprise' s'est exprimé en ces termes qui traduisent fort bien l'esprit des membres de la direction de Banefe:

« Générer des relations permanentes et de confiance avec nos clients, qu'ils nous voient réellement comme leurs associés et que tout ce qu'ils obtiennent de nous aie un bénéfice mutuel, un bénéfice pour eux-mêmes et un bénéfice pour nous (...) Notre stratégie est de nous séparer un peu de l'industrie, de faire la différence par la transparence, la confiance, etc. tout le thème des valeurs (...) tous les gérants doivent former leurs employés pour qu'ils s'occupent des clients avec leur cœur. En plus d'offrir d'autres produits, il faut se différencier et mieux s'occuper des clients ».

Afin d'optimiser les relations avec ses clients, la direction a mis en place une stratégie de détection et d'élimination des incohérences. Tout membre du personnel ayant détecté une incohérence dans le fonctionnement interne de Banefe est invité à la communiquer à la direction que ce soit via une réunion avec le personnel prévue spécialement à cet effet (réunion du plan domino détaillé dans le point consacré à la communication interne) ou via le site intranet de l'organisation. Par ailleurs, comme nous le verrons ci-dessous dans la partie consacrée à la formation du personnel, un important programme de formation du personnel a été mis en place dans tout le pays. Tout le personnel a donc été mobilisé dans la mise en œuvre de ce troisième plan stratégique.

Le nouveau modèle d'attention de Banefe tient également compte du contrôle des coûts. Recherchant l'efficacité de ses processus, les produits développés par Banefe se veulent standards et de faibles coûts opérationnels. A l'avenir, il est prévu de ne pas augmenter le nombre d'effectifs malgré la volonté d'étendre la couverture de Banefe via l'ouverture de nouvelles succursales. Les nouvelles succursales sont plus petites, disposent de moins de personnel et sont mieux réparties. La multi-fonctionnalité (« tous savent faire de tout ») est également recherchée et ainsi qu'une plus grande centralisation et automatisation des opérations (DOC6). Nous avons pu toutefois nous rendre compte qu'une lourde charge de travail pèse sur de nombreuses personnes travaillant chez Banefe.

En conclusion, nous pouvons dire que **rentabilité** et **fidélité de la clientèle** sont deux mots-clés de la stratégie de la direction de Banefe, celle-ci ayant clairement perçu que le deuxième n'allait pas sans le premier ! Une étude a en effet révélé qu'il existait une relation entre la rentabilité du client pour Banefe et son ancienneté au sein de l'institution (DOC6).

D'un point de vue opérationnel, une fois que le processus de planification stratégique a été révisé et défini, il est validé par la Direction Supérieure du Groupe Santander au Chili. Les objectifs se déploient ensuite en cascade, à partir des objectifs généraux :

ils sont transmis aux différentes entités (gérances, succursales, etc) sous la forme d'objectifs de groupe, puis finalement exprimés en objectifs individuels. Ces objectifs sont annoncés aux membres du personnel au cours du premier trimestre de l'année via intranet. Les plans et objectifs annuels sont revus chaque mois et le degré d'accomplissement des objectifs organisationnels est communiqué mensuellement au travers d'un journal mural (tableau) et d'intra-net. A chaque unité est également assigné un budget annuel qui est contrôlé lui aussi chaque mois.

8.1.7. Importance de la Technologie

Banefe recourt de façon intensive à la technologie. Celle-ci est utilisée à des fins diverses :

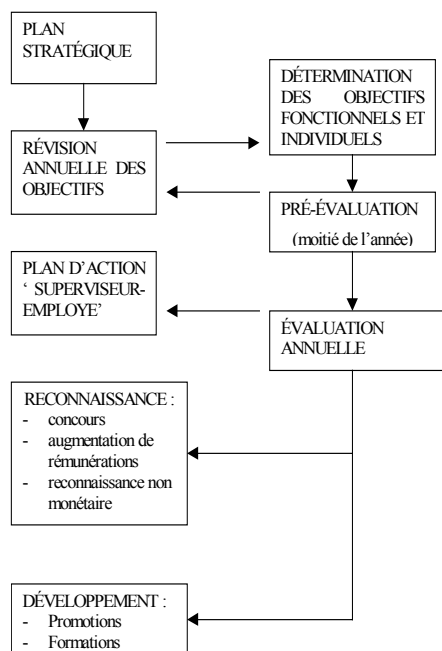
- Comme mode de communication avec les membres du personnel (via les e-mails, l'intranet) et avec les clients (un site internet informe des produits et services disponibles) ;
- Comme aide à la gestion : chaque client est individualisé par son R.U.T. - numéro d'identification chilien - et peut ainsi être identifié rapidement par le système informatique ; standardisation et automatisation des procédés, études de marché, etc. ;
- Comme aide à la prise de décision : comme nous allons le voir dans la section consacrée à la méthodologie de crédit, le système informatique opère une présélection automatique des demandes de crédit ;
- Comme appui à l'attention à la clientèle : depuis 2000, les clients peuvent réaliser eux-mêmes différentes opérations (retrait d'argent, virement, réclamations, etc.) grâce aux plates-formes d'auto-service installées à l'entrée des succursales (DOC6).

8.1.8. Gestion des Ressources humaines

Banefe compte 2.717 employés dont la majorité sont des femmes (62%). Le personnel de Banefe est relativement jeune (âge moyen des hommes : 36 ans, et des femmes : 35 ans).

Les instances dirigeantes sont convaincues que le succès de Banefe s'appuie sur le développement et la satisfaction de son personnel. C'est pourquoi, la gestion des Ressources Humaines revêt une valeur stratégique additionnelle (DOC6).

La politique d'évaluation du personnel, des rémunérations et de reconnaissance du travail accompli par les membres du personnel font partie d'un même processus relié à la définition du plan stratégique de l'organisation comme le montre le graphe suivant.

Figure 7 : Processus d'évaluation et de reconnaissance de Banefe

Comme nous allons toutefois le voir ci-dessous, la politique en matière des ressources humaines est cependant très variable selon qu'il s'agit de personnes employées par Banefe ou au contraire s'il s'agit de prêteurs de services.

A. Mode de sélection du personnel

Lorsqu'une place est vacante, l'entreprise recourt à des postulants internes et externes. Sa priorité va aux travailleurs avec potentiel. Les compétences requises sont annoncées via une description de fonction. Le poste est octroyé à la personne la plus appropriée (DOC6). Les personnes chargées de l'évaluation des demandes de crédit engagées ne disposent pas nécessairement d'une formation universitaire, mais une expérience de 3 ans minimum dans le secteur bancaire leur est demandée.

A plusieurs reprises, les personnes rencontrées chez Banefe avaient travaillé auparavant dans des organisations non gouvernementales se dédiant au micro-crédit ou au sein de coopératives d'épargne et de crédit de telle sorte que leurs propos sur la différenciation du mode de travail entre l'une et l'autre de ces organisations furent fort intéressants. Leurs antécédents leur permettent de bénéficier d'une expérience de terrain très précieuse comme nous le verrons dans la partie consacrée à la méthodologie d'évaluation des crédits.

B. Politique d'évaluation et d'incitation du personnel

Seuls 45% des personnes travaillant pour Banefe disposent d'un salaire fixe. Les autres sont rémunérées de façon variable (DOC6). Nous exposons ci-après le traitement des différentes personnes travaillant pour Banefe. Le rôle joué par chacune d'elles sera détaillé dans le point consacré à la méthodologie de crédit.

Le personnel constituant la **force de vente**, chargé de faire la promotion des produits, n'est pas engagé directement par Banefe, mais par une autre division du Holding de la Banque Santander. Il est payé sur base d'honoraires constitués d'un fixe réduit et d'une part variable importante dépendant de leur productivité, à savoir du nombre de clients rapportés et du montant des crédits octroyés. Ces personnes n'ont pas de bureau personnel, ni d'ordinateur personnel ; elles se retrouvent dans une salle où sont mis à leur disposition une table, des chaises, etc. Un superviseur les contrôle, les forme, leur fixe des objectifs clairs qui, s'ils ne sont pas accomplis deux fois consécutivement, sont cause de licenciement. Comme le précise un responsable, « c'est un peu froid, mais c'est ainsi ! ».

Les **visiteurs**, chargés de se rendre sur les lieux de travail des micro-entrepreneurs pour collecter l'information nécessaire à l'analyse des demandes de crédit, ne font pas non plus partie du personnel de Banefe. Ils sont aussi payés selon leur productivité, c'est-à-dire en fonction du nombre de visites effectuées. La variation des salaires entre les visiteurs est par conséquent fort importante. La rémunération est considérée comme faible par les personnes interrogées. Ces personnes n'ont pas d'autres incitations que de faire bien leur travail pour se voir confier davantage de visites. Dans le cas contraire, Banefe se passe de leurs services. Ils n'ont pas non plus d'évaluation annuelle.

Le reste du personnel est interne et employé par Banefe. Celui-ci dispose d'un fixe représentant la part essentielle de leur rémunération. A ce fixe s'ajoute un bonus selon les résultats obtenus au niveau collectif par Banefe.

Pour les **commerciaux**, ce bonus dépend également de l'accomplissement des objectifs individuels. A chacun d'eux leur sont en effet assignées des exigences de résultats (nombre de comptes d'épargne ouverts, de crédits octroyés, etc.). Outre l'accomplissement des objectifs individuels, pour pouvoir percevoir le bonus, il est imposé d'atteindre également un certain niveau d'accomplissement des différentes variables globales considérées comme garantissant le succès de l'entreprise (Bénéfice net, croissance du portefeuille, croissance du nombre de clients, etc.)²⁰⁹ et ce, afin de promouvoir la réalisation des objectifs organisationnels. Chaque personne est ainsi incitée à prendre connaissance des résultats globaux et à contribuer à l'effort collectif (DOC6).

Parallèlement à l'accomplissement des objectifs commerciaux, les **employés des succursales** et les **personnes en charge de la vente, de l'attention téléphonique et des recouvrements des prêts** sont également évaluées en fonction de la satisfaction de la clientèle.

Le travail accompli par les différents membres du personnel est formellement **évalué** une fois par an afin de voir dans quelle mesure les personnes ont atteint les standards requis par leur fonction et identifier celles qui pourraient être candidates à un poste à

²⁰⁹ Voir infra, la section 8.1.10. consacrée au contrôle interne des activités.

responsabilité plus importante. Pour ce faire, Banefe recourt à trois types de mécanismes : les évaluations descendantes (le superviseur évalue le supervisé par rapport à l'accomplissement des objectifs fixés), ascendantes (le supervisé évalue le superviseur via un questionnaire) et entre départements (évaluation faite sur une personne par les membres des autres départements lors d'une enquête de qualité du service interne réalisée via intra-net).

Les incitations se veulent multiples. Certaines sont monétaires (commissions, primes de naissance, de scolarité, assurance complémentaire, distribution de jouets, d'uniformes, etc.) et d'autres non (reconnaissance verbale, formation, promotions, invitation à des activités réservées au personnel le mieux évalué, etc.). L'organisation recourt également à des concours internes destinés à mettre en valeur les personnes et/ou succursales qui se sont démarquées. C'est le cas de la désignation annuelle du prix « Esprit Banefe » et mensuelle du prix « Attitude au Service » aux employés qui se sont faits remarquer par la qualité du service fourni en interne ou en externe. Par ailleurs, à la fin de chaque année, est discerné le « Prix annuel de la Qualité du Service » (DOC6). Banefe établit également mensuellement une classification des « grands champions de Banefe » : la meilleure succursale, les meilleurs évaluateurs financiers, évaluateurs 'supercard', les meilleurs collecteurs de crédits, etc. Les critères dans ce cas sont quantitatifs (volume, nombre, etc.). Les personnes élues sont affichées au tableau de bord²¹⁰ et récompensées également par une prime monétaire.

La politique de Banefe est de récompenser le travail du personnel au travers d'une rémunération juste et compétitive qui leur permet d'attirer les meilleurs ressources humaines et retenir le personnel exemplaire. Afin d'ajuster leurs rémunérations aux conditions de marché, Banefe recourt à des études de rémunération du marché (DOC6).

En conséquence de la politique de rémunération adoptée, certaines des personnes interrogées se sont montrées très satisfaites par rapport à leur salaire et d'autres non.

C. Formation du personnel

Les propos récoltés ont montré que la formation du personnel est considérée comme **très importante** par la hiérarchie et appréciée par les employés. Ceux-ci sont formés à l'entrée, puis en continu par les paires (concept d' « auto-formation ») (JDB-17/01/02). Ils ont également l'occasion de participer à différents ateliers de formation. Les diverses formations organisées ont pour but de répondre aux besoins tant de l'entreprise que de développement professionnel du travailleur (DOC6).

Tous les nouveaux employés reçoivent un cours de formation destiné à leur expliquer la politique de Banefe, les caractéristiques du travail à accomplir, etc. Au cours de cette formation sont notamment transmises les valeurs et les principes de Banefe. Ces mêmes valeurs furent répandues au travers de cours de Qualité du Personnel réalisés en 1995, 1996 et 1997 et intégrés depuis lors dans le Plan de Formation Annuel (DOC6). Ces **valeurs** sont :

²¹⁰ Voir infra, la section 8.1.9. consacrée à la communication.

- Au niveau de l'employé, :
 - *l'utilisation efficace du temps* : occupez votre temps, tout le temps, dans l'accomplissement le meilleur de votre travail »
 - *le professionnalisme* : « faites bien votre travail la première fois »
 - *le respect des engagements* : « faites ce que vous avez promis »
 - *l'attitude au service* : « Convertissez-vous en le meilleur fournisseur de vos clients »
 - *le travail en équipe* : « 2+2=5 »
 - *l'amélioration continue* : « améliorez ce que vous avez déjà amélioré »
- Au niveau de l'organisation :
 - *Clients* : « Reconnaissons-les comme partie intégrante de Banefe et établissons avec eux des relations de confiance et de bénéfice mutuel, basées sur la transparence et le respect des engagements » ;
 - *Personnel et ambiance au travail* : « Sentons-nous protagonistes de l'histoire de Banefe et responsables de son succès. Favorisons une ambiance agréable et d'excellentes opportunités de développement professionnel et personnel » ;
 - *Administration et style de leadership* : « Notre style promeut la participation, la confiance et le développement des personnes » ;
 - *Communauté* : « Contribuons au développement social de la communauté en promouvant des activités éducatives et à des fins sociales » ;
 - *Fournisseurs* : « Établissons avec eux des relations à long terme, se nourrissant d'accords de bénéfices mutuels ».

Afin de mettre en place leur nouvelle stratégie d'attention aux clients, des **ateliers de "style d'attention"** ont été élaborés basés sur 5 autres valeurs précitées dans le point consacré à la planification stratégique : la transparence, l'accueil, la confiance, la continuité et le respect des engagements. Le Gérant Général de la division 'Micro-entreprise' pense en effet que si les membres de la direction sont eux-mêmes convaincus par ces valeurs, ils pourront changer le comportement des employés pour que les clients aient confiance en Banefe.

Afin de mieux servir les clients, un module de formation qualifié de « **multi-fonctionnel** » a également été organisé. L'idée : tous savent et font de tout ! (JDB-20/05/02). Dans cet esprit, un superviseur opérationnel est encouragé à servir les clients si les exécutifs de plate-forme sont occupés afin que les clients n'attendent pas. Ces mêmes superviseurs n'hésitent pas non plus à faire de la promotion dans la rue s'ils en ont le temps.

En outre, au cours des années 2000 et 2001, tous les secrétaires et auditeurs internes ont été formés au **modèle de qualité ISO 9001**. De leur côté, les gardes sont formés au moins une fois par an en matière de sécurité via un organisme extérieur (la Mutuelle de sécurité).

A un niveau hiérarchique supérieur, les membres du Comité Exécutif ont assisté à des cours sur des **modèles d'excellence**²¹¹ et tous les gérants et sous-gérants (40 au total) ont été formés à l'apprentissage organisationnel (DOC6). L'entreprise finance en outre des **diplômes complémentaires et Master** pour renforcer les connaissances de ses fonctionnaires en passe d'assumer des postes à responsabilité plus importante.

D. Contribution au bien-être des employés

Consciente que le bien-être de son personnel est une condition essentielle au succès de ses activités (DOC6), Banefe a mis en place différentes activités destinées à contribuer à celui-ci, citons entre autres choses :

- L'existence depuis 1995 d'un département de Relations avec le personnel intégré à la division des Ressources Humaines dont la mission consiste à développer des **activités extra-laborales** qui stimulent la participation du personnel et génèrent des instances de communication ascendante.
- Afin d'améliorer l'ambiance au travail et la **qualité de vie** de ses employés, Banefe offre également d'autres types de service : deux gymnases, un club sportif ainsi que deux casinos modernes sont mis à la disposition de son personnel, des crédits sont octroyés dans des conditions très avantageuses aux membres de son personnel confrontés à des maladies graves ou catastrophes, des activités culturelles sont réalisées à la demande des membres du personnel (cours d'artisanat, de danse, ballet, théâtre, ...), etc.

8.1.9. Modes de diffusion de l'information et importance de la communication

A. Communication interne

La communication tout comme la formation du personnel constitue un autre point fort de la banque. Les membres de la direction de Banefe veulent que cette banque soit reconnue comme une « **entreprise transparente et de confiance** » (DOC6). C'est pourquoi, ils cherchent à établir des moyens de communication clairs. Ils privilégient une culture d'« informalité » en ce qui concerne le traitement entre les superviseurs et supervisés et de « portes ouvertes », favorisant le travail en équipe et la communication face à face avec le personnel, ce qui est ressenti positivement par certaines personnes interrogées, car elle favorise la qualité de l'ambiance au travail. Le concept de qualité se veut donc partie prenante également de la gestion interne de Banefe.

Les membres de la direction attribuent le succès de Banefe au leadership qu'ils exercent et maintiennent au travers du comité exécutif ainsi qu'à la transmission de l'information provenant de la hiérarchie et notamment des actionnaires et du comité exécutif à tous les employés de telle sorte que ceux-ci ont une connaissance claire de ce qui est attendu d'eux.

²¹¹ Les formations ont notamment porté sur le modèle d'auto-évaluation 'Baldrige' utilisé essentiellement pour la planification stratégique.

Pour favoriser les contacts entre la direction supérieure et les membres du personnel, la direction recourt à différents supports destinés à promouvoir tant la communication ascendante que descendante. Ces supports sont décrits ci-dessous.

A.1 Communication descendante

L'organisation recourt à de **nombreux supports** pour diffuser l'information en interne : présence de journaux internes, tableaux de bord, réunions avec le personnel, courrier interne, etc. Analysons ceux-ci de plus près.

La communication interne est essentiellement hiérarchisée : Au niveau de la maison mère, le Gérant Général de la division 'micro-entreprise' doit des comptes au comité exécutif de Banefe. Une fois par mois, les différents gérants se réunissent en comité pour discuter de l'orientation stratégique de Banefe. A un niveau subalterne, une réunion est organisée toutes les semaines au cours de laquelle sont discutés des points plus opérationnels (procédure interne, etc.) et est transmise l'information provenant de la hiérarchie (orientation stratégique, résultats obtenus, etc.). Au niveau des succursales, des réunions hebdomadaires sont également organisées avec l'ensemble du personnel et le responsable de la succursale se réunit une fois par mois avec les superviseurs et sous-gérants. Nous avons vu toutefois qu'il existe également des comités dont le but est d'assurer la communication entre les différentes unités. La communication se veut donc également horizontale.

Plus spécifiquement, le comité de Communication constitué d'exécutifs du Marketing, des Ressources Humaines et de Succursales est chargé de transmettre la mission et les objectifs organisationnels à tous les membres du personnel via un vaste plan de communication (DOC6). La direction supérieure de Banefe est en effet convaincue que l'intégration de cette information par les membres du personnel est cruciale pour l'accomplissement de la stratégie élaborée. Elle a par ailleurs constaté que le meilleur moyen pour que cette information soit intériorisée, c'est qu'elle soit transmise **de personne à personne**.

Dans cet esprit, une **vaste campagne communicationnelle** intitulée 'plan Domino' a été mise en place pendant 6 mois pour diffuser la nouvelle stratégie d'attention aux clients de Banefe. Celle-ci nécessitait en effet de la part des membres du personnel un changement de culture important (DOC6). Ce plan a démarré avec la distribution à tous les employés d'un courrier personnalisé contenant une boîte de dominos et un domino. Le domino avait une double symbolique (DOC7) : Premièrement, faire comprendre aux membres du personnel que toutes les pièces sont importantes pour construire le jeu gagnant. Et deuxièmement, montrer l'effet systémique du jeu : lorsqu'une pièce est poussée, elle entraîne avec elle toutes les suivantes quel que soit le temps nécessaire, rappelant ainsi que les différents composants sont dans une relation de dépendance réciproque. Tous les employés de Banefe reçurent tous les 15 jours des pièces additionnelles du jeu de dominos, des consignes avec des tâches à effectuer et des textes de motivation. L'ensemble était remis nominativement lors d'une réunion dirigée par un superviseur ou leader stratégique pendant laquelle il était discuté des avancées et des incohérences relevées dans la quinzaine, les tâches accomplies étaient révisées et des compte-rendus étaient dressés. Au cours de ces réunions, des petits cadeaux étaient même distribués en guise de motivation (bonbons, etc.). Par ailleurs, les membres du comité exécutif n'ont pas hésité à visiter les succursales par équipe de 2 pour faire connaître les caractéristiques du nouveau plan stratégique via une opération qualifiée d'« évangélisation ». Afin de s'assurer que les

membres du personnel avaient bien intégré les éléments essentiels de la nouvelle stratégie, la direction de Banefe a procédé à une enquête téléphonique. Cette enquête a été répétée un an après (DOC6).

D'un point de vue hiérarchique, le plan 'Domino' était géré par un Comité d'Identité qui se réunissait tous les jeudis pour discuter des tâches à accomplir, le matériel à distribuer, etc. Ensuite, il existait une structure de 'parrains', formée par les membres du Comité d'Identité plus 6 gérants et sous-gérants. Chacun de ces parrains parrainait 6 ou 7 leaders stratégiques qui à leur tour dirigeaient une unité et étaient responsables du *feedback* du plan (DOC7).

Cette vaste campagne a rencontré un réel succès auprès des employés qui ont manifestement bien intégré le concept d'attention de la clientèle comme nous avons pu le constater lors de nos entrevues. Les clients interrogés se sont par ailleurs montrés très satisfaits de la qualité de l'attention des membres du personnel de Banefe. En revanche, ils ont bien souvent critiqué la bureaucratie et la quantité de documents à remettre pour pouvoir accéder à un crédit.

Mensuellement, différentes informations sont également communiquées à l'ensemble du personnel via un **tableau de bord**. Ce tableau, présent dans chaque succursale, comprend entre autres choses : un éditorial, les résultats du mois, les dernières nouvelles, le style de Banefe, les annonces de mariage et de naissance, les membres du personnel qui se sont démarqués par leurs meilleurs résultats, etc. En ce qui concerne les résultats, différents indicateurs sont affichés : le montant du bénéfice (ou de la perte) net(te), le montant des dépenses, le taux de croissance du portefeuille, le taux de croissance du nombre de clients. Pour chacun de ces indicateurs, est mentionné ce qui a été atteint par rapport à ce qui avait été fixé pour le mois.

L'organisation recourt très intensivement au **courrier électronique** pour communiquer des informations, en ce compris l'approbation de supérieurs hiérarchiques. Un exemple nous en sera donné lorsque nous aborderons la méthodologie de crédit : toute demande de visite doit être approuvée par le chef responsable de l'entité « micro-entreprise », autorisation qui s'obtient par e-mail.

L'**intra-net** est également un puissant véhicule d'informations²¹² ainsi que la réalisation de **vidéos** transmises en interne, notamment aux succursales. Ces dernières sont par ailleurs **visitées** 4 fois par mois par un responsable hiérarchique afin de promouvoir la communication interne (DOC6).

Enfin, un **journal interne** intitulé 'Encuentro' est publié mensuellement par le groupe santander et comprend régulièrement des nouvelles concernant Banefe.

A.2 *Communication ascendante*

La direction se préoccupe également d'avoir une rétro-alimentation de la part de ses employés. Pour se faire, elle recourt également à divers mécanismes :

Dans le cadre du plan Domino précité, le Gérant Général organisait toutes les semaines un **déjeuner** avec 12 personnes de différentes fonctions, sans leur chef, pour voir comment celles-ci vivaient l'expérience du plan. Cette initiative a été ressentie

²¹² Les employés peuvent y trouver aussi bien des informations sur l'entreprise (plan stratégique, résultats, manuels de procédures, etc.) que des informations personnelles (jours de congé restants, rémunération, etc.).

très positivement par les employés interrogés à ce propos. Selon l'un d'eux, elle a permis d'évaluer les erreurs internes et de les corriger, de faire jaillir des idées de tous, etc. D'une façon générale, il est courant que soient organisés des déjeuners avec les membres du personnel et le Gérant Général pour que ceux-ci puissent faire connaître leurs inquiétudes et impressions sur l'organisation (DOC6).

Des **focus groups** sont également organisés avec les membres du personnel pour favoriser la communication la plus ouverte possible (DOC6). Ceux-ci peuvent également transmettre leurs suggestions pour améliorer le service offert via intranet où une page est prévue à cet effet.

Banefe cherche également à connaître le degré de satisfaction de ses employés par rapport à leur travail. Le principal indicateur de satisfaction utilisé par l'organisation est l'**étude de climat (ambiance) au travail** réalisée deux fois par an (DOC6). Au cours des ans, les résultats obtenus n'ont cessé de croître, atteignant en 2000 plus de 80% de satisfaction générale. Parmi les points appréciés par les employés, ont été notamment soulevés la qualité de supervision (évaluation ascendante mentionnée ci-avant) et l'image de l'entreprise.

Les **visites** que font les supérieurs hiérarchiques aux succursales et autres entités de Banefe ainsi que les coups de téléphone passés sont également l'occasion pour eux de récolter l'opinion ainsi que les suggestions des membres du personnel qui sont davantage en contact avec le terrain. Un exemple nous a été donné par une personne chargée de visiter les micro-entrepreneurs pour récolter l'information nécessaire à l'évaluation de la demande. Cette personne avait en effet été consultée par un responsable qui s'inquiétait de la baisse de la qualité des formulaires d'évaluation de crédit.

Dans l'ensemble, les personnes employées par Banefe se sont montrées très positives à l'égard de l'institution. De par nos contacts, nous avons pu constater que certaines personnes sont toutefois clairement plus « dans le système » que d'autres. La culture de Banefe est en effet très caractéristique et à certains égards relève d'une mentalité « américaine » où les meilleurs éléments sont encouragés et promus tandis que les autres sont laissés de côté.

B. Communication externe

La politique de captation de nouveaux clients est **très active**. Banefe se distingue d'abord par une **force de vente** constituée de près de 400 personnes à Santiago qui sont chargées de prospecter des éventuels clients 'micro-entrepreneurs'²¹³. Celle-ci constitue son canal principal pour attirer de nouveaux clients. Banefe opère également une publicité massive via la télévision, les journaux, etc. Une part, quoique restreinte, de sa nouvelle clientèle provient aussi de son réseau important de succursales (ENT-BBecerra). La **proximité géographique** de Banefe avec ses clients lui donne en effet une très grande visibilité. Par ailleurs, dans la mesure du temps disponible, le responsable de la succursale de la commune de Recelota nous commente qu'il n'hésite pas à sortir dans la rue pour faire de la publicité. Une très grande quantité de **prospectus** informatifs sur les différents produits sont distribués aux clients lorsque le

²¹³ Sur les 2.717 personnes employées par Banefe, la force de vente totale compte pas moins de 1.115 personnes.

personnel va sur le terrain et mis à la disposition des clients dans les succursales. Il existe un prospectus par type de produit disponible. Outre une explication des principales caractéristiques du produit, ces prospectus véhiculent des informations telles que « un nouvel outil pour faire croître votre entreprise », « personne n'est plus important que vous²¹⁴ », « moderne », « commode », « sûr », etc. La proximité géographique entretenue avec les clients contribue à la commodité du service offert car, d'après le responsable de la succursale de la commune de Recelota, elle facilite les opérations de paiement des micro-entrepreneurs, leur permet de venir facilement consulter un employé pour obtenir des informations complémentaires, etc.

Pour se faire connaître, Banefe organise également différents **concours** (dernièrement un prix a été décerné au niveau national à 3 micro-entrepreneuses qui se sont distinguées par leurs qualités entrepreneuriales pour sortir de leur condition de pauvreté²¹⁵) et s'associe à d'autres organismes dans des actions ponctuelles (SERCOTEC, municipalités, etc.).

L'image de marque de Banefe a également été renforcée via sa participation à différents **concours**. Rappelons en effet que Banefe a gagné le prix de la « Qualité 2001 » ainsi que celui de « Image 2001, catégorie publicité ».

Banefe réalise aussi différentes **promotions** pour inciter de nouveaux clients à recourir à ses services et fidéliser les anciens. Ces promotions sont de deux natures : la première consiste en des « opportunités Banefe » (ex : taux d'intérêt réduits pendant une certaine période), la seconde a pour objectif de récompenser les clients pour leur volume d'opérations (ex : organisation d'un concours intitulé 'achat de l'année Banefe' récompensant les personnes qui ont le plus utilisé leur carte de crédit) (DOC6).

Compte tenu de l'importance accordée par la Banefe à la fidélité du client, la satisfaction de celui-ci est primordiale. C'est pourquoi, Banefe a mis en place différents **mécanismes d'évaluation de la satisfaction** du client. Ces mécanismes sont composés de méthodologies d'investigation de marché de nature qualitative et quantitative ainsi que de mesures et d'analyse de l'information interne (DOC6). Détaillons quelque peu ces mécanismes :

En interne, tout d'abord, pour évaluer la loyauté du client, les membres de la direction de Banefe recourent à deux variables-clés générées par la base de données : leur ancienneté et leur rentabilité (fonction du nombre de produits auxquels recourent les clients et d'opérations réalisées pour chacun d'eux). Le croisement de ces deux variables permet à la direction de Banefe d'avoir une indication de la confiance du client dans Banefe (DOC6). L'analyse des renoncements est également une autre donnée que contrôle la direction.

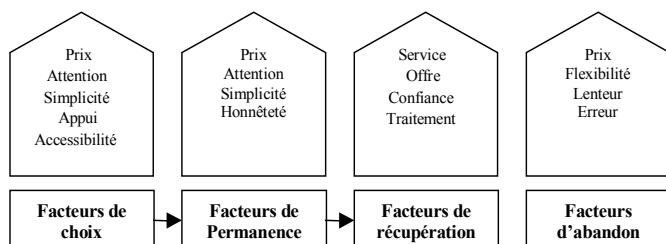
Afin de savoir si les clients sont satisfaits des services offerts, des enquêtes téléphoniques aléatoires sont également effectuées auprès des clients de toutes les succursales, des 'focus group' sont organisés avec les clients et, semestriellement, il est procédé à des enquêtes de satisfaction (DOC6). Ces enquêtes mesurent différentes variables selon le cycle général du service au client basé sur son incorporation (vente), sa manutention (opérations de paiement, virement, etc.) et sa récupération

²¹⁴ Ce slogan est le produit de son premier plan stratégique (1995-1997).

²¹⁵ Pas moins de 8.500 micro-entrepreneuses avaient participé à ce concours !

(recouvrement des crédits). Ces variables sont présentées dans le graphe repris ci-dessous.

Figure 8 : Facteurs clés de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle de Banefe



Cette rétro-alimentation de la part des clients est ensuite confrontée aux données internes que dispose Banefe.

Pour déterminer le positionnement compétitif de Banefe, celle-ci réalise aussi annuellement une étude d'image. Historiquement, Banefe a, d'après la lecture de documents internes, toujours maintenu un indice de satisfaction supérieur à 80%. Cette étude a révélé notamment que la confiance que le client porte en Banefe est générée principalement par l'honnêteté générale de l'entreprise.

Par ailleurs, l'Indice National de Satisfaction des Consommateurs publié à la suite d'une étude faite par un organisme externe en 2000 au niveau national a révélé que, quoique l'industrie bancaire en général n'est pas bien considérée par le public, Banefe est significativement mieux évaluée que ses concurrents (DOC6).

Enfin, en cas d'insatisfaction, les clients peuvent faire connaître leurs plaintes via un Système d'Attention des Clients (SAC) auquel ils ont accès soit téléphoniquement, soit au sein même des différentes succursales. Les problèmes soulevés sont soit solutionnés immédiatement, soit transmis aux unités centrales qui disposent alors d'un nombre de jours limité pour résoudre le problème²¹⁶. Un Comité a été spécifiquement créé pour analyser les causes des plaintes et tenter d'y remédier (DOC6).

8.1.10. Contrôle interne des activités

Banefe a toujours eu recours à un système de contrôle de gestion qui lui permet d'analyser les résultats, leurs causes et leurs effets, afin de déterminer et de mettre en place de façon opportune des actions qui visent la satisfaction des exigences des actionnaires et l'accomplissement des objectifs stratégiques (DOC6).

Quatre instances conçues spécifiquement à cet effet veillent au contrôle interne : le département 'Processus et contrôle préventifs', le département 'contrôle du risque', l'unité de prévention de blanchissement d'argent ainsi que la direction de l'audit interne. Par ailleurs, le système informatique (dénommé 'SYSEVA') assure également une fonction de contrôle. Comme nous aurons l'occasion de le voir dans la

²¹⁶ Ce nombre sera fonction du type de problème à traiter.

partie consacrée à la méthodologie, ce système détermine en effet le montant maximum d'approbation des crédits en fonction des caractéristiques du demandeur, il contrôle les limites d'utilisation selon les attributions de chacun des employés, rejette automatiquement certains prêts jugés trop risqués selon une paramétrisation prédéterminée, etc.

Les indicateurs auxquels recourt la direction sont détaillés dans le tableau 21.

Tableau 21 : Indicateurs de Banefe

Indicateurs de Résultats Financiers
• Bénéfice Net • ROE
Indicateurs Opérationnels
• Coûts/Revenus • Marge opérationnelle • Croissance du solde du portefeuille • Croissance du nombre de clients
Indicateurs Explicatifs des Résultats Opérationnels
• Marge financière ('spread') • Coût des fonds empruntés • Volume et nombre de ventes • Solde du portefeuille de crédits et d'épargne • Utilisation des moyens de paiement • Taux d'abandon • Taux d'amortissement • Indice de récupération des prêts en retard de paiement • Taux des coûts, processus d'incorporation et de recouvrement des prêts • Indice de risque • Provisions nettes
Indicateurs de Perception des Clients et du Marché
• Mesure de Satisfaction des Clients et comparaison avec la concurrence • Image du Marché
Indicateurs de Capacités Internes
• Satisfaction du personnel • Qualité de leadership

Source : DOC6.

Compte tenu des objectifs financiers poursuivis, il est essentiel pour la direction de Banefe de parvenir à contrôler les indicateurs qui influencent directement ou indirectement les variables relatives au bénéfice net, au ratio 'coûts/revenus', aux provisions, au portefeuille de crédit ainsi qu'à la marge financière et opérationnelle (DOC6). Ces différents indicateurs sont évalués mensuellement tant par le personnel interne de Banefe que par les représentants des actionnaires (DOC6).

Afin de disposer de l'information nécessaire à la mesure de ces indicateurs, Banefe dispose d'une **base de données** qui centralise toute l'information financière, celle relative aux clients, aux transactions, aux caractéristiques propres de chacun des produits, au risque et réclamations, etc. Par ailleurs, il existe des entités spécialisées à l'intérieur de l'entreprise, par type de produit, dont la fonction est précisément de contrôler, réviser, accorder et appuyer toute information traitée quotidiennement.

Afin de veiller au respect des objectifs stratégiques, un **système d'information** connu sous le nom de 'Vigilance au Jour' a également été créé. Ce système consiste en une compilation de toutes les nouvelles de la presse et de diverses pages internet liées à la banque. Grâce à celui-ci, toute l'organisation peut rester à jour sur ce qui se passe au niveau de la concurrence et de l'industrie en général et offrir un meilleur service aux clients (DOC6). Toute cette information est disponible sur intra-net et est actualisée quotidiennement.

Nous ne reviendrons pas sur les outils auxquels recourent Banefe pour connaître la **satisfaction de ses clients**, ceux-ci ayant été largement décrits dans le point précédent. Il va de soi que ces études constituent également un mode de contrôle interne des activités.

Tous ces indicateurs sont comparés mensuellement avec ceux des autres financières, divisions de consommation et banques faisant partie du système financier chilien de telle sorte que Banefe peut accorder sa gestion compte tenu de la position occupée par ses concurrents directs sur le marché.

Mensuellement, le Comité Exécutif analyse les résultats ainsi générés et transmet aux exécutifs un dossier comprenant la situation financière de Banefe en comparaison de celle de ses concurrents. Ce dossier est répandu à travers toute l'entreprise grâce à l'intranet.

D'une façon générale lorsqu'une unité a obtenu une mauvaise évaluation (au niveau de la qualité du service, de l'ambiance du travail, des résultats financiers, etc.), un plan d'action est dressé pour y remédier. Suivant le niveau touché, ce plan est à charge d'une entité distincte : la gérance des Ressources Humaines en ce qui concerne l'ambiance au travail, le département de Qualité du Service en ce qui concerne la satisfaction de la clientèle, la Gérance de Développement Commercial en ce qui concerne les objectifs financiers et commerciaux, etc. (DOC6).

8.1.11. Contrôle externe

Du point de vue tributaire et financier, Banefe est régulée par le Service des Impôts Internes (SII) et la Superintendence des Banques et Institutions Financières (SBIF) ; la Superintendence des Valeurs et Assurance (SVS) ; Aenor (institution qui veille au respect de la certification ISO 9001) et le Sernac (service auquel peuvent s'adresser les clients mécontents).

Banefe est également sous le contrôle de la Mutuelle de Sécurité, la Direction du Travail, le Service National de la Santé, la Superintendence de AFP et Isapres (soins de santé) et les municipalités pertinentes.

Enfin, Banefe recourt également aux services périodiques d'auditeurs internes déterminés par le Groupe Santander du Chili et externes appartenant à des entreprises d'audit prestigieuses au Chili (DOC6).

8.1.12. Services offerts

Avec le temps, la direction de Banefe a cherché à étendre la gamme des services financiers offerts aux micro-entrepreneurs afin d'améliorer la qualité du service. Un visiteur nous a commenté que l'amplification de l'offre des produits participe en effet à la contribution au service « intégral » que la direction entend accomplir. Mais, la

diversification des services offerts est avant tout recherchée afin d'améliorer la rentabilité de ses activités. Lorsque les micro-entrepreneurs demandent un crédit, les membres du personnel tentent de vendre par la même occasion d'autres produits bien plus rentables que le crédit conventionnel à la micro-entreprise. Cette stratégie est connue chez Banefe sous le nom de « croisement de produits ». Il ne suffit pas que les clients recourent à un seul produit, mais il faut les fidéliser et faire en sorte que ceux-ci utilisent le plus grand nombre de produits possibles (DOC4). Dans un contexte concurrentiel où en plus, la direction de Banefe est limitée dans sa tarification par la réglementation de la SuperIntendance Bancaire, cette stratégie constitue un élément important de la gestion financière.

A. Services financiers

A.1 Services créditeurs

A la date du 01/01/02, cinq types de crédit étaient proposés aux clients micro-entrepreneurs. Les caractéristiques de ces produits sont détaillées ci-après:

- 1) **Crédit 'FOSIS'** : crédit subsidié par le FOSIS, destiné au financement d'activités de commerce, de production et/ou services de micro-entrepreneurs qui, en raison de leurs antécédents, ne seraient sinon pas sujets à un crédit auprès d'une banque. Le crédit peut être utilisé pour le financement de fonds de roulement, de marchandises et matières premières, l'embauche de main d'œuvre, l'amélioration technologique ou encore l'achat d'un véhicule destiné à l'activité productive (DI, FOSIS). Le montant minimum est de UF 20 et le montant maximum de UF 200²¹⁷. Le terme s'étend de 12 à 24 mois pour un nouveau client (jusqu'à 36 mois pour un ancien client), les mensualités sont fixes, la date de remboursement est déterminée par le client; celui-ci s'effectue en espèces ou au moyen d'un chèque auprès d'une des succursales de Banefe où le client doit se rendre muni du coupon correspondant²¹⁸; le taux mensuel de 2,9% et le nombre de crédit maximum est de 3²¹⁹. Au-delà de trois crédits subsidiés par le FOSIS, les clients ont la possibilité de demander un des produits décrits ci-dessous.
- 2) **Ligne de crédit 'Negocio' - LCN** : ce deuxième instrument financier consiste en un crédit destiné à l'achat d'actifs fixes ou circulants pour la micro-entreprise. Le mode de remboursement est le même que pour le crédit 'FOSIS' : le client doit se présenter, muni de sa carte d'identité et de ses coupons, à une succursale de Banefe. Le montant minimum est de CLP 400.000. Le terme varie de 12 à 36 mois, le taux mensuel est de 3,8%.
- 3) **Carte 'Visa Negocio'** : Carte qui permet au client de disposer d'argent selon les besoins de son entreprise. Elle lui permet en outre de faire des achats dans le commerce, de faire des avances en espèces ainsi que de domicilier certaines

²¹⁷ Selon les critères du FOSIS.

²¹⁸ Lors de l'octroi du crédit, le client reçoit un carnet comprenant le nombre de coupons correspondant au nombre de mensualités à payer. Matériellement, il s'agit d'un carnet semblable à un chéquier, mais dont les mensualités sont fixes. Lors du paiement du coupon, un cachet est apposé sur celui-ci avec la date de paiement de telle sorte qu'une personne peut connaître le comportement du client par simple consultation de ces cachets.

²¹⁹ A nouveau, d'après son règlement, le FOSIS refuse de subsidier un quatrième crédit dans la mesure où la banque dispose alors d'une information suffisante sur le client qui ne justifie dès lors plus le subsidie. Par la suite, le client peut accéder à un autre produit de la banque.

dépenses via les caisses automatiques dans les limites du montant qui lui est accordé. Cette facilité qui est accordée aux clients a pour but d'augmenter la rentabilité de ce produit. Le montant minimum est de CLP 400.000. Le montant maximum qui est assigné au client dépend des mouvements de son entreprise et de ses revenus. Le terme varie de 12 à 36 mois. Les mensualités sont fixes, le taux mensuel est de 3,6%. Un état de situation est envoyé périodiquement aux clients.

- 4) **Credit 'Automobile'** : crédit destiné à l'achat d'un véhicule destiné à l'activité productive.
- 5) **Crédit de Formation** : crédit octroyé aux micro-entrepreneurs afin de leur permettre de bénéficier d'une formation destinée à l'aider à administrer leur micro-entreprise²²⁰.

A l'heure actuelle, un crédit hypothécaire est à l'étude étant donné la forte demande de la part de micro-entrepreneurs pour ce produit.

Les crédits sont toujours octroyés en forme individuelle. Le taux d'intérêt des crédits 'FOSIS' sont plus faibles dans la mesure où ces crédits sont subsidiés par cet organisme. Toutefois, comme nous le verrons lors de la section suivante consacrée à l'évaluation des crédits, l'accès à ces crédits est plus limité que pour les autres produits.

Le portefeuille de crédits de Banefe est réparti de la façon suivante entre les différents produits proposés :

Tableau 22 : Répartition du portefeuille de crédits aux micro-entrepreneurs de Banefe au 31/12/00

Types de crédit	Volume d'opérations (CLP)	# d'opérations	Montant moyen (CLP)
Crédits FOSIS	4.530.000.000	7.550	600.000
LCN	2.008.000.000	3.346	600.119
Visa Negocio	18.200.000.000	30.300	600.660
Credit Automobile	1.232.000.000	615	2.003.252
Crédit de Formation	30.000.000	85	352.941
TOTAL	26.000.000.000	41.896	-

Le risque du portefeuille de crédits aux micro-entrepreneurs s'élève pour Banefe à 4,6%²²¹ selon les normes de la Superintendencia des Banques et Institutions Financières. Le terme et le montant moyen sont proportionnellement plus élevés que ceux des autres institutions de micro-financement chiliennes, car Banefe préfère octroyer des montants plus importants à plus long terme dans la mesure où c'est plus rentable pour elle.

Banefe ne recourt pas à une politique de fixation des taux d'intérêt à un niveau spécialement bas²²² afin d'attirer la clientèle. Il est fixé de telle sorte que l'activité de prêt pour Banefe soit rentable et que les micro-entrepreneurs puissent croître avec le

²²⁰ Pour plus de détails, voir infra, la section consacrée aux services de formation.

²²¹ Montant des provisions/portefeuille de crédits.

²²² Comme c'est le cas pour la Banco del Estado, par exemple.

crédit comme le fait remarquer le Gérant Général de la division Micro-entreprise de Banefe.

« Nous facturons à nos clients le plus que nous pouvons et qu'eux peuvent payer. Nous ne pouvons pas faire concurrence avec les taux d'intérêt. Le taux d'intérêt n'est pas pertinent pour ce segment. Ce qui importe, c'est que nous puissions faire quelque chose qui soit rentable et qui leur serve pour croître ».

A.2 *Compte à vue*

Les micro-entrepreneurs peuvent avoir un **chéquier électronique**. Ce moyen de paiement est destiné à permettre aux micro-entrepreneurs de déposer les revenus générés par leur activité productive de forme facile et sûre et d'en disposer à tout moment selon leurs besoins. Une carte est remise sur simple demande aux clients qui le souhaitent. Aucun coût fixe n'est associé à la possession de cette carte, ni pour les opérations effectuées au sein d'une succursale de Banefe. Une commission est toutefois prélevée par opération effectuée via le réseau bancaire national (Redbanc). Ce produit est, pour Banefe, unique sur le marché. Il est destiné à éviter les vols d'argent détenu en espèces.

A.3 *Services d'épargne*

Les micro-entrepreneurs qui le désirent peuvent disposer d'un **compte d'épargne** qu'ils peuvent alimenter mensuellement d'un montant de leur choix. Ce montant est viré sur un compte relié au chéquier électronique présenté ci-dessus. Le taux d'intérêt est de 4,6% annuel, avec réajustement tri-mestriel selon la variation de l'UF (Unidad de Fomento). Ce produit vise la stabilité des revenus du micro-entrepreneur.

Banefe compte à l'heure actuelle 3826 clients prêteurs.

A.4 *Service d'assurance*

Enfin, les micro-entrepreneurs peuvent également bénéficier d'une **assurance-vie** qui les couvre en cas de décès ou d'accident mortel. Cette assurance est optionnelle.

B. **Services de formation**

Les normes de la SuperIntendencia Bancaria auxquelles la banque doit se référer lui interdisent de faire de la formation directement aux micro-entrepreneurs. Toutefois, afin d'offrir une **attention intégrale** aux clients, la direction de Banefe procède à des alliances stratégiques avec des institutions d'appui et de formation de micro-entrepreneurs. A l'heure actuelle, elle contribue au financement de cours de formation avec l'appui du SENCE (Servicio Nacional de Capacitacion y Empleo). Un membre de la division 'Qualité' de Banefe nous a expliqué qu'en collaboration avec une Fondation dénommée 'Educacion Empresa', il a également été créé des ateliers spécialisés de 'Développement de micro-entreprises' qui, contrairement aux formations proposées par Credicoop, rencontrent un très grand succès. Ces ateliers sont adressés principalement à des non-clients et permet à Banefe de se faire ainsi connaître par les micro-entrepreneurs.

Par ailleurs, Banefe permet le financement de cours de formation (comptabilité, etc.) grâce à la franchise fiscale. Pour inciter le recours à des formations de micro-entrepreneurs formalisés, l'état a en effet créé un mécanisme qui leur permette de décompter des impôts à payer le coût de la formation lors de leur déclaration fiscale. Les formations sont données par des « organisations techniques de formation » appartenant à des organismes tels que les municipalités mais qui ne disposent pas de l'argent pour financer ces formations. L'appui de l'institution financière consiste à avancer l'argent destiné à la formation des micro-entrepreneurs, argent qu'elle retouchera ensuite directement de l'administration fiscale lors du remboursement des impôts. La motivation de l'Etat est double : d'une part, inciter ainsi les micro-entrepreneurs à déclarer leurs impôts et d'autre part, favoriser le développement de micro-entrepreneurs.

Enfin, Banefe a conclu des alliances avec FOSIS et différentes municipalités pour mettre en place des « Centres Productifs Communaux ». Dans ces centres, les micro-entrepreneurs peuvent accéder gratuitement à internet (www.ZonaEmpresas.cl) et ont ainsi accès à une technologie de pointe. L'accès à internet leur permet de se connecter au portail mis en place par le FOSIS pour les micro-entrepreneurs. Par ce portail, les micro-entrepreneurs peuvent :

- avoir leur propre page internet pour se faire connaître ;
- s'informer sur tous les instruments mis en place par l'Etat à leurs égards (FOSIS, SERCOTEC, CORFO, SENCE, etc.)

C. Service de consultation : 'Banefe en ligne'

A tout moment, les clients peuvent consulter par téléphone un membre du personnel de Banefe pour toute demande d'information. 29 personnes assurent en effet la maintenance 24h sur 24 du service téléphonique de Banefe.

8.1.13. Méthodologie de crédit

Contrairement aux deux autres organisations étudiées, la direction de Banefe a choisi de flexibiliser les critères d'acceptation des crédits avec le temps. Deux facteurs principalement sont à l'origine de ce choix. Premièrement, les membres de la direction se sont rendus compte que le secteur de la micro-entreprise n'est pas un secteur aussi risqué que ce qu'ils pensaient²²³. Deuxièmement, les conditions du marché car, étant donné la situation d'endettement de plus en plus grande dans laquelle se trouvent beaucoup de Chiliens suite à la crise économique, si les critères d'acceptation des demandes de crédit n'avaient pas été assouplis, un nombre trop important de clients n'auraient pas accès au crédit.

Nous savons que les formulaires d'évaluation de demandes de crédit ont également évolué au cours du temps mais, comme nous n'avons pas plus de détails à ce sujet, les sections suivantes présentent uniquement la méthodologie actuelle d'évaluation des demandes de crédit.

²²³ A l'heure actuelle, ils reconnaissent que ce secteur comporte un risque inférieur à celui du crédit à la consommation.

A. Conditions d'accès et documents à présenter

Les conditions d'accès et les documents à présenter sont différents selon le type de micro-entreprises considéré (formel, semi-formel et informel). Nous les passons en revue ci-après :

➤ Conditions d'accès :

- 1) ME formelle : 1 an d'ancienneté ;
- 2) ME semi-formelle : 2 ans d'ancienneté – client propriétaire d'un bien ou aval simple d'un proche propriétaire d'une maison
- 3) ME informelle : 2 ans d'ancienneté – client propriétaire d'un bien ou aval qualifié²²⁴ propriétaire d'une maison.

Les conditions d'accès sont fonction de la volatilité du client : lorsqu'un client est formel et établi en un lieu fixe, la banque octroie un crédit pour peu que le client soit qualifié pour un crédit sans qu'aucune garantie ne soit exigée. Par contre, lorsque le client est informel ou semi-formel, davantage d'ancienneté est exigée ainsi que l'aval d'une personne propriétaire d'une maison si le client lui-même ne l'est pas. En effet, contrairement aux études de cas précédentes, différents membres interrogés nous ont expliqué que l'idée poursuivie par l'exigence d'un aval n'est pas tant d'avoir une garantie en cas de non-remboursement, mais bien une adresse de contact pour pouvoir retrouver le client par la suite.

Quoique ces différents critères soient très clairs dans la tête des personnes interrogées, ils ne sont pas absolument stricts. Comme nous l'a mentionné une personne chargée de visiter les clients pour collecter l'information nécessaire à l'évaluation de la demande de crédit, « les règles sont faites pour être rompues ». De même, si en théorie, le montant maximum octroyé dans le cas d'un premier crédit est de CLP 1.000.000 pour les micro-entreprises formelles, CLP 750.000 pour les autres, il n'est pas rare que ce montant soit dépassé.

Pour les crédits subsidiés par le FOSIS, il existe des critères spécifiques propres à cet organisme. Ces critères sont les suivants :

- le postulant doit être le propriétaire de l'activité et participer directement à sa gestion ;
- l'activité doit avoir une ancienneté minimale de 1 an ;
- le nombre de travailleurs doit être au maximum de 10 personnes (le propriétaire inclus) ;

²²⁴ A l'inverse de l'aval simple qui peut être de condition économique très pauvre, l'aval qualifié est toute personne qui dispose des revenus suffisants pour faire face aux engagements du client si celui-ci ne s'acquittait pas de sa dette.

- les ventes moyennes des 3 derniers mois ne peuvent pas dépasser UF 200 (selon la déclaration d'impôts) ;
- les actifs fixes destinés à la production (machines, outils, ...) doivent être inférieurs à UF 500 ;
- le postulant doit avoir un lieu de domicile ou de travail fixe ;
- le postulant ne peut avoir déjà contracté d'autres dettes auprès du système financier ²²⁵;
- le postulant ne peut pas avoir de dettes impayées auprès d'une institution commerciale (mis à part les dettes hypothécaires ou immobilières).

➤ **Documents à présenter :**

- 1) ME formelle : une photocopie de la carte d'identité, l'initiation d'activité, l'autorisation municipale, les 6 dernières feuilles d'impôts, la dernière déclaration annuelle, une preuve du domicile ;
- 2) ME semi-formelle : une photocopie de la carte d'identité, l'initiation d'activité, une preuve du domicile ;
- 3) ME informelle : une photocopie de la carte d'identité, un certificat d'ancienneté (factures d'un fournisseur ou d'un client par ex.), une preuve du domicile.

Par la suite, d'autres documents peuvent encore être exigés comme par exemple : la certification de la propriété du client ou de l'aval, l'attestation du montant et des dates de paiement des dettes contractées auprès d'une autre institution (financière ou commerciale), etc. Au total, le nombre de documents requis peut donc être élevé, critique soulevée par deux clients rencontrés dans la mesure où cela exige un nombre important de formalités de leur part et allonge le temps du traitement du dossier. En effet, les personnes en charge du premier contact avec les clients ne demandent pas toujours toute l'information nécessaire dès le départ²²⁶, ce qui oblige les clients à retourner par la suite chez Banefe pour présenter les documents manquants.

B. Procédure d'octroi de crédit

Précisons d'emblée que la procédure d'octroi de crédit est la même quel que soit le type de crédit demandé et qu'il s'agisse d'un ancien ou d'un nouveau client²²⁷.

Contrairement aux deux autres organisations étudiées, la méthodologie d'évaluation des demandes de crédit est traitée de façon indépendante par différentes personnes qui ne sont, sauf exception, jamais en contact les unes avec les autres, le transfert du

²²⁵ Puisque le subside du FOSIS se justifie justement pour donner l'accès au crédit à une personne exclue du secteur bancaire formel afin de favoriser l'ascension de personnes appartenant à des strates de la population plus basses.

²²⁶ Voir ci-dessous, le rôle de la force de vente.

²²⁷ L'organisation part en effet du principe qu'au cours du temps, les données relatives à la micro-entreprise peuvent avoir changé, voire le micro-entrepreneur avoir changé d'activité.

dossier étant assuré par le système informatique. Nous examinons ci-après le rôle joué par ces différentes personnes.

B.1 Prospection des nouveaux clients

Comme annoncé précédemment, la Banque dispose d'une **force de vente** constituée de près de 400 personnes qui sont chargées de prospecter des éventuels clients 'micro-entrepreneurs'. Ce personnel 'de contact' va directement sur le terrain. D'après le Gérant Général de la division 'Micro-entreprise' de Banefe, il s'agit de la phase la plus difficile du processus : détecter des nouveaux clients et les convaincre de se diriger à une banque, attitude à laquelle les micro-entrepreneurs ne sont pas nécessairement habitués. Par ailleurs, les clients informels ne sont pas toujours visibles car, puisqu'ils ne sont pas en possession des documents légaux pour exercer leur activité, aucun signe extérieur ne traduit que s'y exerce une activité (JDB-17/01/02).

Au cours de leur visite, la force de vente a pour mission :

- de visualiser la micro-entreprise
- d'identifier les besoins du micro-entrepreneur ;
- d'informer sur les principales caractéristiques des produits disponibles pour les micro-entrepreneurs ;
- si la personne est intéressée, de demander la documentation requise pour pouvoir être sujet à un crédit ainsi que faire signer la demande de crédit

Dans la pratique toutefois, étant donné le peu d'incitation mis en place à leur égard, plusieurs personnes interrogées nous ont commenté que ces personnes cherchent avant tout à vendre sans conseiller vraiment les micro-entrepreneurs, ni se préoccuper réellement de leurs besoins.

Un travail similaire est réalisé par les « **exécutifs de plate-forme** » des succursales qui servent les clients qui se présentent spontanément aux différentes succursales de Banefe.

Si le client est intéressé, celui-ci doit introduire une demande de crédit accompagnée de la documentation requise. Sa demande doit être signée et dans le dit document il autorise Banefe à facturer toutes les dépenses éventuelles induites en cas de retard de paiement (envoi de lettres, de télégrammes, appels téléphoniques, envoi d'encaisseurs à domicile, etc.).

B.2 Pré-évaluation informatique

Lorsque Banefe est en possession de ces documents, les données du demandeur sont encodées dans un **système informatique** dénommé 'SYSEVA' ('système d'évaluation'). Ce système est chargé de faire une pré-évaluation automatique de la demande à partir des caractéristiques de la personnes (revenus, antécédents commerciaux et financiers, etc.) ainsi que des antécédents de la micro-entreprise (ancienneté, type d'activité, etc). Le facteur principal pris en considération est l'état du demandeur dans DICOM : celui-ci doit être libre de toute dette. Le système informe automatiquement si le client est qualifié pour avoir un crédit ou non. Un responsable a toutefois l'autorisation de faire appel contre la décision du système.

Cette évaluation préliminaire par le système informatique a pour but d'opérer un premier filtre et de diminuer ainsi le coût du processus.

B.3 *Visite sur le terrain*

En cas d'approbation par le système, un exécutif doit solliciter par e-mail l'autorisation du chef hiérarchique pour effectuer une visite du demandeur. Celle-ci reçue, le dossier constitué des données générées par le système, de la demande d'autorisation de la visite à un supérieur hiérarchique accompagnée de l'approbation de celui-ci (copie de l'échange d'e-mails), de la photocopie d'identité du client ainsi que d'un plan de localisation du domicile si celui-ci a lieu à un endroit distinct de la micro-entreprise, est transmis à une personne qualifiée de « **visiteur** ». A ce dossier, est également joint l' « agenda » relatif au client. Cet agenda reprend les données principales relatives au client et est alimenté au fur et à mesure du processus d'évaluation. Toute remarque particulière sur le client est ainsi encodée dans le système informatique depuis la demande du crédit jusqu'à la décision prise. Ces remarques sont accompagnées du nom et de la date de chaque personne ayant été en charge du dossier à ce moment là.

Tous les visiteurs de la Région Métropolitaine (au total 11) sont localisés dans un même bureau, ceci afin de leur assurer une indépendance par rapport aux succursales. Chaque matin, leur responsable leur transmet une feuille comprenant les visites qui leur sont attribuées et à effectuer dans la journée ainsi que le dossier complet du demandeur. L'importance du nombre de visites est fonction de l'ancienneté de la personne et de son expérience. Les visites sont, dans la mesure du possible, attribuées suivant les secteurs. Il revient alors aux visiteurs d'organiser leur journée comme ils l'entendent. Ceux-ci ne repassent pas nécessairement par le bureau par la suite.

Son plan de route établi, le visiteur se rend sur les lieux de la micro-entreprise et, s'il s'agit d'un nouveau client, également de son domicile si celui-ci est distinct du lieu de travail. La visite du domicile a pour objectif de vérifier que celui-ci se trouve bien à l'adresse mentionnée par le client et de se faire une idée de son niveau de vie. L'évaluation est ici visuelle (qualité de la construction, de l'ameublement, etc.). La visite de la micro-entreprise quant à elle permet de récolter l'information nécessaire à la constitution du dossier. Les données encodées dans le système informatique en guise de la pré-évaluation ne sont en effet que des données qui s'appuient sur des documents formels qui masquent bien souvent une partie de la réalité (les ventes déclarées sont pratiquement toujours inférieures au volume de ventes réel, le demandeur peut avoir contracté des dettes auprès d'autres organisations comme des ONG par exemple qui n'apparaissent pas sur le certificat de la Superintendance bancaire et des Institutions financières, etc.)²²⁸. Comme nous allons le voir ci-dessous, la nature de la relation du client avec le visiteur ainsi que l'expérience de celui-ci sont déterminants pour la bonne divulgation de ces informations. Ces visites, s'il s'agit d'un nouveau client, sont toujours menées à l'improviste.

²²⁸ Ces visites semblent d'autant plus importantes que les propos recueillis lors de nos entrevues ont montré que dans la pratique, le seul souci des personnes constituant la force de vente est de ramener des clients sans se préoccuper véritablement des nécessités de ceux-ci, ni découvrir les caractéristiques réelles des personnes. Or, un visiteur nous a fait savoir qu'il est courant que des demandeurs tentent de cacher certaines choses.

La méthode suivie par les visiteurs diffère quelque peu selon la personne en charge de la visite. En effet si à l'entrée ces personnes sont formées pour remplir la fiche qui sert de support aux visites et connaître les critères à prendre en considération pour remplir celle-ci, aucune indication n'est donnée quant au comportement à adopter avec le client lors des visites. Les visiteurs nous ont expliqué que c'est surtout l'expérience qui leur apprend comment s'y prendre et leur permet d'avoir des petites 'stratégies'²²⁹ ainsi que des références par rapport aux prix des matières premières selon les secteurs, les capacités de production des machines, le niveau des dépenses minimales, la valeur des actifs, etc. Un évaluateur expérimenté²³⁰ nous confie procéder à une évaluation externe avant la visite (observation des concurrents à proximité, de l'intensité de la circulation, du type de clientèle, etc.). Lors de la visite, il se fait une photographie de la micro-entreprise en observant le niveau des stocks, les machines en possession, etc. Par expérience, il peut ainsi se faire une idée du volume d'activité de la micro-entreprise. Cette appréciation est confrontée avec l'information transmise par le client. Elle observe également la façon dont les personnes se comportent (si elles sont nerveuses, inquiètes, etc.) pour voir si elles disent la vérité. L'information transmise par le client n'est en effet pas prise comme de l'argent comptant.

Tout comme chez Sointral et Credicoop, les visiteurs cherchent à établir une conversation et à adopter une attitude de telle sorte qu'ils mettent le client en confiance afin que celui-ci parle librement et révèle l'information nécessaire. Comme l'a souligné un visiteur interrogé :

« Chaque personne [client] est différente. Cela va dépendre de l'attitude avec laquelle elle te reçoit. Tu dois par conséquent t'adapter à la personne ».

Cette adaptation de l'attitude de l'évaluateur à la personnalité du client est indispensable car si la personne se sent inconfortable ou dérangée par les questions qui sont posées, nous a commenté un autre visiteur, elle ne voudra plus du crédit et la responsabilité sera reportée sur le vendeur.

Au cours de la visite, tous les « visiteurs » suivent un formulaire²³¹ intitulé « dossier de visite du micro-entrepreneur ». Ce dossier de 3 pages comprend les données personnelles du demandeur (état civil, la qualité et ancienneté de son lieu d'habitation, nombre d'enfants à charge, etc.) et de son activité (les actifs fixes et circulants en sa possession, les revenus et dépenses mensuelles relatives à la micro-entreprise, des données sur la concurrence et la clientèle, les forces et faiblesses de l'activité, etc.), l'utilité que le micro-entrepreneur pense retirer de son activité ainsi que la mensualité qu'il estime pouvoir payer. Une place est également laissée aux observations faites par le visiteur (sur la connaissance de l'activité, la projection et le développement attendu de la micro-entreprise, les forces et faiblesses de l'activité) et

²²⁹ Parmi ces stratégies, nous avons retrouvé celle pratiquée chez Credicoop qui consiste à demander plusieurs fois une même question mais de façon différente, nous avons également constaté que le visiteur demandait le numéro du dernier reçu remis au client pour que celui-ci soit obligé à aller chercher son carnet de reçus ce qui permet au visiteur de voir si le client déclare régulièrement ses ventes, etc.

²³⁰ Celui-ci disposait en effet de 11 ans d'ancienneté chez Banefe-FUSA. Il avait par ailleurs travaillé auparavant dans d'autres ONG se dédiant au micro-crédit. Cette personne est d'ailleurs en charge d'un volume très important de visites en comparaison avec d'autres visiteurs.

²³¹ Ce formulaire est actuellement à l'étude afin de le différencier selon le type d'activité effectué par le micro-entrepreneur.

à sa recommandation finale (acceptation ou refus de la demande, montant suggéré, raisons, etc.). Pour dresser son jugement, l'évaluateur ne se fie pas tant sur les chiffres (quoique ceux-ci aient leur importance par la suite), mais se fait une appréciation générale suivant tout ce qu'il a vu et entendu. A nouveau, son expérience se révèle précieuse à cet égard. Elle lui permet de se faire une idée de la valeur de revente des machines, de leur capacité de production, du prix d'achat des produits suivant les secteurs, des marges, etc.

Aucune question n'est posée en dehors de celle nécessaire à l'analyse de crédit. Les relations avec les clients sont cordiales, mais formelles à l'inverse des relations plus familières chez Sointral. Elles se limitent à la transaction commerciale. Les questions se suivent à un rythme soutenu. Suivant son expérience, le visiteur parvient à se détacher plus ou moins fort de la fiche pour faciliter la conversation et dérider le micro-entrepreneur. Les visites durent approximativement entre 15 et 30 minutes. Au total, les visiteurs mènent jusqu'à 15 visites par jour pour les plus expérimentés tout produit confondu (FOSIS, chéquier électronique, crédit de formation, etc.).

De retour chez lui ou au bureau²³², le visiteur complète ensuite le formulaire de visite après avoir analysé l'information reçue et perçue. Contrairement à l'analyste de Sointral, aucune case du formulaire n'est laissée en blanc. Les observations finales émises se basent en général sur le montant demandé, la concurrence dans le secteur, l'ancienneté, les stocks en marchandises, les projections attendues de la micro-entreprise, etc. Il s'agit donc de considérations relatives uniquement à l'activité et non pas à la personnalité du micro-entrepreneur.

Le mode de jugement des visiteurs nous a paru fort proche des politiques de Banefe mentionnées dans le manuel de procédures relatif aux feuilles de visite. En effet, ce manuel précise que pour faire leurs recommandations, les évaluateurs doivent non seulement voir si l'activité génère des flux suffisants et permanents dans le temps pour pouvoir rembourser le crédit et permettre à la micro-entreprise de croître²³³, mais également procéder à une évaluation intégrale qualitative jugée primordiale.

Un visiteur nous a expliqué que la fiche d'évaluation présente toutefois l'inconvénient de laisser peu de place pour l'émission de recommandations ou d'observations par le visiteur qui, dans la rédaction du dossier, est fort conditionné par les questions auxquelles il doit répondre et l'espace laissé pour ces réponses, ce qui tend à affecter la qualité des évaluations. Nous avons pu constater que les commentaires qui y sont faits ont trait à la localisation de la micro-entreprise (rue fréquentée ou tranquille, positionnement des concurrents, clients potentiels, etc.), à l'importance des marchandises en stock, à la qualité des produits, à l'expérience du micro-entrepreneur, etc.

Outre ces visites d'évaluations de demandes de crédit, les visiteurs sont également chargés de procéder à des visites d'« actualisation ». Ces visites sont effectuées un an après qu'une carte de crédit a été octroyée à un client afin de mettre à jour l'information contenue dans le dossier. Ces évaluations sont généralement faites par une autre personne que celle qui a fait l'évaluation lors de la demande de crédit. Un visiteur nous a avoué que ce transfert du dossier entre les mains d'une autre personne

²³² Il n'est en effet pas rare que l'évaluateur soit amené à compléter les dossiers le soir chez lui après sa journée de visites.

²³³ Nous avons vu que cette préoccupation est également celle de la coopérative.

par la suite fait qu'il se sent obligé d'être objectif dans son évaluation et évite de faire intervenir des arguments sociaux.

B.4 Evaluation des demandes de crédit

Le dossier complété par le visiteur, les données sont ensuite encodées dans le système par une autre personne. Le dossier est alors transmis pour études à un **évaluateur de crédit** chargé de procéder à une évaluation économique de l'activité du micro-entrepreneur. Cet évaluateur, pour prendre sa décision, se base uniquement sur le dossier constitué et ne consulte le visiteur que rarement, en cas de doutes. Ce dernier n'a pour fonction que de collecter l'information sur le terrain et d'émettre ses suggestions, mais n'a aucune autre influence dans la prise de décision²³⁴. Physiquement, les évaluateurs sont situés dans un autre bureau que les visiteurs. Un visiteur nous a confié qu'ils ne peuvent dès lors pas « défendre leurs crédits » comme c'est le cas dans d'autres organisations. Ils ne sont d'ailleurs ni au courant de l'issue qui aura été réservée à la demande, ni du comportement de paie qu'aura eu par la suite le client en cas d'approbation du crédit. Les évaluateurs doivent donc prendre la décision compte tenu de l'information disponible dans le dossier puisque, eux-mêmes, n'ont pas de contact direct avec les clients.

Les quatre évaluateurs chargés des demandes de crédit de la Région Métropolitaine de Santiago sont regroupés dans une salle dénommée « centrale d'évaluations ». Les personnes faisant partie de ce centre spécialisé sont également chargées de traiter les demandes de crédit qui sortent des attributions des évaluateurs localisés ailleurs dans le pays. Ces attributions sont clairement définies par le manuel de procédures. Les raisons de dépassement des attributions personnelles sont multiples : montant du crédit demandé supérieur à la limite d'approbation de l'évaluateur, rentabilité nette trop faible, etc. Les règles exprimées dans le manuel de procédures peuvent être dépassées, mais uniquement par une personne d'un niveau de compétence suffisant. La centrale d'évaluation joue également un rôle de conseillers auprès des évaluateurs de régions. Entre eux, les évaluateurs moins expérimentés n'hésitent pas non plus à se consulter. La proximité de ces 4 personnes localisées dans un petit local favorise fortement la circulation de l'information. Cette consultation réciproque rejoint le concept de formation continue par les pairs dont nous avons déjà eu l'occasion de faire part dans la section consacrée à la formation du personnel. Il est intéressant de remarquer que toutes ces personnes sont munies de leur calculatrice financière et travaillent face à leur ordinateur. Celui-ci leur permet en effet d'obtenir toute l'information nécessaire à l'analyse des demandes de crédit.

Les dossiers parviennent aux évaluateurs par e-mail. Chaque évaluateur imprime dans un premier temps le dossier correspondant à la personne sollicitant un crédit. Puis, il en prend connaissance : il examine les biens en possession du demandeur, le montant des stocks, la garantie proposée, lisent l'agenda et les commentaires du visiteur, leur comportement de paie antérieur s'il s'agit d'un ancien client, etc. Les chiffres transmis par le client sont considérés avec beaucoup de précaution et corrigés par l'évaluateur si ceux-ci ne lui semblent pas corrects.

²³⁴ N'ayant pratiquement aucun feed-back sur leur travail, les visiteurs apprécient la qualité de leurs évaluations à la fréquence des éclaircissements qui leur sont demandés par les évaluateurs : si ces derniers les consultent peu, ils en déduisent que leurs évaluations sont bien faites.

Afin de compléter le dossier, l'évaluateur consulte à partir du système informatique différents registres reprenant les bases de données de différents organismes (Service des Impôts Internes, DICOM, etc.) auxquels les membres de Banefe ont accès moyennant paiement. Grâce à ces registres, l'évaluateur peut connaître le montant des ventes déclarées, les dettes en retard de paiement, si le demandeur est propriétaire ou non d'une maison, si son véhicule a déjà été mis en garantie auprès d'une autre institution, l'âge et le domicile de la personne grâce au registre des personnes, etc. Toutes ces informations, disponibles en ligne, permettent à l'évaluateur de vérifier la véracité de l'information transmise par le client. L'évaluateur a donc une vision plus ample sur le client que le visiteur qui ne voit que le terrain.

Le système informatique calcule ensuite automatiquement le revenu net de l'activité du demandeur à partir des informations encodées sur base de la feuille de visite²³⁵. Le revenu net du micro-entrepreneur ne peut en aucun cas être inférieur à CLP 120.000. Dans le cas contraire, le système rejette automatiquement la demande de crédit. Comme le mentionnait une personne interrogée à ce propos, chez Banefe, seule compte la partie économique lors de la prise de décision. Contrairement à d'autres organisations, l'évaluateur ne se demande pas si la personne a besoin ou non du crédit. La comparaison entre le revenu net et la marge mensuelle déclarée lors de l'entrevue du micro-entrepreneur avec le visiteur lui permet de juger de la connaissance du demandeur des finances de son activité et d'avoir ainsi une idée de sa capacité de gestion.

A partir du revenu net, le système détermine toujours automatiquement la capacité d'endettement²³⁶ de la personne de laquelle l'évaluateur déduit les dettes actuellement en cours. Le montant ainsi calculé correspond à la mensualité maximale que le demandeur est en mesure de rembourser.

L'évaluateur prend sa décision sur base de son appréciation du risque induit par le crédit compte tenu des différents éléments précités. D'une façon générale, leurs critères ont, comme annoncé dans l'introduction de ce point consacré à la méthodologie de crédit, tendance à être plus flexibles qu'il y a quelques années car, suite à la crise économique, de nombreux demandeurs ne répondaient plus aux critères exigés. Aujourd'hui, même si un client de Banefe n'a pas remboursé son crédit antérieur de façon ponctuelle, un nouveau crédit lui est en principe accordé si celui-ci dispose d'une capacité de remboursement suffisante. De même, un crédit n'est plus automatiquement rejeté en raison d'une situation d'endettement importante du client.

Les évaluateurs manient tant leur clavier que leur calculatrice à une allure impressionnante. Il faut dire qu'ils sont rôdés. Ils traitent en effet chacun approximativement 40 demandes de crédit par jour, 10 en provenance de Santiago, 30 des autres régions²³⁷. Pour prendre sa décision, l'évaluateur se réfère aux consignes signalées dans le manuel de procédures. Tous les évaluateurs ont une copie de ce

²³⁵ Revenus moyens déduction faite des coûts fixes et variables de production auxquels sont ajoutés les autres revenus additionnels provenant principalement d'une pension ou de la mise à disposition d'un téléphone public.

²³⁶ Celle-ci correspond à 20% du revenu net s'il s'agit d'un nouveau client, 25% s'il s'agit d'un ancien client ; la différence étant réservée aux dépenses personnelles du micro-entrepreneur et de sa famille.

²³⁷ A titre de comparaison, chez Sointral, les 'bons mois', une dizaine de demandes est traitée par semaine par le comité de crédit pour l'ensemble des 4 succursales.

manuel qui est d'ailleurs disponible sur intra-net. Lorsqu'un cas sort de leurs limites d'attributions, les évaluateurs doivent transmettre le dossier à leur superviseur direct qui prendra alors la décision en accord avec une personne d'un niveau hiérarchique encore supérieur. L'évaluateur ne participe toutefois pas à cette instance de décision qualifiée de « **comité supérieur** » et n'est que très rarement consulté.

B.5 Communication de la décision

La décision et les raisons de celle-ci sont ensuite encodées directement dans le système par l'évaluateur dans l'agenda de telle sorte que les « **superviseurs de vente** » de chaque succursale puissent prendre connaissance de celle-ci le lendemain. En cas de refus, si le superviseur de la succursale est en désaccord avec la décision prise, il a la possibilité de faire appel contre la décision par e-mail en justifiant ses arguments. Le dossier est alors réanalysé par l'évaluateur, maître de la décision finale.

Le vendeur ou le personnel de plate-forme qui a servi initialement le client l'informe finalement de la décision qui a été prise et, le cas échéant, se charge de lui demander les documents complémentaires requis par l'évaluateur et mentionnés dans l'agenda. Les documents disponibles, le dossier est à nouveau transmis à l'évaluateur.

Les prêts sont le plus souvent octroyés sur un terme de 24 mois. La durée est donc supérieure à celle observée en moyenne chez Sointral ou Credicoop de telle sorte que si le taux d'intérêt nominal est inférieur chez Banefe, dans la pratique, le coût du crédit pour le micro-entrepreneur est pratiquement identique au sein de ces différentes institutions.

Le traitement des différences phases du dossier par des personnes différentes chez Banefe a pour objectif de garantir l'**objectivité** de la décision. La procédure est en effet construite de telle sorte que la relation de confiance soit établie entre le client et Banefe et non pas une personne en particulier. Sur ce point, Banefe contraste fortement des autres organisations. Les propos du Gérant Général de la division 'Micro-entreprise' sont très révélateurs à ce sujet :

« Le travail se fait systématiquement par des personnes différentes: chaque personne est spécialisée dans son sujet et gère une partie de l'histoire. Cela nous permet que personne ne s'implique avec le client et ne se sente dès lors obligé de prêter l'argent. La relation et la confiance, il [le client] l'a avec Banefe ».

La décision de crédit se veut rapide (3 jours en théorie), mais dans la pratique, le temps d'attente est de 1 à 2 semaines car, il manque facilement un papier de la part du client ce qui oblige de repasser par les différentes personnes faisant partie de la chaîne d'évaluation.

C. Recouvrement des prêts

Les moyens de paiement sont multiples : directement au sein d'une des nombreuses succursales de Banefe, par internet, aux 'servipacks' ou encore aux 'sencillito'. Tout dépend des types de crédit octroyés.

Indépendamment de tout retard de paiement, un groupe de personnes appartenant au département des recouvrements des prêts est chargé de rappeler régulièrement téléphoniquement aux clients l'échéance de leur paiement afin de les inciter à respecter leurs engagements. Ce département est situé dans des bâtiments séparés du

reste des succursales. Cette entité, dénommée 'FISCALEX', est indépendante de Banefe quoiqu'elle appartienne au même holding que la Banque Santander. Ces personnes ne sont donc pas directement engagées par Banefe, mais lui prêtent leurs services. Elles n'ont eu à aucun moment affaire avec le client auparavant.

En cas de retard de paiement, ce même département est chargé de veiller à la récupération des prêts. La procédure est la suivante :

- Après 5 jours de retard²³⁸, une lettre de rappel est adressée aux clients et, parallèlement, un premier groupe de personnes se chargent d'appeler par téléphone les retardataires. Un système informatique dénommé 'MELITA' génère les lettres de rappels et compose automatiquement les numéros de téléphone des clients à appeler.
- Après 15 jours, le dossier est assigné à un autre groupe de personnes qui procèdent également à des appels téléphoniques, vont sur le terrain et maintiennent une trace de la gestion de recouvrement dans le dossier. Un rééchelonnement de la dette est envisagé avec le client si celui-ci manifeste un effort pour rembourser ou a été sujet à un événement imprévu (inondations, etc.).
- Après 40 à 60 jours, le contrat est présenté à un notaire et les données du client sont envoyées à DICOM.

La procédure est construite de telle sorte qu'un suivi immédiat est effectué dès qu'un client présente un retard de paiement. Cette procédure est jugée primordiale par les membres de la direction de Banefe, car comme nous l'a expliqué le Gérant Général de la division 'Micro-entreprise', il faut donner un signal clair aux clients de l'importance de rembourser. Si le montant le justifie, la banque recourt aux services d'un avocat dans les cas extrêmes.

8.1.14. Contribution sociale et Préservation de l'Environnement

La direction de Banefe est également préoccupée par la contribution sociale et la préservation de l'environnement. Cette préoccupation se traduit par la réalisation de différentes actions parmi lesquelles :

- la minimisation de la consommation de papier et le recyclage des cartouches d'impression ;
- l'appui à la suppression de la pauvreté à travers l'apprentissage d'une gestion adéquate des finances personnelles d'individus de faibles ressources ;
- la réalisation d'ateliers de formation de micro-entrepreneurs ;
- la réalisation de campagnes relatives à la sécurité citadine (prévention de la violence et sécurité des enfants) ;
- la réalisation d'activités culturelles dirigées aux personnes provenant des couches socio-économiques moyennes à moyennes-basses de la population ;

²³⁸ 5 jours de retard sont attendus avant qu'une première action soit entreprise, car comme les clients peuvent payer dans des lieux qui n'ont rien à voir avec Banefe, il y a parfois un retard de quelques jours avant que l'argent n'arrive effectivement à Banefe.

- la participation à des campagnes solidaires ;
- etc.

8.1.15. Situation financière

N'ayant pas pu obtenir l'information nécessaire à la rédaction de cette section, nous ne sommes pas en mesure de procéder à la brève analyse financière de Banefe pour le segment des micro-entrepreneurs.

8.2. Compréhension des modes de rationalité de l'activité économique

Tout comme dans les deux études de cas précédentes, voyons à présent quels sont les principes supérieurs qui guident l'action des membres de Banefe et les facteurs qui ont conduit les membres de l'organisation à les adopter.

8.2.1. Identification des registres conventionnels

L'intérêt pour le marché des micro-entrepreneurs est financier^M : après avoir effectué différentes études^U de marché^M, les instances dirigeantes se sont rendues compte qu'il s'agissait d'un secteur susceptible de contribuer au succès^U des activités de Banefe. Le choix s'est porté sur les micro-entrepreneurs compte tenu du potentiel de croissance^U que représentait ce secteur pour la banque et non pas pour des considérations altruistes (par bienveillance^D, devoir^D ou vocation^C). Les objectifs de l'organisation sont en effet guidés par les actionnaires qui font connaître leurs attentes^M via l'établissement de budgets^U financiers et opérationnels. Cette recherche d'opportunisme^M et de satisfaction des intérêts particuliers des actionnaires font clairement référence à la **nature marchande**. L'intérêt de la banque pour ce secteur n'aurait toutefois jamais existé sans l'aide apportée par le FOSIS qui permet de couvrir les coûts^U importants de détection de la nouvelle clientèle due à l'asymétrie d'information existante entre le prêteur et l'emprunteur. Sans ce subside, ce secteur n'aurait pas retenu l'attention de la banque étant donné la perception du risque^U élevé de la Banque à l'égard des micro-entrepreneurs. Des **considérations industrielles** ont donc également motivé l'intérêt de Banefe pour ce segment de marché.

La motivation de départ trouve donc sa source dans un mixte entre un **monde industriel et marchand**. Le principe supérieur de la Banque consiste à croître^U et à maximiser la rentabilité^M des actionnaires. Afin de satisfaire ce double objectif, l'organisation élabore tri-annuellement un processus de planification^U stratégique^U. De ce processus découlent ensuite une séquence logique : mission^{U239}, valeurs, objectifs^U, indicateurs^U propres au monde industriel et qui sont autant de repères à l'action. Toutefois, l'introduction de valeurs atténue quelque peu la nature industrielle de cette séquence. Car si certaines font clairement appel à une logique industrielle (le professionnalisme^U, l'utilisation efficace^U du temps de travail, l'amélioration^U continue, le développement^U des personnes), d'autres au contraire reconnaissent que des considérations humaines^D doivent être prises en compte même dans une transaction^M commerciale. Depuis le début de son existence, Banefe a en effet choisi

²³⁹ La mission tel que la direction supérieure de Banefe l'entend est prise dans le sens d'enjeu propre à la nature industrielle. Elle constitue un moyen plus qu'une fin.

de mettre l'accent sur la qualité^{D/U} de ses services^{M/D} et la satisfaction^M de sa clientèle dans la mesure où elle s'est rendue compte qu'il s'agit là du meilleur moyen de maximiser^U sa rentabilité^M. L'accent est mis sur les relations^D intégrales et permanentes^D, la confiance^{D/M} et le bénéfice^M mutuel^D. Toutefois, la confiance à laquelle il est fait référence chez Banefe n'est pas la confiance propre au monde domestique qui rend inutile les contrats car les parties en présence se contentent de l'engagement, d'une promesse de remboursement. Au contraire, c'est celle propre au monde marchand qui est nécessaire à toute contractualisation et qui permet l'inscription des relations dans le temps (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991). La confiance recherchée n'est d'ailleurs pas établie avec un membre du personnel de Banefe en particulier comme le voudrait une logique purement domestique, mais avec Banefe en tant qu'institution ; d'où l'importance pour Banefe de respecter^D ses engagements, d'éviter les incohérences^U sources de dysfonctionnements^U, de mettre en place des services^{M/D} automatisés^U pour la commodité du client, de conseiller^D judicieusement les clients en analysant^U avec eux leur situation financière^M, etc. en un mot, de satisfaire les clients de par les services^{M/D} offerts.

Compte tenu des caractéristiques de la cible, la banque a choisi de s'appuyer sur des formes domestiques pour récolter l'information nécessaire à l'évaluation de la qualité du débiteur. Comme les micro-entrepreneurs ne sont pas à même de présenter des documents^U apportant l'information^U nécessaire à l'analyse^U des crédits, Banefe juge nécessaire de se rendre sur le lieu de travail du micro-entrepreneur. Au cours de ces visites^D, les 'visiteurs' cherchent à s'attirer la confiance^{D/M} des demandeurs afin que ceux-ci livrent une information^U plus personnelle^D, capitale pour permettre à Banefe d'évaluer les potentialités de croissance^U du micro-entrepreneur. Toutefois, les relations avec les clients sont moins amicales^D que chez Sointral et le temps consacré aux entrevues, plus court montrant que l'efficacité^U est privilégiée avant tout.

Au cours de celles-ci, le visiteur suit de façon très précise le formulaire^U de visite^D qu'il s'efforce de compléter avec le plus de précision^U possible. Ce formulaire est un bon exemple d'« **objet composite** » (BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991) qui permet de concilier tout à la fois une nature domestique et industrielle. La qualification nécessaire aux personnes permet, elle aussi, de concilier la double nature domestique et industrielle. Elle permet aux visiteurs de faire un bon usage des formulaires^U de visite^D. Nous avons en effet vu que les personnes engagées chez Banefe doivent avoir minimum trois ans d'expérience^{D/U} dans le secteur. Cette expérience^{U/D} leur est très précieuse pour mener à bien les entrevues. Plus que sur les chiffres^U, le jugement des visiteurs s'appuie en effet sur l'impression globale qu'ils retirent de la visite. Cette impression n'est toutefois pas établie à partir d'une seule appréciation^D subjective^D basée sur la personnalité^D du demandeur comme c'est le cas chez Sointral et, dans une moindre mesure, chez Credicoop. Le visiteur croise en effet toutes les données^U qu'il a en sa possession pour juger de la véracité de l'information^U transmise et évaluer^U les possibilités de permanence, voir de croissance^U de la micro-entreprise compte tenu des flux financiers^U que celle-ci génère. Le crédit est en effet sensé servir non seulement une situation présente, mais également à améliorer la situation future^U des clients. La logique domestique est donc fortement atténuée.

Par ailleurs, afin d'éviter tout paternalisme^D et garantir ainsi une parfaite objectivation^U de la prise de décision, chaque étape de la méthodologie est assurée par une autre personne spécialisée^U dans sa tâche. Cette division^U et spécialisation^U du

travail sont toutes deux propres à la nature industrielle. Le morcellement des tâches^U est à ce point poussé que les personnes impliquées dans le processus d'évaluation^U des crédits ne se consultent pratiquement jamais entre elles et se contentent des informations^U transmises dans le dossier via le système informatique. La nature des informations^U chiffrées^U et standardisées^U permet en effet un tel traitement^U.

L'objectivation^U de la prise de décision est également renforcée par le recours au système informatique^U, instrument par excellence prévalant dans un **monde industriel**. Nous avons vu qu'un premier filtre est opéré parmi les demandes de crédit automatiquement^U grâce à ce système^U à partir de données purement objectives^U (volume de ventes^U, situation d'endettement^U, situation patrimoniale, etc.) qui constituent autant d'objets sur lesquels s'appuie l'analyse^U. Les évaluateurs quant à eux recourent également de façon importante au système informatique d'abord pour y puiser des informations^U complémentaires sur le demandeur, puis à des fins de calculs^U (rentabilité nette^M et capacité d'endettement^M maximale). Pour procéder à l'analyse^U des demandes, les évaluateurs s'appuient sur les critères^U définis par le manuel de procédures^U. Ce dernier constitue en effet le prescripteur de la décision et détermine les compétences^U et attributions de chacun. En aucun moment lors du processus d'évaluation^U, la qualité des personnes^D n'est prise en compte. Les garanties ne sont pas indispensables puisque ce qui compte, c'est la solvabilité^{U240} de l'emprunteur et ses potentialités de croissance^U. La grandeur des personnes se mesure par leur degré d'objectivité^U, leur professionnalisme^U.

Outre un mode d'évaluation^{U1} des demandes, le système informatique^U constitue tout à la fois un moyen de réduction de coûts^U, de communication^U, de contrôle^U et d'appui à la gestion^U. Tous les instruments de mesure^U utilisés par l'organisation (ratios^U, indicateurs^U, tableaux de bord^U, etc.) traduisent encore cette même logique. Ils ont pour but de vérifier le degré d'accomplissement des objectifs^U fixés et constituent par conséquent des instruments^U de contrôle^U nécessaires au fonctionnement efficace^U de l'organisation. Des solutions^U sont recherchées aux problèmes^U rencontrés. Quant aux budgets^U, plans^U, projections^U, études^U, etc. ils permettent à l'organisation de mieux gérer son futur^U et d'adopter son mode de conduite^U à ses prévisions^U. En complément de ces instruments, l'organisation recourt à de nombreuses études^U de marché^M évoquant tout à la fois la nature marchande et industrielle. Ces études^U très diverses portent sur la position de ses concurrents^M, la satisfaction^M de sa clientèle, la rémunération prévalant sur le marché^M, etc. L'adaptation de Banefe à son environnement externe est en effet capital compte tenu de la logique au sein de laquelle elle s'inscrit. Toutefois, nous avons vu que la direction de Banefe ne cherche pas à se différencier de la concurrence^U par les prix^M (taux d'intérêt) mais bien par la qualité^{D/U} du service^{M/D} et l'attention^D prêtée à la clientèle. Cette qualité est certifiée par un organisme indépendant qui garantit que le personnel de Banefe respecte des procédures^U qui assurent la meilleure qualité du service^{M/D} offert.

La gestion du personnel s'appuie à nouveau sur des mécanismes de **nature industrielle** : les fonctions sont très hiérarchisées^{U241} et sont élevées à un poste à responsabilité supérieure les personnes qui ont fait preuve de savoir-faire dans leur

²⁴⁰ Sa capacité à faire face à tout moment à ses engagements.

²⁴¹ Contrairement au monde domestique où la hiérarchie repose sur l'autorité, dans le monde industriel celle-ci repose sur les compétences (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991).

fonction^U et présentant un potentiel^U de développement réel. Si d'une façon générale le processus de formation^U du personnel est reconnu comme essentiel, il est d'autant plus poussé pour ces personnes. Cet investissement dans les personnes est en effet le meilleur moyen de contribuer à l'efficacité^U économique (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991). Toute personne ayant fait preuve d'excellence^U dans son travail se voit par ailleurs récompensée par des moyens divers (promotion, primes, reconnaissance, etc.). Cette qualification des personnes selon les compétences^U ordonnance les personnes entre elles et détermine leurs attributions et pouvoir respectifs. Toute décision nécessitant un dépassement des attributions personnelles doit obligatoirement être transférée à une personne d'un rang hiérarchique supérieur bénéficiant de plus de responsabilités^{U242}. Ce transfert du dossier dans les mains d'une autre personne tient en général à l'élévation du risque^U encouru ou l'attribution d'un crédit d'un montant élevé justifiant un accroissement des compétences requises. Mais même certaines opérations quotidiennes comme la visite sur le terrain (pourtant opération quotidienne du visiteur) requiert l'approbation écrite d'un supérieur.

La multiplication des comités rappelle, elle-aussi, cette **nature industrielle**. Ils ont pour objectif de favoriser la communication^U latérale au sein de l'organisation. La communication^U verticale est jugée, elle aussi, essentielle à l'accomplissement des objectifs organisationnels. Toutes deux permettent en effet de transmettre une information^U capitale à la bonne performance^U du système. Afin de garantir une communication^U totale et transparente des informations^U internes, la direction recourt à de nombreux supports tant écrits que visuels. Ces supports montrent l'importance des objets pour l'organisation. Ceux-ci sont utilisés comme moyens pour arriver à leurs fins (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991). L'organisation accorde également de l'importance à la communication face à face^D entre les membres du personnel, réévoquant là le souci de prêter attention aux personnes^D. Car en effet, tout comme la direction de Banefe s'était rendue compte qu'il était indispensable de satisfaire^M les clients pour atteindre ses objectifs^U, elle en est arrivée à la même conclusion en ce qui concerne ses employés. Elle s'inquiète par conséquent du bien-être^D de ses employés et à cet égard adopte une position du grand qui prend soin^D des petits, attitude caractéristique de la **logique domestique**. Elle cherche également à offrir une ambiance^D agréable de travail.

Toutefois, tant le processus de sélection du personnel basé avant tout sur les potentialités^U de la personne et l'adéquation de celle-ci aux qualifications^U requises par la fonction^U, que le processus d'évaluation^U permettant une requalification des personnes, les mécanismes d'incitation^U du personnel reposant sur la productivité^U du travailleur et les résultats^U accomplis ainsi que la politique de rémunération à des conditions de marché compétitives pour se garantir des ressources humaines de qualité^{U243}, montrent clairement qu'en fin de compte la **logique industrielle** est privilégiée par rapport à la logique domestique.

Un mot à part mérite d'être dit à propos des personnes constituant la force de vente ainsi que les visiteurs. Nous avons vu en effet que ces personnes ne font pas partie du

²⁴² La responsabilité qui prévaut dans le monde industriel n'implique pas que les « grands » prennent sous leur coupe les plus « petits » comme c'est le cas dans le monde domestique, mais bien qu'ils soient à même d'assumer la tâche qui leur est confiée de telle sorte que le futur soit maîtrisé.

²⁴³ La qualité mentionnée ici revêt une nature industrielle car elle fait référence à la fiabilité et aux compétences (THEVENOT, 1989).

personnel Banefe. Leur rémunération est variable et dépend de leur performance^U. Curieusement, la communication^U à leur égard est beaucoup plus limitée et les plans de formation^U ne leur sont pas adressés. Ces personnes sont davantage livrées à elles-mêmes et écartées si elles ne produisent pas les résultats^U escomptés.

Deux éléments relevant cette fois d'une **nature domestique** peuvent encore être mentionnés. Nous pensons d'abord au processus de décentralisation de Banefe via son réseau important de succursales. Cette décentralisation facilite la proximité^D entre Banefe et les clients et donc les contacts^D entre ceux-ci. Toutefois, ce processus se fait, nous l'avons vu, au moindre coût^U : la taille des succursales et le nombre de personnes employées sont réduits au maximum. Nous pensons ensuite au rôle de responsabilité^D que s'attribue Banefe à l'égard des clients et de la société en général. Dans ce dernier cas, la protection de l'environnement peut également être envisagée comme un évitement des gaspillages^U des ressources, propre à la logique industrielle. Par ailleurs, il est certain que ces activités sont accessoires à côté de son activité d'intermédiation financière de telle sorte que la nature domestique est à nouveau tempérée.

8.2.2. Tentative de compréhension de l'évolution du registre conventionnel

Sous la pression des **actionnaires**, l'organisation a privilégié dès le départ une mixité entre logiques marchande et industrielle. Ce constat n'a rien de surprenant. En effet, BOLTANSKI & THÉVENOT, 1991, reconnaissent qu'au cœur même de l'entreprise, il est nécessaire de frayer un **compromis** entre un ordre réglé par le marché et un ordre fondé sur l'efficacité sans quoi l'entreprise n'a pas lieu d'être. La satisfaction de la demande sur le marché^M est en effet une condition indispensable au succès à long terme^U de l'entreprise ! Dans la mise en œuvre de ses moyens, nous avons pu toutefois constater que l'organisation faisait appel à des instruments relevant d'une nature davantage industrielle.

Toutefois, au cours du temps, afin de mieux servir ses objectifs organisationnels et sans pour autant changer son principe supérieur commun, Banefe a ressenti le besoin d'introduire des éléments relevant d'une nature domestique. Ces éléments sont toutefois bien souvent soit associé à un autre élément relevant d'une nature marchande ou industrielle (« objet de compromis »), soit acceptables dans une double nature (« objet équivoque ») de telle sorte que l'assemblage se tient sans discorde. Ces dernières années, la direction de Banefe en effet :

- a accentué l'attention portée à la clientèle en se centrant davantage sur la nature de sa relation et moins sur les produits. Cette attention accrue portée sur la qualité^{D/U} du service^{D/M} l'a conduit à reformuler sa mission^U. Contrairement à Sointral où la mission^{D/U} constitue la raison d'être de l'organisation, chez Banefe, elle constitue un moyen destiné à servir ses fins. Centrée au départ exclusivement sur sa rentabilité^M et son positionnement sur le marché^M, elle inclut aujourd'hui les notions de confiance^{D/M}, de fidélité^{D/M}, et de bénéfices^M mutuels^D. Autant de notions qui permettent d'évoquer tout à la fois la nature domestique et marchande;
- a flexibilisé^D ses critères de décision lors de l'analyse^U des crédits ;

- a recherché toujours plus à contribuer au bien-être^D de ses employés par la mise en place d'activités socio-culturelles ;
- s'est attribué un rôle de conseiller^D à l'égard de ses clients^M ;
- s'est investi d'un rôle de responsabilité^D sociale à l'égard tant des clients^M (les endetter dans les limites de leurs capacités) que de la société (préservation de l'environnement et contribution à l'éradication de la pauvreté).
- perfectionne sans cesse ses formulaires^U de visite^D aux micro-entrepreneurs.
- recourt à du personnel bénéficiant d'expérience^{D/U}.

La direction de Banefe a en effet compris qu'elle ne pourra atteindre ses fins sans prendre en considération les intérêts d'un ensemble plus vaste de personnes comprenant les **employés** et les **clients**. Si donc, dans l'ensemble, l'accent est mis davantage sur les objets^U (domaine de l'objectivation) que sur les personnes^D (domaine de la subjectivité), les gens ne sont par conséquent pas pour autant traités comme des choses comme le voudrait une logique exclusivement industrielle. L'introduction de ces éléments relevant d'une logique domestique est légitime pour les partisans des économies de la grandeur car, pour tirer le meilleur parti de tout, des êtres évoluant dans une nature marchande doivent savoir être à l'écoute des autres. Sans venir tempérer l'égoïsme propre au monde marchand, cette attitude d'écoute est consubstancielle à cet ordre (BOLTANSKI & THEVENOT, 1991).

8.2.3. Conclusion

Cette troisième et dernière étude de cas confirme plusieurs des conclusions tirées lors des études de cas antérieures. Elle souligne une fois de plus la nécessaire nature composite de l'objet de crédit et ce, même pour une institution bancaire ! L'importance de objets composites nous a amenés à conclure, tout comme dans le cas de la coopérative, que les membres de l'organisation sont parvenus à mettre en place un dispositif de compromis entre plusieurs natures qui tend à assurer une certaine stabilité à la situation présente compte tenu de sa légitimité. Toutefois, comme tout dispositif de compromis, celui-ci est susceptible d'être remis en cause, notamment si des éléments extérieurs venaient bousculer l'ordre établi. Cet étude de cas a en effet également mis particulièrement bien en avant l'influence du contexte externe, principalement économique (opinions des clients, position concurrentielle, intervention des pouvoirs publics, etc.), sur le fonctionnement des organisations.

II^{EME} PARTIE : CONCLUSIONS ET ANALYSE CRITIQUE

Comme nous avons pu le voir lors des trois cas étudiés, la **théorie des économies de la grandeur** offre un **éclairage intéressant** sur la compréhension des logiques d'action auxquelles recourent les institutions de micro-financement. Les trois études de cas confirment les écrits de WISSLER, 1989 et 1992, qui mettent en avant la nature « composite » de l'objet de crédit. Afin d'arriver à un jugement raisonnable, les acteurs en présence sont bien souvent obligés de trouver des points de passage entre des logiques d'action au départ incompatibles et ce, quel que soit le statut juridique de l'organisation. Nous avons vu en effet que la Fondation 'Sointral' reposait sur une logique principalement domestique dans le milieu des années nonante, mais que depuis la fin des années nonante, elle s'est vue contrainte de tenir compte également de considérations financières relevant de principes industriels. Inversement, la banque 'Banefe' qui faisait appel à des principes industriels et, dans une certaine mesure également marchands, a été obligée d'intégrer dans son mode de fonctionnement des considérations humaines relevant d'une nature domestique. De son côté, Credicoop intègre des principes relevant d'une nature à la fois civique, domestique, marchande et industrielle. L'assemblage opéré est cependant plus ou moins stable selon les organisations étudiées et les époques considérées. Nous avons effectivement vu que les membres de la fondation ne sont pas parvenus à établir un réel compromis entre la logique industrielle et domestique rendant l'équilibre trouvé fort instable et sujet à la critique tandis que l'assemblage opéré chez Credicoop et Banefe est plus stable dans la mesure où il inclut des objets composites.

Toutefois, à la suite des trois études de cas, nous voyons à ce cadre théorique principalement **quatre limites** :

- 1- Pour repérer les mondes en présence, BOLTANSKI & THÉVENOT, 1987 et 1991, accordent de l'importance aux situations d'épreuve au cours desquelles différents êtres s'affrontent. En particulier, ils s'intéressent aux opérations de justification auxquelles se livrent des personnes pour manifester leur désaccord ou au contraire tenter de parvenir à un accord plus ou moins durable (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1989). Au cours de ces épreuves, les personnes pour justifier leurs comportements doivent se référer à un principe supérieur commun. Et pour que la coordination des actions soit rendue possible, il leur faut trouver un « terrain d'entente » et ne pas évoquer des arguments qui font référence à des mondes différents. En conséquence, les personnes doivent pouvoir faire preuve de flexibilité. Elles doivent parvenir à se défaire de leur particularisme individuel pour s'élever à un principe universel au risque de quoi, elles s'exposent à la critique en restant seule dans leur monde (BOLTANSKI & THÉVENOT, 1989). Dans le cadre de notre recherche, l'épreuve modèle par excellence, c'est le comité de crédit. L'analyse de nos données nous a toutefois montré que les tensions que connaissent les organisations ne naissent pas nécessairement en interne (conflit entre deux êtres appartenant à une même organisation), mais proviennent bien souvent d'une tentative de l'organisation à s'adapter à son environnement externe (suite à l'évolution de la mentalité des apporteurs de fonds dans une économie marquée par le néolibéralisme, à l'augmentation de la concurrence, au contexte de crise économique, aux

caractéristiques de la demande, etc.). L'environnement externe joue par conséquent un rôle important qui ne nous semble pas mis suffisamment en avant par la théorie des économies de la grandeur²⁴⁴. En particulier, la nécessité de composer avec des logiques différentes tient selon nous à la convention des 'stakeholders' externes (clients, bailleurs de fonds, etc.) dont l'organisation doit tenir compte. Il existe « une interaction dynamique » entre ces différents acteurs qui influence directement les modes d'action collective de l'organisation. Comme le fait remarquer MARCHESNAY, 1997, il est préférable de parler d'« argumentation multi-conventionnelle ». En effet, l'individu placé devant une situation de choix devra légitimer celle-ci auprès des différents parties prenantes ('stakeholders') en s'appuyant sur une argumentation conventionnelle qui satisfasse les attentes de chaque partie prenante. Pour ce faire, il sera vraisemblablement amené à procéder à un arbitrage entre différentes actions raisonnables.

- 2- Dans le même ordre d'idée, si cette théorie reconnaît que des mondes différents peuvent coexister sans discorde, elle considère toutefois que l'équilibre reste provisoire (AMBLARD & al., 1996) et que des disputes sont susceptibles d'éclater un jour ou l'autre. Elle ne précise toutefois pas les conditions qui sont susceptibles de provoquer ces disputes. Elle se contente de dire que l'accord sera plus ou moins stable selon l'issue qui aura été trouvée à la situation d'épreuve (clarification dans un seul monde, compromis, arrangement local, relativisation²⁴⁵). Or, nos études de cas ont montré les limites d'une telle approche. Dans le cas de Sointral d'abord, nous avons vu que, alors que tout semblait se tenir²⁴⁶ puisqu'il était fait appel à des éléments relevant d'une seule et même nature (la nature domestique), il a été nécessaire d'introduire des éléments industriels, conduisant à une situation plus instable que la situation précédente. Lors de l'étude de Banefe ensuite, nous avons vu qu'au cours du temps l'organisation a également été amenée à introduire des éléments relevant d'une autre nature que celles en présence alors que l'organisation paraissait reposer sur un compromis fort stable entre une logique industrielle et marchande. A nouveau, seule une prise en compte de l'environnement au sein duquel opère l'organisation permet d'apporter un éclairage à ce processus d'évolution des conventions en place.
- 3- La théorie des économies de la grandeur ne fait pas non plus intervenir le contexte historique au sein duquel s'inscrit l'organisation. Or, l'analyse de nos données nous a montré que les conventions à l'œuvre dans l'organisation résultent d'un processus de construction qui s'opère dans le temps. Elles sont le produit de l'histoire que les interactions humaines ont contribué à forger et qui s'inscrivent dans la mémoire collective. Celle-ci contribue à façonner des comportements, des habitudes, des cultures qui permettent aux membres d'une même organisation de se coordonner et d'évoluer à l'intérieur d'un même registre

²⁴⁴ Certains écrits s'inscrivant dans la lignée des travaux de BOLTANSKI & THÉVENOT, 1987 et 1991, reconnaissent toutefois l'influence du contexte dans l'évolution de l'assemblage des ressources mises en œuvre. Citons par exemple, l'article de BOISARD & LETABLIER, 1989, qui tient compte d'un changement de l'environnement à la suite d'une modification du marché de l'emploi et d'une concurrence accrue sur les prix et celui de WISSLER, 1992, qui évoque également l'influence de la concurrence ainsi que la nécessité de conseiller judicieusement la clientèle pour prévenir le risque de non-paiement.

²⁴⁵ Citées par ordre croissant de fragilité.

²⁴⁶ Pour reprendre les termes de BOLTANSKI & THÉVENOT.

conventionnel. Cette insuffisance avait été déjà soulignée par AMBLARD & al., 1996. Comme le soulignent ces auteurs, les accords, les compromis, les controverses, les épreuves qui se développent au sein des organisations sont autant d'expression des logiques d'action liées au présent, mais aussi au passé de celles-ci.

- 4- Par ailleurs, le choix d'un registre conventionnel plutôt qu'un autre ne dépend pas selon nous seulement du contexte mais également de l'individu. Celui-ci est en effet influencé par son éducation, ses convictions religieuses, son expérience, son statut socio-économique, etc. autant d'éléments qui vont l'inciter à adopter un système de valeurs plutôt qu'un autre et qui peut l'amener à être en désaccord avec le système de valeurs auquel recourt l'organisation ou encore avec celui imposé par l'environnement. Notre positionnement rejoint une critique déjà faite par LIVIAN & HERREROS, 1994, qui reprochent au cadre conceptuel des économies de la grandeur de taire l'influence de la culture des acteurs lors de l'explication de leurs comportements²⁴⁷. Ces mêmes auteurs reprochaient également de ne pas tenir compte des relations de pouvoir. Le cas de Sointral a été à ce double égard très révélateur puisqu'on a vu premièrement que la personnalité du dirigeant avait une influence très forte sur les critères de justification adoptés et que deuxièmement du fait de la centralisation du pouvoir de décision dans les seules mains du directeur et l'autorité qui lui est reconnue, il n'existe pas de conflits de logiques entre les personnes employées par l'organisation lors des comités de crédit notamment. Le cas de Credicoop a également montré que le registre conventionnel est influencé selon l'importance du pouvoir des différents '*stakeholders*' internes (fondateurs, équipe de gérance, associés, etc.).
- 5- Nous voyons enfin une cinquième limite au recours à ce cadre théorique pour étudier l'objet de notre recherche : les travaux sur les économies de la grandeur ne permettent pas d'évaluer la performance d'une organisation ; ils constituent avant tout une théorie de la justice. Elles permettent d'expliquer ce qui se passe au sein de l'organisation, de donner sens aux comportements de ses membres, mais postulent qu'il n'existe pas un monde *a priori* supérieur à l'autre. L'analyse du cas de Sointral montre en effet que la théorie des conventions est porteuse pour expliquer la coordination des comportements au sein de l'ONG et les raisons de survie de celle-ci à travers les ans alors même que d'un point de vue économique les résultats financiers sont mauvais comme le montre l'analyse financière de l'organisation : l'ordre intérieur a longtemps trouvé son explication dans les marques de confiance, les investissements relationnels, qui constituaient les fondements des principes justificatifs de l'organisation. Il existait une conviction partagée tant par les membres internes de l'organisation (les employés, le directeur exécutif et les membres du directoire²⁴⁸) que par les membres externes (les apporteurs de fonds, l'état) quant au bien fondé de la mission de l'organisation (ce que GOMEZ qualifie de convention d'effort). L'organisation disposait donc des ressources financières nécessaires à

²⁴⁷ Nous avons toutefois vu dans le chapitre 2 que le courant de l'Economie des conventions a par la suite tenu compte de cette critique en reconnaissant une dimension politique et non pas seulement cognitive aux règles.

²⁴⁸ Certains auteurs préfèrent considérer le directoire ou conseil d'administration à la frontière entre l'interne et l'externe.

l'accomplissement de sa mission sans que la suspicion ne soit jetée sur son mode d'action. Mais cela ne veut pas dire selon nous que cette organisation opère selon un mode d'action idéal pour faire du crédit aux micro-entrepreneurs.

Sur ces différents points, l'**analyse de GOMEZ**, 1994 et 1996, est plus complète. Nous avons vu en effet que cet auteur :

- reconnaît l'interaction entre la firme et son marché lorsqu'il étudie la convention de qualité d'une organisation ;
- précise les conditions qui lui semblent susceptibles de faire évoluer une convention ;
- propose un outil d'analyse pour mesurer la performance de l'organisation.

Toutefois, le cadre d'analyse proposé par cet auteur nous a semblé inapproprié au cadre de notre recherche en particulier pour les trois raisons suivantes :

- 1- La construction de la convention de qualité telle que proposée par GOMEZ à partir des deux seuls marchés de biens et de services d'une part et de production d'autre part nous pose problème. Ce cadre d'analyse ne prend pas en compte selon nous l'ensemble des '*stakeholders*' susceptibles d'influencer la performance d'une organisation. Dans le cas des institutions de micro-finance par exemple, la seule perception de la qualité perçue par les clients n'est pas en mesure de garantir la pérennité de la firme : un service peut en effet être très apprécié par les clients, si les ressources financières ne suivent pas, les activités de la firme peuvent être mises en péril. Il importe donc que la convention de l'organisation soit en cohérence également avec celle des bailleurs de fonds. Autrement dit, le marché ou l'environnement ne peut se résumer aux clients.
- 2- Les conditions susceptibles de faire évoluer la convention sont trop restrictives selon nous chez GOMEZ. Rappelons en effet que pour lui, le sort réservé à une convention dépend principalement des conditions portant sur le marché (importance de la concurrence et des barrières à l'entrée) ainsi que celles portant sur les firmes (niveau de complexité). Or, comme nos données l'ont fait apparaître, l'évolution de la convention à l'œuvre dépend bien plus que de ces seuls facteurs.
- 3- Cet auteur, pas plus que le cadre des économies de la grandeur, ne tient pas compte de la culture des individus et des relations de pouvoir existant au sein de l'organisation pour comprendre l'adoption d'un registre conventionnel plutôt qu'un autre.

Malgré les critiques formulées à l'égard du cadre d'analyse de BOLTANSKI & THEVENOT ainsi que de celui de GOMEZ, comme le lecteur pourra s'en apercevoir dans la partie suivante, les écrits de ces auteurs ont contribué à forger notre réflexion. Ils nous ont inspirée dans l'élaboration de notre propre cadre conceptuel.

L'explicitation de la problématique de notre recherche à la lueur des approches conventionnalistes ouvre la voie à des premiers éléments d'explication à notre question de recherche. Rappelons que celle-ci avait été posée dans les termes suivants : « Pourquoi coexistent des institutions de micro-financement faisant appel à des statuts juridiques différents et que peut-on dire de leur performance respective ? ». A l'issue de cette deuxième partie, nous sommes maintenant en mesure d'énoncer que

la coexistence d'institutions de micro-crédit relevant de statuts juridiques différents peut s'expliquer par la poursuite de logiques d'action distinctes et qui donnent lieu à des mécanismes de coordination différents, mécanismes que nous pourrions qualifier de « conventions » dans une perspective conventionnaliste. Les hypothèses des contractualistes sont donc trop restrictives à la lueur de nos données et ne sont pertinentes que pour une institution faisant appel au principe supérieur commun du monde marchand.

La reconnaissance d'une pluralité de modes de justification et de mode de coordination à l'action constituera indubitablement l'emprunt le plus évident au courant conventionnaliste. La construction de notre cadre théorique partira par conséquent des hypothèses qui constituent les fondements de ce cadre théorique. Toutefois, compte tenu des limites identifiées à ces théories, ce seul cadre théorique ne pouvait suffire pour épuiser la totalité de notre question de recherche. Conformément aux principes méthodologiques de la '*Grounded Theory*', à ce stade-ci de notre thèse, nous avons dès lors effectué un retour sur la littérature existante pour nous aider dans notre processus d'abstraction des données et d'élaboration théorique.

TROISIEME PARTIE :
ELABORATION D'UNE THEORIE SUR LA PERFORMANCE
D'INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCEMENT ET
APPLICATION DE CELLE-CI AUX ORGANISATIONS
ETUDIEES

CHAPITRE 9: ELABORATION D'UNE THÉORIE SUR LA PERFORMANCE DES INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCEMENT

Introduction

Rappelons que l'objectif de notre thèse consiste à la construction d'un cadre théorique permettant d'évaluer la performance d'institutions de micro-financement relevant de statuts juridiques différents. Nous avons vu en effet dans le chapitre 3 que, malgré de nombreux développements théoriques, aucune théorie sur la performance organisationnelle n'est parvenue à s'imposer. En conséquence, les auteurs recourent à des critères d'évaluation différents et sont amenés à émettre des propositions théoriques divergentes quant à l'efficacité de certaines formes organisationnelles par rapport à d'autres.

Ce constat nous avait amené à reconnaître que le concept de performance est un construit. Le modèle que nous avons élaboré dans le présent chapitre, quoique empreint d'un certain jugement de valeur de notre part, cherche à rendre compte de ce construit dans la mesure où il tient compte de la légitimité (finalité) que les acteurs de terrain reconnaissent à l'organisation. De la même manière, nous ne souhaitons pas déterminer des critères universels d'évaluation de la performance. Au contraire, toute notre recherche s'appuie sur la conviction que les critères d'évaluation sont propres à l'objet de recherche et résultent également d'un processus de reconstruction de la réalité par le chercheur. Conformément à notre positionnement épistémologique, ce processus de reconstruction doit s'appuyer sur l'interprétation que les acteurs font de la réalité vécue. A cette fin, nous procéderons en deux temps. Dans un premier point (point 9.1.), nous présenterons les principaux résultats obtenus grâce au codage de nos données effectué à un premier niveau d'abstraction (*'open coding'*). Conformément à la *'grounded theory'*, nous avons regroupé les différents codes sous une étiquette commune lorsque nous avons identifié qu'ils appartenaient à un même phénomène (à un même élément de différenciation). Pour reprendre les termes de STRAUSS & CORBIN, 1990, il s'agit de « catégories » qu'il nous fallait « dimensionnaliser ». Cette opération nous a permis d'atteindre un niveau d'abstraction supérieur (*'axial coding'*). Sur base de ces catégories, nous avons construit notre cadre théorique qui permet tout à la fois d'identifier le registre conventionnel en place, d'évaluer la performance de l'organisation au regard de celui-ci et de comprendre le processus d'évolution des conventions dans le temps. Ce cadre théorique sera décrit dans le deuxième point (point 9.2.). Nous aurons alors atteint un niveau d'abstraction conforme à celui exigé par la *'grounded theory'* (*'selective coding'*). Lors de notre processus d'abstraction, nous nous sommes également appuyés sur différents auteurs comme nous allons le voir ci-dessous.

9.1. Principaux résultats de l'analyse des données

Le processus d'abstraction mené à partir de nos données fut d'un triple apport pour la construction de notre cadre théorique. Premièrement, il nous a permis d'identifier une série de variables caractéristiques des institutions de micro-financement et qui, selon la valeur prise par celles-ci conduisent à l'identification de logiques d'action différentes dans ces institutions. Ces différentes variables seront exposées dans la section 9.1.1. Deuxièmement, le processus d'abstraction de nos données a attiré notre

attention sur l'influence du rapport de force des différents 'stakeholders' ainsi que du contexte externe sur les logiques d'action poursuivies. Ces variables d'influence feront l'objet respectivement des sections 9.1.2. et 9.1.3. Enfin, la prise de conscience de l'évolution des pratiques en place dans les organisations nous a conduits à reconnaître également l'importance du contexte historique des organisations. Ce dernier facteur sera abordé dans la section 9.1.4.

9.1.1. Identification des éléments principaux de la structure organisationnelle

L'analyse de nos données nous a conduit dans un premier temps à repérer différents éléments caractéristiques de la structure organisationnelle des institutions étudiées. Le tableau 23 comprend l'énumération de ces différents éléments ainsi que les dimensions prises par celles-ci au sein des organisations étudiées. Etant donné que la sélection des nos organisations a été guidée par la recherche de cas contrastés, il n'est pas étonnant d'observer que les différentes catégories identifiées prennent en général des dimensions différentes dans chacune des organisations.

Tableau 23 : Variables de différenciation principales entre les institutions étudiées

PRINCIPAUX ÉLÉMENTS DE DIFFÉRENCIATION	INSTITUTIONS		
	SOINTRAL	CREDICOOP	BANEFE
Raison d'être de l'organisation	L'intérêt de la cible : le crédit aux exclus du système bancaire formel	L'intérêt de la cible : le développement des ME	L'intérêt de l'institution : l'enrichissement des actionnaires
Caractérisation de la relation avec la clientèle	Personnalisée, d'affection, de confiance	Personnalisée, de confiance, familiale	De confiance, d'attention
Proximité sociale	Importante	Moyenne	Faible
Facilité d'accès au crédit (proximité géographique, rapidité du service offert, démarches à effectuer, etc.)	Faible	Moyenne	Importante
Formalisation des règles	Faible	Moyenne	Importante
Flexibilité des conditions d'accès	Moyenne	Moyenne	Faible
Subjectivité de la décision	Importante	Moyenne	Faible
Prise de risque	Importante	Moyenne	Faible

Recourt à la technologie	Faible	Moyen	Important
Nature des objectifs poursuivis	Exclusivement financiers, centrés sur l'organisation	Principalement financiers centrés sur l'organisation	Financiers, tournés vers l'institution, mais aussi la cible
Importance de la communication interne	Faible	Moyenne	Importante
Mode de communication interne	Informelle, exclusivement orale	Suivant les niveaux hiérarchiques, informelle ou écrite	Principalement formelle, via le système informatique et la transmission de documents, mais face à face aussi
Communication externe	Faible	Moyenne	Importante
Processus de prise de décision	Hiérarchique	Collégial	Hiérarchique
Compétences techniques du personnel	Faible	Moyen	Moyen
Évaluation du personnel	Faible	Moyen	Important
Importance de la formation du personnel	Faible	Moyen	Important
Variabilité de la rémunération du personnel	Faible	Faible	Importante
Caractéristiques des membres de l'organisation	Engagés	Engagés tout en étant professionnels, expérimentés	professionnels, qualifiés, avec potentiel, efficaces
Contrôle du personnel	Direct, mais faible	Idéologique et via le système informatique	Par les compétences et le système informatique
Mode de contrôle interne des activités	Indicateurs financiers quand ils sont produits	Indicateurs financiers	Etudes de satisfaction et indicateurs financiers
Statut juridique	Fondation	Coopérative	Société anonyme

Ces différentes variables sont intéressantes car elles vont nous servir de supports à l'identification des logiques d'action des membres des organisations étudiées et à notre processus de construction des registres conventionnels pouvant exister au sein des institutions de micro-financement en général. Nous y reviendrons dans le deuxième point de ce chapitre.

9.1.2. Identification des 'stakeholders' dominants

L'analyse de nos données nous a également permis de nous rendre compte que, selon les institutions, l'importance respective des différents '*stakeholders*' et le rôle joué par ceux-ci étaient différents. Nous avons pu constater que les logiques d'action qui sont poursuivies par les membres d'une organisation dépendent notamment du rapport de force et de l'influence de chacun des (groupes de) '*stakeholders*'. Il nous faut donc reconnaître une **dimension politique** au fonctionnement des organisations. Notre théorie ne peut par conséquent nier les influences respectives de ces différents acteurs. L'adoption d'une **approche '*multiple-stakeholders*'** est dès lors essentielle. Cette approche avait déjà été mentionnée dans le chapitre 3 lorsque nous avons exposé les différents modèles d'évaluation de la performance des organisations.

Nous avons synthétisé dans le tableau 24 les principales catégories de '*stakeholders*' identifiées tout au long de nos études de cas et distingué celles-ci en fonction de l'importance de leur rapport de force au sein de chaque étude de cas (principaux et secondaires). Les catégories de '*stakeholders*' qui n'exercent pas directement une influence sur les principes d'action de l'organisation n'ont pas été reprises.

Tableau 24 : Identification des 'stakeholders' dominants et secondaires dans chaque organisation.

'Stakeholders'	Sointral	Credicoop	Banefe
Dominants	◆ <u>Directeur exécutif</u> : rôle moteur, assure seul la gestion quotidienne	◆ <u>Equipe dirigeante</u> : gestion quotidienne ainsi que participation à la définition des politiques et à la prise de décision ◆ <u>Associés-clients</u> : influence via leur participation au conseil d'administration (majoritaire) et aux conseils régionaux : organisation d'activités sociales ainsi que participation à la définition des politiques et à la prise de décision	◆ <u>Comité exécutif (équipe de gérants)</u> : administration quotidienne ◆ <u>Conseil d'administration</u> : fixation des lignes directrices à court et moyen terme
Secondaires	◆ <u>Bailleurs de fonds</u> : influence sur le processus de prise de décision et les objectifs poursuivis car pourvoyeurs de ressources critiques ◆ <u>Directoire</u> : rôle principalement de consultation ◆ <u>Clients</u> : influence sur la prise de décision étant donné que l'analyste reconnaît qu'elle n'est pas objective.	◆ <u>Associés-institutionnels</u> : influence via leur participation au conseil d'administration (minoritaire) ◆ <u>Membres du personnel</u> : prise en compte de leurs intérêts via les négociations collectives et de leurs opinions via la participation de deux membres au conseil d'administration	◆ <u>Clients</u> : préoccupation de leur satisfaction ◆ <u>Membres du Personnel</u> : préoccupation pour leur bien-être (études de climat, enquête de satisfaction, etc.) et management participatif ◆ <u>FOSIS</u> : via les critères imposés pour la perception des subsides ◆ <u>Société en général</u> : attention portée aux retombées

La reconnaissance de l'influence des différents 'stakeholders' est intéressante dans une perspective conventionnaliste car, comme l'a montré l'analyse de nos données, elle offre un élément d'explication aux logiques d'action poursuivies par les membres de l'organisation : selon la configuration des différents 'stakeholders' d'une organisation, les compromis opérés entre des registres conventionnels faisant appel à des principes de justification alternatifs seront différents.

Cette reconnaissance de l'influence des acteurs tant internes qu'externes à l'organisation sur le fonctionnement des organisations n'est pas nouvelle. Elle avait notamment déjà été illustrée par MINTZBERG, 1986, dans son ouvrage intitulé « Le pouvoir dans les organisations ».

9.1.3. Identification des éléments du contexte externe

Les compromis de logiques ne sont toutefois pas uniquement la conséquence du rapport de force entre les différents 'stakeholders'. L'analyse de nos données nous a montré également toute l'importance du **contexte externe** sur les pratiques organisationnelles. A la suite du codage des données, les éléments principaux repris dans le tableau 25 ont pu être identifiés.

Tableau 25 : Principaux éléments constitutifs du contexte externe

Eléments de contexte	Sointral	Credicoop	Banefe
1. Concurrence	♦ Faible (segment de clientèle considéré comme distinct)	♦ Moyenne (segment de clientèle distinct)	♦ Forte (entre banques)
2. Environnement socio-économique	♦ Crise → individus endettés	♦ Crise → individus endettés	♦ Crise → individus endettés
3. Environnement juridico-légal	♦ Coûts élevés pour protester les crédits impayés ♦ Difficulté à retrouver une trace des personnes qui ont déménagé	♦ Coûts élevés pour protester les crédits impayés ♦ Difficulté à retrouver une trace des personnes qui ont déménagé	♦ Non mentionné
4. Culture des individus	♦ Les clients « trompent » l'analyse	♦ Sentiment coopératif, d'entraide peu développé ♦ Sentiment d'honneur, de respect des engagements faible	♦ Non mentionné
5. Politique nationale d'aide	♦ Forte importance (FOSIS)	♦ Forte importance (FOSIS)	♦ Forte importance (FOSIS)
6. Politique de la coopération internationale	♦ Forte importance	♦ Importance moyenne	♦ Non pertinente

Faisons remarquer que certains éléments affectent les trois organisations étudiées (comme le contexte de crise économique) tandis que d'autres touchent certaines organisations mais pas d'autres (comme la politique internationale d'aide). Par ailleurs, comme le font ressortir les commentaires suivants, la façon de réagir à une modification de l'environnement externe est propre à chaque organisation : un même

élément de contexte peut avoir un impact différent sur la logique d'action des membres de l'organisation.

- Les trois organisations sont touchées dans une même mesure par la crise économique qui frappe le Chili depuis 1999. La population chilienne a tendance à être sur-endettée et nombreuses sont les personnes, principalement dans les couches de la population moins favorisées, qui ne peuvent plus faire face à leurs obligations financières du fait de la chute de leurs revenus. Les différentes institutions ont dû en conséquence revoir leurs facteurs de décision de crédit. Toutefois, la variation de cet élément du contexte n'a pas eu les mêmes conséquences sur les différentes organisations étudiées. Si pour Sointral et Credicoop, cela a conduit à un resserrement des critères d'acceptation du fait de l'augmentation du taux de non-remboursement, pour Banefe, en revanche, cela a conduit à un relâchement de ces critères car le nombre de personnes qui répondaient à leurs critères initiaux devenaient trop restreint.
- En ce qui concerne la concurrence, il est intéressant de souligner que de l'opinion du directeur exécutif, Sointral n'est pas touchée par l'amplification de l'offre en provenance du secteur bancaire car le segment de clientèle poursuivi est distinct. Ce point de vue est également partagé par certains membres du directoire. Les membres interrogés de Credicoop ressentent par contre davantage cette concurrence. Quant à Banefe, la seule concurrence perçue est celle des autres banques qui font du crédit à la consommation ainsi que les grands magasins octroyant des cartes de crédit et, dans une moindre mesure, les coopératives d'épargne et de crédit.
- A de nombreuses reprises lors de nos entrevues, des membres de Sointral et de Credicoop ont souligné les faiblesses du système juridique chilien, notamment la difficulté de retrouver une personne lorsque celle-ci a changé de domicile, ce qui rend très difficile les poursuites judiciaires. Par ailleurs, le montant des frais notariaux est bien souvent trop élevé en comparaison du montant impayé de la dette de telle sorte que les membres de ces organisations ont peu de possibilité de recours en cas d'impayés.
- Les membres de ces deux mêmes institutions, ont également évoqué des éléments propres à la culture chilienne : de leurs dires, cette société est fort individualiste, peu soucieuse du respect des engagements en cas de difficultés de paiement, les sentiments d'honneur et le respect de la confiance jouent très peu comme incitants à rembourser et les sentiments coopératifs d'entraide mutuelle sont, eux aussi, fort peu répandus. Les clients n'hésitent pas à falsifier l'information pour avoir le crédit et à investir l'argent à des fins autres que celles annoncées.
- Dans le cas des trois institutions, l'aide du FOSIS est déterminante. Grâce aux subsides octroyés, elle permet aux institutions de s'adresser à une clientèle informelle plus risquée. Chez Sointral, le rôle du FOSIS est particulièrement fort : cet organisme leur envoie des nouveaux clients, a motivé l'ouverture d'une nouvelle succursale, voire même cherche à infléchir les critères de décision de l'organisation. La direction de Credicoop cherche par contre à se prémunir de toute influence extérieure dans sa prise de décision. L'aide du FOSIS représente toutefois une part importante de leurs financements extérieurs. Et de son côté, le gérant de la division 'Banca de Clientes' de Banefe reconnaît explicitement que,

sans les subsides du FOSIS, ils n'octroieraient pas de crédits aux micro-entrepreneurs.

- Quant à la politique internationale d'aide aux pays moins favorisés, celle-ci n'est pertinente que dans le cas de la Fondation et de la coopérative dans la mesure où elle représente une part importante de leurs ressources financières à long terme. Cette dépendance est toutefois moins forte pour Credicoop qui dispose également de ressources propres grâce aux fonds des coopérateurs.

Cette reconnaissance de l'influence des variables de contexte sur le fonctionnement interne des organisations a été mise en évidence par l'approche sociologique qualifiée de la « contingence » pour souligner que les caractéristiques organisationnelles sont contingentes aux variables de contexte (AMBLARD & al., 1996). Cette approche théorique doit d'abord son existence à WOODWARD, 1965, mais elle a surtout été illustrée par l'ouvrage de MINTZBERG, 1982, intitulé « Structure et dynamique des organisations ». Dans cet ouvrage, MINTZBERG montre comment le contexte contraint les dirigeants dans la définition de leurs choix stratégiques qui, à leur tour, ont une influence sur la distribution du pouvoir dans l'organisation. Le contexte considéré est non seulement externe (le marché), mais également interne (l'âge, la taille, la technologie). Les contraintes que le contexte impose sont qualifiées de « facteurs de contingence » tandis que les implications sur les pratiques managériales sont dénommées « paramètres de conception ». MINTZBERG conditionne la bonne performance d'une organisation à l'ajustement des paramètres de conception de l'organisation à son environnement externe et sur la cohérence interne entre les « paramètres de conception ». Ses positions théoriques l'amènent à élaborer six configurations organisationnelles (entrepreneuriale, bureaucratique, divisionnalisée, professionnelle, adhocratique et missionnaire) décrivant chacune un mode de fonctionnement spécifique.

Si l'approche de MINTZBERG, 1982, est intéressante dans la mesure où elle rend bien compte de la nécessité de prendre en considération le contexte au sein duquel s'inscrit une organisation pour comprendre son mode de fonctionnement interne, nous reprochons à cet auteur sa vision essentiellement déterministe. La relation établie par cet auteur entre les facteurs de contingence et les paramètres de conception est unilatérale : les premiers influençant les seconds. Cet auteur sous-estime selon nous l'influence que les acteurs peuvent avoir sur le contexte. Notre **conception** se veut **constructiviste** : en agissant, les individus engagés dans une action collective tiennent certes compte du contexte, mais ce faisant, ils participent à la construction de celui-ci. Il se produit donc un processus d'influence réciproque. La relation entre le contexte et les stratégies d'action est bilatérale selon nous. Par ailleurs, l'ouvrage de cet auteur ne fait pas intervenir les notions de culture et de pouvoir qui, nous l'avons vu dans le cadre de cette thèse, influencent également les logiques d'action poursuivies par les individus.

9.1.4. Reconnaissance de l'importance du contexte historique des institutions

L'analyse de nos données nous a permis de constater que les pratiques organisationnelles avaient subi des évolutions au cours du temps et qu'il est nécessaire de reconnaître une dimension historique au processus d'action collective.

La **perception** des individus du comportement qui est attendu de lui par les autres membres de l'organisation subit une double influence :

- À un niveau immédiat : Elle est fonction des interactions entre les différents groupes d'individus impliqués de près ou de loin dans l'organisation ('*stakeholders*') et de la perception que chacun des groupes se fait des autres, notamment en ce qui concerne leur pouvoir d'influence.
- A un niveau plus éloigné : Elle est aussi le résultat d'un apprentissage collectif des normes et de la culture dans laquelle sont baignés les acteurs.

A nouveau, la perspective conventionnaliste (et plus particulièrement les récents travaux de l'EC qui intègrent la notion de « savoir collectif ») est intéressante pour rendre compte de ce double processus.

9.2. Construction du cadre d'analyse

Ce deuxième point a pour but de construire un cadre théorique à partir des données collectées. Nous allons donc nous appuyer sur les différents éléments mis en lumière dans le premier point de ce chapitre.

Pour la construction de ce cadre théorique, nous avons été puiser certains éléments conceptuels existant dans la littérature lorsque nous nous sommes rendus compte qu'ils étaient pertinents à notre recherche et rendaient compte de la réalité observée. Nous verrons qu'en particulier, nous nous sommes inspirés des travaux de GOMEZ, 1994, sur la convention de qualité²⁴⁹ ainsi que d'autres auteurs cherchant à expliquer le fonctionnement des organisations (MINTZBERG, 1986 ; BROWN, 1992 ; etc.).

La construction de ce cadre d'analyse va être effectuée en trois temps. Dans un premier temps, nous allons établir une typologie permettant de rendre compte de la pluralité des modes de coordination possible pour les institutions de micro-financement (section 9.2.1.). Dans un deuxième temps, nous mettrons en place un dispositif d'évaluation des institutions de micro-financement (section 9.2.2.). Ce dispositif aura pour particularité de tenir compte du registre d'action en place dans l'organisation. Enfin, dans un troisième temps, nous intégrerons toutes les variables identifiées dans le premier point de ce chapitre dans un même schéma afin d'offrir une grille de lecture aux mécanismes d'identification et d'évolution des logiques d'action au sein des organisations (section 9.2.3.).

9.2.1. Elaboration d'une typologie des institutions de micro-financement

Contrairement à BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991, ou encore MINTZBERG, 1986, nous ne souhaitons pas établir une typologie contenant un nombre fini de modes de coordination car, lorsque de telles typologies sont établies, elles donnent bien souvent lieu à des critiques suivies d'extensions dans la mesure où elles finissent toujours par ne plus rendre parfaitement compte d'une réalité²⁵⁰.

²⁴⁹ Cfr supra, chapitre 2.

²⁵⁰ Nous avons vu dans le chapitre 2 qu'un septième monde a été rajouté à la typologie de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991, par BOLTANSKI & CIAPELLO, 1999. De son côté, MINTZBERG, 1982 et 1986, a aussi été amené à revoir ses configurations initiales.

En conséquence, nous avons décidé, à la manière de GOMEZ, 1994, de construire notre cadre d'analyse à partir d'un **spectre** identifiant l'ensemble des modes de coordination possibles pour les institutions de micro-financement. Tout comme GOMEZ, 1994, l'avait fait, de ce spectre, nous allons définir les **deux conventions extrêmes**, la première caractérisée par un degré de complexité maximum, l'autre minimum. Ces deux conventions extrêmes vont représenter deux « idéaux-types ». Entre ces deux points extrêmes, il sera possible d'identifier d'autres modes de coordination alternatifs. Cette façon de procéder nous a paru d'autant plus pertinente que le nombre de cas étudiés est réduit et que la transposition de ce construit à d'autres contextes pourrait faire apparaître d'autres modes de coordination.

Rappelons que dans une perspective conventionnaliste, il existe une multiplicité de modes de coordination possibles (qualifiés de « conventions ») qui reposent sur des principes de justification de l'action distincts. Pour définir la **morphologie de la convention**, nous avons emprunté à GOMEZ, 1994, 1996 et 1997, les notions d'« énoncé²⁵¹ » (la raison d'être de l'organisation, les valeurs du monde en présence, les raisons avancées par les acteurs pour justifier leurs actions) et de « dispositif matériel » (les moyens mis en œuvre pour contribuer à la raison d'être de l'organisation).

Compte tenu de notre positionnement épistémologique, il nous a semblé préférable de déduire les éléments constitutifs de ces deux sous-systèmes à partir des données collectées. Dès lors, nous sommes partis des variables identifiées dans le tableau 23 pour construire notre typologie. Nous les avons différenciées selon qu'elles font référence à l'énoncé de la convention ou au dispositif matériel. Cette distinction a conduit à la classification suivante :

- Pour l'énoncé : le principe supérieur commun (la mission et la cible). Il s'apparente à la logique d'action ou encore au mode de justification de l'action des individus.
- Pour le dispositif matériel : la caractérisation du service, le degré de standardisation des procédures, l'importance du recours à la technologie, les objectifs poursuivis, les modes de communication interne, les mécanismes de diffusion externe, le processus de prise de décision de crédit, la politique de gestion du personnel, les mécanismes de contrôle interne et le statut juridique.

Nous avons choisi de nommer les deux conventions extrêmes de notre spectre respectivement 'sociale' et 'financière'. L'organisation adoptant une convention sociale fait appel à des considérations d'ordre social et humain (la solidarité, l'entraide). Elle est tournée vers la satisfaction des besoins des clients qui justifient sa raison d'être. L'organisation faisant appel à la convention financière est centrée sur les intérêts de l'institution (sa rentabilité principalement) et ne recherchera la satisfaction du consommateur que dans la mesure où celle-ci conditionne sa rentabilité. La différenciation opérée entre ces deux logiques extrême s'apparente à celle de RIVAUD-DANSET, 1995. Ces auteurs opposent le modèle bancaire « d'engagement » qui « *sacrifie l'opportunisme et la réversibilité au profit d'une relation de confiance (...) L'emprunteur est traité comme une personne avec laquelle on s'engage dans un processus mutuel de compréhension (...).* » (p.89) au modèle

²⁵¹ Qui peut s'apparenter au principe supérieur commun de BOLTANSKI & THEVENOT, 1989 et 1991.

bancaire « à l'acte » qui « *exclut toute compréhension personnalisée au profit d'une information standardisée sur le client en terme de calcul de probabilité* » (p.91).

Typiquement, la convention sociale trouve son essence le plus souvent dans des organisations sans but lucratif tandis que l'entreprise capitaliste est la figure-type d'une organisation faisant appel à une convention financière. Cette façon de représenter la pluralité des modes organisationnels rejoint l'idée du « **continuum de la lucrativité** » de LEVI, 1998. Cet auteur refuse la traditionnelle dichotomie entre les 'Nonprofit organizations' et les 'Forprofit organizations' selon qu'il existe ou non un but de lucre à l'organisation. L'interprétation donnée à la notion de but de lucre est en effet très large et n'implique pas selon LEVY que, dans les organisations poursuivant un but de lucre, il y ait obligatoirement un objectif de profit (entendu comme la rémunération du capital investi) et que celui-ci soit distribué. Quant aux organisations sans but de lucre, la contrainte de non-distribution qui les caractérise autorise, souligne LEVY, la production d'un excédent (surplus) financier. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, c'est la distribution de celui-ci qui est interdite. Le cas des coopératives est particulièrement représentatif de la multiplicité des significations qui peuvent être attachées à la poursuite ou non d'un but de lucre. Dans les coopératives traditionnelles, par exemple, il y a redistribution du surplus réalisé mais uniquement en fonction des transactions effectuées et non en fonction des parts de capital. Il n'y a pas de recherche de profit au sens strict. Par contre dans les coopératives hybrides, ce surplus peut être redistribué en fonction, partiellement, des apports en capital. Il y a donc un objectif de profit "capitaliste". LEVI, 1998, préfère par conséquent envisager la multiplicité des modes organisationnels sous la forme d'un continuum. La position des organisations sur le continuum va dépendre de la poursuite ou non d'un profit ainsi que du mode de distribution des excédents adoptés. Les formes organisationnelles suivantes peuvent en particulier être identifiées :

Tableau 26 : Critères d'orientation lucrative

Types d'organisations	Objectif de profit	Affectation des excédents aux propriétaires
1. Associations et fondations	Non	Non
3. Coopérative sociale	Oui, mais limité	Fonction des transactions des membres
4. Coopérative hybride	Oui, mais limité	Fonction des transactions des membres et du capital détenu
5. Entreprise capitaliste	Oui	Principalement fonction du capital détenu

Source : D'après LEVI, 1998.

Ces différents modes organisationnels peuvent être placés de la façon suivante sur le « continuum de lucrativité ».

Figure 9 : Continuum de lucrativité

Les différents critères de lucrativité de LEVI, 1998, vont nous aider à positionner les organisations étudiées sur notre propre spectre.

Pour construire notre typologie, nous avons également emprunté à GOMEZ, 1994 et 1996, les notions de **complexité** de l'énoncé et d'**interprétation** du dispositif matériel. Ces deux notions nous ont aidés à définir les caractéristiques « idéales » des institutions situées à chacune des deux extrémités de notre spectre. Toutefois, contrairement à cet auteur qui lie la complexité de la convention à l'importance de la quantité d'informations émise sur celle-ci, nous avons choisi de définir la complexité de la convention par rapport au degré de standardisation de l'information produite plutôt qu'à la quantité d'information émise. Examinons-en les raisons :

Nous avons vu que pour GOMEZ, 1994, une convention est complexe dès le moment où une quantité importante de règles est émise sur celle-ci afin de rendre compte d'un grand nombre de situations possibles de telle sorte que la marge d'interprétation des acteurs est réduite. Pour cet auteur, degré de complexité de la convention et marge d'interprétation des acteurs évoluent par conséquent en sens contraire. En ce qui nous concerne, nous avons préféré dans le cadre de notre théorie relier la complexité de la convention à son degré de précision et concevoir une relation symétrique entre degré de complexité et d'interprétation. Nous avons posé par hypothèse que **plus l'information est claire, précise et identique pour tous, moins la convention est complexe et moins la marge d'interprétation des acteurs est importante**. Nous postulons donc une relation symétrique entre complexité de la convention et degré d'interprétation des acteurs. En adoptant ce point de vue, les organisations s'inscrivant dans une logique « financière » doivent idéalement faire appel à des conventions peu complexes (les règles doivent être relativement identiques pour tous les acteurs et régies par la « main invisible » qui permet en théorie d'assurer un équilibre entre l'offre et la demande pour un prix²⁵² donné. Ce prix est considéré comme un signal de la qualité²⁵³ par rapport auquel la marge d'interprétation des acteurs est minimale tandis que les organisations s'inscrivant dans une logique « sociale » doivent idéalement s'appuyer au contraire sur des conventions complexes (le prix doit jouer un rôle secondaire, le système de règles est complexe et les échanges fortement personnalisés de telle sorte que les signaux de la qualité sont multiples²⁵⁴) par rapport auxquels la marge d'interprétation est maximale.

Le tableau 27 énumère les caractéristiques de l'énoncé et du dispositif matériel des deux formes extrêmes de complexité : la première reposant exclusivement sur une logique « sociale », tandis que la seconde, sur une logique « financière ». Chacune de

²⁵² Dans le cadre de notre recherche, le taux d'intérêt.

²⁵³ Dans ce modèle d'analyse, la qualité est donc considérée comme une donnée.

²⁵⁴ Dans le cadre de notre recherche, nous pensons par exemple à une attention personnalisée, la capacité d'écoute de l'analyste, la prise en compte d'échéances de paiement adaptées au cycle de vie du micro-entrepreneur, la proximité culturelle, etc.

ces formes de coordination a ses formes de gestion pertinentes tout comme les formes conventionnelles intermédiaires.

Tableau 27 : Formes extrêmes du spectre des Conventions de Micro-financement possibles

	<u>Logique Sociale</u>	<u>Logique Financière</u>
1. ENONCÉ (contenu de la convention)		
<u>Principe Supérieur commun</u> :	La solidarité, l'utilité sociale (ENJOLRAS, 1995)²⁵⁵ : Appui aux populations défavorisées via l'octroi de services financiers → les effets escomptés sur les populations cibles peuvent être multiples : rétablissement de l'équité, suppression de l'exclusion, réduction de la pauvreté, impact sur le développement économique et/ou humain, insertion des populations cibles dans un tissu socio-économique, etc. → la cible poursuivie sont des ME de 'subsistance', exclues du secteur bancaire ou pauvres en général qui peuvent revêtir des dénominations multiples (catégories sociales d'exclus, secteur populaire, marginaux, etc.)	La richesse, l'intérêt personnel : Maximisation de la rentabilité via l'offre de services financiers à des niches de marché rentables → la cible poursuivie sont des ME 'consolidées'
➔ Degré de complexité	<u>Maximal</u> car information large, sujette à l'interprétation des acteurs	<u>Minimal</u> car informations précises, claires
2. DISPOSITIF MATÉRIEL (permettant d'assurer le transfert de la convention)		
<u>2.1. Caractérisation du service</u> :	<u>Personnalisation</u> des relations et <u>échanges nombreux</u> afin d'obtenir des informations privilégiées sur le client et de satisfaire le besoin de parole du client; <u>Service de proximité</u> afin d'avoir une connaissance du secteur, voir du micro-entrepreneur. Relations basées sur la <u>confiance</u> → faible contrôle de l'utilisation qui est	Relations <u>anonymes, ponctuelles</u> (le client vient juste chercher un service rapide et bon marché, il n'attend rien de plus ; le service est accessible via internet). <u>Efficient</u> (minimisation des coûts) → contrôle des fonds octroyés pour s'assurer du remboursement.

²⁵⁵ Ne vise pas nécessairement l'intérêt collectif ou le bien-être global, mais peut aussi servir les intérêts particuliers d'un groupe minoritaire, défavorisé.

	faite des fonds.	Services <u>diversifiés</u> → bancairisation du client.
<u>2.2.</u> <u>Standardisation des</u> <u>procédures :</u>	Faible (pour tenir compte des particularités individuelles) → Conditions d'accessibilité et des prêts <u>flexibles</u> : échéances adaptées selon les caractéristiques de la ME (type d'activité, saisonnalité, flux, etc.), taux d'intérêt préférentiel pour des cas 'sociaux' ou les anciens clients, variabilité des garanties exigées²⁵⁶, etc. → Si premier crédit : Évaluation <u>globale, au cas par cas</u>, dans le but d'apprécier les capacités entrepreneuriales du demandeur de crédit et la qualité du projet (recours à l'expérience/l'apprentissage). Un rapprochement avec les municipalités, les paroisses, les clients, etc. est à conseiller pour avoir une meilleure connaissance du marché et de l'emprunteur. Pour les crédits ultérieurs, renouvellement de la confiance tant que le client s'en est montré digne. → Critères de décision subjectifs dans un but de satisfaction de la mission sociale → En cas de retard de paiement, méthodologie flexible, compréhensive. Suppression de la fonction d'avocat. Reprogrammation systématique des dettes en cas de difficultés de paiement, voire étudier la pertinence d'un nouveau prêt pour permettre au client de « se relever ».	Importante (procédures identiques pour tous) → Conditions d'accessibilité et des prêts strictes et <u>identiques</u> pour tous. → Évaluation financière de la micro-entreprise dans le but de calculer le taux interne de rentabilité du projet (TIR) pour toute demande de crédit (ancien et nouveau clients) → critères de décision objectifs dans un but de minimisation du risque → En cas de retard de paiement, méthodologie rigoureuse, stricte, appliquée selon les règles définies par le manuel de procédures.
<u>2.3. Technologie :</u>	Faible <u>recours</u> car celle-ci ne permet pas de transmettre les valeurs, de tenir compte des	<u>Recours important</u> : recherche d'efficacité, recherche d'objectivité de la décision, à des

²⁵⁶ L'expérience chilienne a montré que la constitution de groupes solidaires n'était pas adaptée au profil individualiste du chilien. Par ailleurs, la constitution préalable de ces groupes ralentissait fortement le processus d'octroi des crédits.

	particularités des emprunteurs, etc.	fin de contrôle interne, etc.
<u>2.4. Objectifs :</u>	Tournés vers le bien-être des <u>clients</u> : Amélioration du service, ouverture de nouvelles succursales, Atteinte d'une catégorie plus démunie d'exclus, etc.	Tournés vers l' <u>institution</u> : ROI, parts de marchés, ...
<u>2.5. Mode de Communication interne (réunions, échanges, courrier, etc.) :</u>	<u>Informelle</u> : la transmission de l'information est essentiellement orale afin de laisser une grande liberté d'action aux acteurs <u>Circulaire et constante</u> pour favoriser le processus d'apprentissage, diffuser les valeurs auprès des membres de l'organisation, faire connaître les objectifs, etc.	<u>Formelle</u> : manuel de procédures, définition des postes, etc. afin de prescrire clairement le comportement à adopter <u>Hiérarchisée</u> : Le caractère précis de l'information autorise une diffusion écrite (journal interne, e-mails, lettre de communication, tableaux de bord, etc.) du haut vers le bas de la hiérarchie.
<u>2.6. Mécanismes de diffusion externe :</u>	Messages de portée générale ('solidarité', 'respect des engagements', 'crédit personnalisé, sur mesure', etc.). La mise en relation se fait surtout par le réseau social (connaissances, personnes vivant proches de l'organisation, municipalité, associations corporatives, etc.).	Publicité massive pour 'conquérir le marché' portant sur des considérations de coûts, de délais, de facilité (bénéficiez du taux le plus bas du marché !, crédit en 48h !, etc.)
<u>2.7. Processus de prise de décision :</u>	Décisions opérationnelles <u>collégiales</u> , management participatif pour que les membres de l'organisation se sentent impliqués, s'engagent.	Décisions opérationnelles <u>décentralisées</u> selon le partage des responsabilités clairement établi (processus rendu possible : 1) les qualifications des personnes et 2) les garde-fous mis en place par la technologie). Recours à la <u>hiérarchie</u> en cas de dépassement des compétences
<u>2.8. Gestion des Ressources Humaines :</u>	<u>Personnalisée, individuelle</u> ➔ Embauche de personnes dotées avant tout d'une excellente capacité d'écoute, de qualités humaines, ... d'un savoir-être ; proximité socio-culturelle avec l'emprunteur, en relation constante avec le terrain. ➔ Processus d'apprentissage sur le terrain, par les pairs. ➔ Contrôle hiérarchique (supervision directe, personnelle, encadrement important)	<u>Centralisée, collective</u> ➔ Compétences techniques élevées afin de disposer d'un savoir-faire, Processus de formation intensif. ➔ Contrôle 'bureaucratique' (par la standardisation des normes et des résultats, la définition des postes, les procédures de promotion) et/ou 'technique' (par le recours à la technologie) (EDWARDS, 1979, in BROWN, 1992).

	(EDWARDS, 1979, in BROWN, 1992, et/ou idéologique (la croyance dans le bien fondé du principe supérieur commun, les valeurs véhiculées par l'organisation motivent les acteurs) (HATCH, 2000 ; NIZET & PICHAULT, 1995). ➔ Evaluation Subjective : basée sur les mérites de la personne, son engagement dans l'institution, les moyens mis en œuvre pour contribuer à l'effort collectif, etc.	➔ Evaluation Objective : fonction des résultats obtenus
<u>2.9. Contrôle interne des activités :</u>	Recours à des études d'impact, de satisfaction, à l'organisation de 'focus group', de séminaires, etc. afin d'avoir un 'feed-back' du service fourni, une rétro alimentation de la part de la cible puisque l'organisation existe au départ pour elle.	Recours à des études de marché, de rentabilité, etc. L'octroi de cette information est largement facilité par le recours intensif à la technologie. Le système informatique permet en outre de connaître au jour le jour l'état du portefeuille de crédits (information 'on-line').
<u>2.10. Figure juridique-type :</u>	La <u>fondation</u> ou l' <u>association</u> (organisation charitable) ➔ absence de propriété privée	La <u>société anonyme</u> (entreprise capitaliste) ➔ propriété privée
➔ Degré d'interprétation	Maximal	Minimal

La section suivante, en précisant la définition adoptée du concept de performance organisationnelle, va permettre au lecteur de mieux comprendre les caractéristiques des différentes conventions identifiées ci-dessus.

9.2.2. Mode d'évaluation de la performance des organisations

Nous avons fait le choix d'élaborer un cadre d'analyse permettant d'évaluer la performance d'un mode organisationnel donné et non pas de mettre en place un dispositif qui permette de comparer la performance de deux, voire plusieurs organisations entre elles. Pour nous, en effet, cela n'a pas de sens de comparer la performance d'organisations poursuivant des finalités distinctes. Nous rejoignons l'avis des conventionnalistes selon lesquels il n'y a pas une convention *a priori* meilleure qu'une autre. Cependant, à l'intérieur d'un registre conventionnel donné, il existe selon nous des façons meilleures que d'autres de parvenir à l'accomplissement de la mission de l'organisation.

A la suite du processus d'abstraction de nos données, il nous est apparu que le concept de cohérence auquel recourent les conventionnalistes est porteur pour analyser la performance des institutions de micro-financement. Rappelons que pour qu'une convention soit généralisée au sein d'une organisation, elle doit être convaincante. Une organisation doit donc émettre des **signaux** qui sont **en cohérence avec la convention** qu'elle se donne pour que les comportements adoptés par ses

membres soient « ajustés », « se tiennent ». Signalons que MINTZBERG, 1986, avait lui aussi déjà insisté sur la nécessité d'une cohérence entre ce qu'il avait qualifié de « paramètres de conception ».

Afin d'évaluer la performance d'une organisation, nous allons, conformément à l'approche adoptée par GOMEZ, 1994 et 1996, vérifier si la **cohérence interne** des différents éléments qui composent la convention est assurée : le degré de complexité de l'énoncé de la convention (le contenu de l'information, la raison d'être de l'organisation) doit être confronté au degré de liberté laissé aux acteurs pour interpréter l'information contenue par la convention : l'un et l'autre doivent présenter un degré d'intensité similaire puisque nous avons posé l'hypothèse d'une relation symétrique entre ces deux concepts. Des absences de cohérence entre les différents éléments de la morphologie de la convention traduisent une faible performance organisationnelle.

La notion d'« **investissement de forme** » empruntée aux économies de la grandeur (EYMARD-DUVERNAY, 1986 ; THEVENOT, 1986) et que nous avons introduite dans le chapitre 2 va nous aider à mieux comprendre le contenu de certaines cases relatives au dispositif matériel des conventions sociales et financières reprises dans le tableau 27. Cette notion traduit les opérations qui doivent être engagées pour que les échanges acquièrent de la généralité (de l'objectivité) afin de transformer une interaction soumise à l'incertitude, à la négociation, en un échange *automatique* (EYMARD-DUVERNAY, 1989). Nous avons en effet vu que, pour justifier leurs actions, les personnes peuvent faire appel à des objets constitutifs du monde en présence afin que leurs comportements acquièrent ainsi du sens aux yeux des autres personnes, deviennent « objectivables »²⁵⁷. Cette recherche d'objectivité nécessite un investissement qui peut prendre la forme d'une machine, d'un règlement, d'une marque, etc.

EYMARD-DUVERNAY, 1989, a constaté que les organisations oscillent fréquemment entre deux modes de coordination alternatifs au marché. Dans le premier cas, l'échange s'établit sur base d'une objectivation poussée que permet la routinisation des échanges et le recours à des procédures techniques et administratives standardisées. Dans l'autre, le degré d'objectivation est réduit. Elle privilégie les relations personnelles de proximité et la fidélité temporelle des relations qui permettent une accumulation progressive de l'apprentissage. Ces deux modes alternatifs relevés par EYMARD-DUVERNAY, 1989, s'apparentent à nos logiques financières et sociales. Le premier basé sur une objectivation poussée laisse peu de marge d'interprétation aux individus et fait référence à la logique financière tandis que la seconde laissant une grande place à la subjectivité évoque la convention sociale. Cette différence de degré d'objectivation des échanges permet de comprendre également l'importance des objets dans la mise en œuvre des conventions financière et sociale : importants dans le premier cas, réduits dans le second, les qualités de la personne important plus. Les membres d'une organisation où prédomine la convention financière feront appel à des objets fortement formalisés (dans le cas d'une institution financière, il peut s'agir du système informatique, de manuels de procédures, des certificats de la Superintendance bancaire ou ceux produits par le Service des Impôts Internes, des formulaires d'analyse de crédit et d'évaluation des

²⁵⁷ Rappelons en effet que contrairement aux personnes qui peuvent évoluer dans différentes natures (situations), les objets n'appartiennent qu'à un seul monde.

membres du personnel, etc.) tandis que ceux recourant à une convention sociale se référeront de temps à autres à des objets, mais plus par habitude (chez Sointral, il s'agit par exemple de l'habitude d'observer la photo du demandeur de crédit lors des comités de crédit).

Tout comme l'organisation doit faire appel à des objets qui sont en cohérence avec la logique au sein de laquelle elle s'inscrit, elle doit se doter de personnes qualifiées capables de mobiliser à bon escient les objets afin de rendre leur action justifiable (raisonnable) aux yeux des autres. L'organisation doit également être constituée de membres dont le système de valeurs est en conformité avec le principe supérieur commun de l'organisation ! Le bon fonctionnement de l'organisation ne peut en effet être assuré si les individus qui la constituent ne partagent pas une même définition du bien commun, ne reconnaissent pas une certaine légitimité à l'organisation et à ses valeurs constitutives (BATIFOULIER, 2001). L'analyse de nos données a en effet montré les malaises ressentis lorsqu'une ou deux personnes ne partagent pas les mêmes principes d'action. Comme le font remarquer à juste titre BACCHIEGA & BORZAGA, 2001, dans une entreprise sociale, la motivation des individus tient avant tout à la finalité de l'organisation et aux objectifs poursuivis par celle-ci et non à des considérations financières (puisque les avantages monétaires obtenus dans une NPO sont souvent inférieurs à ceux que la même personne pourrait retirer en travaillant dans le secteur privé). Inversement, une personne travaillant dans une organisation lucrative poursuivant la maximisation du profit sera vraisemblablement plus sensible à des avantages monétaires et un système d'incitation fort.

L'alignement des objectifs individuels sur les objectifs organisationnels dans une organisation sociale permet que l'organisation fasse appel à un système de gouvernement²⁵⁸ plus léger dans la mesure où l'engagement des personnes et leurs affinités pour la mission de l'organisation orientera plus facilement le comportement des individus vers la réalisation de l'objectif commun. Le contrôle des individus est avant tout idéologique. C'est la raison pour laquelle dans une telle organisation, le processus de management doit être ouvert et démocratique. Comme le soulignent BACCHIEGA & BORZAGA, 2001, un mode de management ouvert permet en effet que les travailleurs soient impliqués dans la définition des objectifs organisationnels ce qui est important compte tenu de leur motivation à travailler dans ce genre d'entreprise. Par ailleurs, une rémunération proportionnellement plus égalitaire que dans une FPO et l'absence d'une structure hiérarchique marquée sont également en cohérence avec ce mode organisationnel marqué par la prédominance des objectifs sociaux sur les considérations monétaires. Inversement, dans une organisation dont la maximisation du profit constitue la raison d'être, le système de gouvernement doit être plus fort afin d'encadrer davantage les individus, leur laisser moins de marge de manœuvre.

En fin de compte, l'adéquation des objets, des personnes et du système de gouvernance est essentiel si l'organisation entend être performante. Mais en évaluant la cohérence du registre conventionnel auquel font appel les membres d'une organisation, il faut être attentif à la présence d'éléments compensatoires, c'est-à-dire d'éléments qui viennent atténuer une éventuelle dissonance.

²⁵⁸ Pour rappel, celui-ci consiste aux mécanismes d'incitation et de motivation des individus à mettre en place pour que ceux-ci agissent conformément à ce qui est attendu d'eux.

Contrairement à GOMEZ, 1994, qui étudie simultanément la cohérence de deux conventions (d'effort et de qualification)²⁵⁹, nous nous sommes intéressés à la seule convention interne propre à l'organisation et avons considéré comme données les conventions faisant partie de l'environnement externe. Rappelons en effet que l'objet de notre étude consiste à comprendre les logiques d'action des membres internes aux institutions de micro-financement. Nos données ont donc été collectées principalement auprès de ces membres. Pour la bonne compréhension de notre étude, nous avons - il est vrai - mené différentes entrevues auprès d'autres *stakeholders* impliqués dans l'organisation (bailleurs de fonds, clients, etc.) mais nous ne pouvons pas prétendre sur base de ces seules entrevues pouvoir exprimer les principes d'action de ces autres catégories de *stakeholders*.

Cependant, l'analyse de nos données nous a clairement montré que la convention en place dans une organisation est le produit non seulement des jeux des acteurs mais est également tributaire du contexte (historique, économique, législatif, etc.) au sein duquel s'inscrit l'organisation. L'interaction prend donc son sens non seulement vis-à-vis des individus qui y sont plongés, mais également de l'extérieur (un environnement qu'il s'agit de maîtriser, les clients et les apporteurs de fonds qu'il s'agit de séduire, etc.). Cette extériorité implique que la question de l'évaluation de la performance ne peut pas se réduire à un accord entre les subjectivités impliquées dans l'interaction. C'est pourquoi, nous avons adjoint au concept de cohérence évoqué ci-dessus, le principe de **pertinence** emprunté à MIDLER, in ORLEAN 1994. Cet auteur oppose ces deux concepts. Pour lui, le premier permet d'assurer la coordination entre les individus : la mise en cohérence des éléments composites d'une firme permet de trouver des compromis plus ou moins stables inscrits dans des procédures ou la mémoire des acteurs de telle sorte qu'il n'y a plus besoin de consulter l'autre pour agir. La prévisibilité des comportements est donc assurée. Toutefois, se pose pour MIDLER le problème de la « *pertinence des rationalités procédurales en place compte tenu des évolutions permanentes du contexte où elles sont situées* » (p.336). Ce principe de pertinence, contrairement au principe de cohérence qui cherche à stabiliser les comportements, tend à une révision permanente des registres conventionnels en place.

A tout moment donc, une convention peut être remise en cause par manque de pertinence par rapport à l'environnement dans lequel elle s'inscrit. L'évaluation de la performance des organisations au seul regard de la cohérence interne du registre conventionnel à l'œuvre au sein de l'organisation est donc insuffisante. Il convient de tenir compte également de la pertinence de celui-ci par rapport à son environnement externe. Cet environnement externe fait référence à des variables telles que la situation économique, la position concurrentielle du marché, etc. mais aussi aux registres conventionnels adoptés par les autres parties prenantes de l'organisation ('*stakeholders*' externes). Pour nous, loin d'être opposés, ces deux principes doivent être considérés simultanément.

Au terme de ces développements, nous sommes en mesure de proposer notre définition de la performance des institutions de micro-financement.

²⁵⁹ Pour rappel, nous avons vu que GOMEZ, 1994, s'intéresse d'abord à la morphologie de chacune des deux conventions (d'effort et de qualification) considérées indépendamment l'une de l'autre et vérifie si la cohérence interne des différents éléments qui les composent est assurée. Puis, il observe si les éléments constituant ces deux conventions sont compatibles entre eux.

Une institution de micro-financement **performante** est une organisation qui est capable de se doter d'un dispositif matériel en cohérence avec son énoncé à condition que ce dernier véhicule un principe supérieur commun pertinent compte tenu de son environnement externe.

Or, comme l'environnement est sujet à mutation, l'organisation doit constamment être capable de s'adapter aux modifications susceptibles de se produire dans son entourage. Cette assertion nous amène à poursuivre la construction de notre théorie par l'identification des facteurs susceptibles de provoquer une évolution du registre conventionnel.

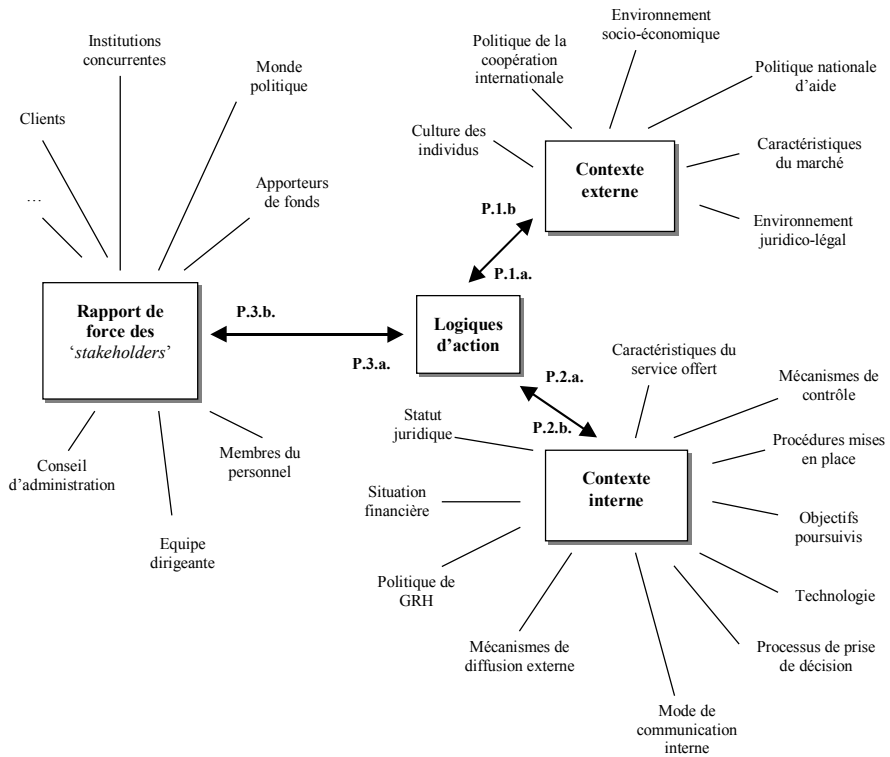
9.2.3. Compréhension de la dynamique des conventions

Rappelons que, par définition, les conventions ne sont pas figées une fois pour toutes. Elles évoluent dans le temps et notamment avec le cours des actions puisque nous avons vu que les individus, en adoptant une convention, participent à leur processus de construction et à la généralisation de cette convention à travers l'organisation. En agissant, les individus contribuent à forger des pratiques, des habitudes, des normes écrites ou non, etc. mais aussi à les faire évoluer. Nous touchons ici à la dimension historique des organisations.

Nous avons vu au chapitre 2 que GOMEZ avait identifié différents facteurs susceptibles de faire évoluer la convention. A l'issue de la seconde partie de notre thèse, nous avons toutefois été amenée à conclure que ces facteurs étaient trop restrictifs.

L'analyse de nos données nous a permis d'identifier différentes catégories qui ont une influence sur la logique d'action poursuivie par les individus, autrement dit la convention à laquelle se réfèrent les individus impliqués dans une institution de micro-financement. Nous appuyant sur le premier point de ce chapitre, nous pouvons affirmer que ces catégories sont au nombre de trois, à savoir : le contexte externe, le contexte interne et le rapport de force des différents '*stakeholders*'. Chacune de ces catégories comprend différentes variables. Une modification de l'une ou l'autre de celle-ci est susceptible de faire évoluer le registre conventionnel en place au sein d'une organisation. La figure 10 synthétise ces différentes variables. Remarquons que les flèches dirigées vers les logiques d'action sont bilatérales pour montrer qu'en agissant, les individus influencent, eux aussi, ces différentes variables.

Figure 10 : Variables influençant les logiques d'action des individus



A titre d'exemple, dans le contexte du micro-crédit à Santiago, en ce qui concerne le contexte externe, l'action des membres des coopératives a conduit à une évolution du système législatif en place. Les banques, quant à elles, ont fondamentalement modifié la structure compétitive du marché du micro-crédit à Santiago. Du point de vue du contexte interne, les instances dirigeantes de Banefe et de Credicoop ont procédé à des '*up-grades*' technologiques et ont fait l'acquisition de nouveaux logiciels qui en retour contraignent plus ou moins fortement l'action des membres du personnel. L'action des individus participe aussi à la détermination des rapports de force des différents '*stakeholders*' impliqués dans l'organisation.

Plus généralement, les propositions suivantes peuvent être tirées à partir de la figure 10 :

Tableau 28 : Propositions générales

P	Flèches	Propositions
1.	a.	Le contexte externe influence les logiques d'action des individus et donc, leur comportement (faits, gestes, attitudes, etc.).
	b.	Les comportements des individus (faits, gestes, attitudes, etc.) et les logiques d'action qui les motivent influencent le contexte externe.
2.	a.	Le contexte interne influence les logiques d'action des individus et donc, leur comportement (faits, gestes, attitudes, etc.).
	b.	Les comportements des individus (faits, gestes, attitudes, etc.) et les logiques d'action qui les motivent contribuent à façonner le contexte interne.
3.	a.	Le rapport de force des différents ' <i>stakeholders</i> ' en présence influence les logiques d'action poursuivies par les membres de l'organisation.
	b.	Les comportements des individus (faits, gestes, attitudes, etc.) et les logiques d'action qui les motivent influencent le rapport de force des différents acteurs en présence.

Conscients de l'influence réciproque de ces différentes variables, nous sommes maintenant mieux à même de comprendre le phénomène d'évolution des conventions à l'oeuvre au sein des organisations. Nous reprenons l'idée de GOMEZ qu'au plus la convention est cohérente, au plus celle-ci est en mesure de résister à la suspicion. Rappelons en effet que pour cet auteur, la **cohérence** de la convention assure la conviction des acteurs et la conviction, la résistance à la suspicion. En effet, les individus convaincus du bien fondé de la convention l'adopte et, en l'adoptant, participent à sa généralisation. Toutefois, nos études de cas ont révélé que la suspicion peut également provenir d'un manque de **pertinence** de la convention en vigueur. En conséquence, nous pouvons également affirmer qu'au moins une convention est pertinente par rapport à l'environnement au sein duquel elle s'insère, au plus le registre conventionnel sera également susceptible d'être modifié. En conclusion, parmi les différents facteurs susceptibles de faire évoluer la convention en vigueur, une distinction peut être opérée entre ceux qui introduisent de la suspicion sur la convention de façon :

a) exogène : la suspicion est suscitée par l'environnement externe (changement du contexte économique, législatif, de la politique du gouvernement, de la politique internationale de coopération au développement, du marché concurrentiel, etc.) ;

b) endogène : la suspicion naît au sein même de l'organisation :

- soit à la suite de modifications de la structure organisationnelle (modification du rapport de force des différents '*stakeholders*' internes, augmentation de la taille de l'organisation, changement de directeur exécutif, de la composition du conseil d'administration, changements technologiques, etc.) ;

- soit du fait de l'existence de contradictions au sein de la morphologie de la convention qui font naître des doutes quant au comportement à adopter.

Chaque structure organisationnelle traduit en fin de compte une certaine façon de s'accommoder d'une situation compte tenu de l'environnement complexe et évolutif au sein duquel elle s'inscrit.

9.2.4. Conclusion

Le dispositif théorique ainsi construit ne cherche pas, à l'image de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991, à offrir un cadre d'analyse universel qui s'applique à tout type d'organisation. La typologie proposée ne se veut donc pas alternative à la leur. Au contraire, elle se veut **spécifique à notre objet d'étude**, à savoir les institutions de micro-financement. Elle entend offrir un autre regard sur la performance de ces organisations, regard qui nécessite de s'ouvrir à d'autres modes de rationalité que ceux adoptés actuellement par de nombreux praticiens et chercheurs en micro-finance.

L'analyse menée jusqu'ici nous a permis de nous doter d'éléments concrets pour identifier le registre conventionnel propre à une institution de micro-financement et évaluer la performance de l'organisation en regard du registre conventionnel adopté. Elle nous a permis également de mieux comprendre les paramètres qui sont susceptibles d'influencer les logiques d'action des individus impliqués dans une organisation.

Dans le chapitre qui suit, nous allons recourir à ce dispositif pour évaluer la performance des organisations étudiées et voir si des éléments d'explication de cette performance peuvent être trouvés dans la littérature existante. Nous aurons fait le tour de notre question de recherche.

CHAPITRE 10: APPLICATION DE LA THÉORIE AUX ORGANISATIONS ÉTUDIÉES

Introduction

Dans ce dixième et dernier chapitre, nous souhaitons évaluer la performance des organisations étudiées à partir du cadre d'évaluation que nous avons construit afin de voir si les constatations auxquelles nous conduisent ces évaluations rejoignent certains autres travaux. L'idée n'est pas de quantifier celle-ci mais de se faire une idée générale de celle-ci. Le cadre théorique construit dans le chapitre 9 n'a en effet pas pour but d'accorder une note à chacune des institutions étudiées, mais de souligner les forces et les faiblesses de leur mode de fonctionnement interne²⁶⁰.

Pour chacun des cas étudiés, nous procéderons en deux temps. Dans un premier temps, nous évaluerons la **performance** des différentes organisations étudiées à partir du cadre conceptuel explicité dans le chapitre précédent. Conformément à notre cadre théorique, nous allons identifier le registre conventionnel adopté par les membres des organisations en nous intéressant d'abord à son énoncé. La mission et la cible poursuivie nous ont donné à cet égard des indications précieuses. Selon les informations véhiculées par cet énoncé, nous pourrions nous faire une idée du degré de complexité de la convention. Puis, nous examinerons le dispositif matériel de la convention et nous analyserons la cohérence existante entre les différents éléments composant ce dispositif et l'énoncé de la convention. Rappelons que ce qui compte, c'est la cohérence globale, certains éléments pouvant venir en compenser d'autres ou étant rendus nécessaires par d'autres. Enfin, nous examinerons également la pertinence du registre conventionnel adopté au regard de l'environnement externe. L'analyse conjointe de la cohérence interne et de la pertinence du registre conventionnel nous donnera une idée de la performance de chacune des organisations.

Cela fait, dans un deuxième temps, nous opérerons un retour vers la littérature existante pour voir si des éléments d'explication peuvent y être trouvés pour expliquer la performance observée.

10.1. La fondation 'Sointral'

10.1.1. Evaluation de la performance actuelle de Sointral

A. Énoncé de la convention à l'œuvre

Le principe supérieur commun chez Sointral est celui de **l'aide aux micro-entrepreneurs exclus du secteur bancaire formel** ; c'est lui qui motive les comportements et rassemble les différentes parties prenantes à l'organisation. Conformément aux statuts, la cible visée est constituée des secteurs pauvres de la population. L'organisation entend contribuer au développement des populations

²⁶⁰ Nous nous démarquons en conséquence fondamentalement des études de 'rating' (« CAMEL » de Accion Intl, « GIRAFE » de Planet Rating, etc.) qu'il est courant d'observer lors de l'évaluation de la performance des institutions de micro-financement par les partisans de l'approche institutionnelle (se référer au chapitre 1).

ciblées par l'octroi de services financiers. En conséquence, le principe supérieur commun revêt une nature sociale.

Comme nous l'avons vu lors de la présentation de notre théorie, la convention est dès lors de **complexité maximale**. Il convient par conséquent que le dispositif matériel mis en place par l'organisation permette aux individus de disposer d'une marge d'interprétation importante.

B. Dispositif matériel de la convention et évaluation de la cohérence interne

Le choix du **statut** de Fondation est conforme à la nature des activités menées par Sointral puisque ce statut leur reconnaît une fin de « bienfaisance publique ». Une telle fin regroupe un ensemble très vaste quant aux thématiques, destinataires, inspirations philosophiques et méthodes de travail (Prohumana Ed., 2001). Le statut de l'organisation lui autorise par conséquent une très grande latitude dans la définition de son principe supérieur commun, ce qui est en cohérence avec le degré de complexité élevé de sa convention.

L'analyse des données a montré combien les instances dirigeantes sont préoccupées par le maintien de la mission sociale de l'organisation et pratiquent une politique de coût minimum. La réglementation relative aux organisations sans but de lucre avec sa **contrainte de non-distribution du profit** peut par conséquent à juste titre donner confiance aux donateurs que les fonds seront utilisés à bon escient, c'est à dire en conformité avec la mission de l'organisation. En ce sens, le statut de l'organisation peut être considéré comme un puissant véhicule d'informations.

Par ailleurs, étant donné que les Fondations sont très **faiblement réglementées**, L'organisation peut définir librement ses propres critères d'accès, imposer sa propre tarification, adopter une méthodologie qui lui est propre. Elle dispose par conséquent d'une très grande marge de liberté dans la mise en œuvre du dispositif matériel.

Toutefois, nous avons vu qu'au cours du temps, l'organisation a fait le choix de renforcer ses **critères d'accès**, ce qui a détourné l'organisation d'une partie de sa clientèle de départ. Ce resserrement a été induit par la préoccupation de l'institution pour ses résultats financiers, préoccupation peu en cohérence avec le principe supérieur de l'organisation.

La pratique montre toutefois une certaine **flexibilité** par rapport à la procédure normalement en vigueur : lors de notre participation aux comités de crédit, des 'rabais' ont été observés quant au taux d'intérêt pour alléger le coût de la dette, des crédits ont été acceptés pour financer des micro-entreprises de moins de 6 mois d'existence; la période de grâce varie d'un client à l'autre, de rares exceptions sur la garantie exigées ont été faites aussi, etc. Cette flexibilité des pratiques est en cohérence avec le souci de tenir compte de la spécificité des clients même si celle-ci est moindre que lors du temps de la SPRL.

L'analyste s'efforce avant tout d'assurer un **service personnalisé** en écoutant le client, en s'intéressant à son histoire, en lui étant agréable, ... autant d'éléments qu'elle croit que le client apprécie avant même des considérations de coûts et/ou de délai. Cette caractéristique du service offert est également conforme à l'énoncé de la convention.

De même, la proximité sociale existante entre l'analyste et les clients, le fait qu'elle s'habille comme eux, utilise le même langage facilite la qualité des relations humaines. L'organisation ne possédant toutefois qu'une succursale pour desservir l'ensemble de sa clientèle à Santiago, celle-ci ne dispose pas d'une réelle proximité géographique avec ses emprunteurs qui lui permettrait de détenir des informations privilégiées sur le client. Les seules informations personnelles qu'elle détient sont celles que le client veut bien lui confier.

Les **contacts** entretenus avec les clients sont relativement **nombreux** et **individualisés**. L'analyste a en effet un contact avec le client depuis la première prise d'information par le client jusqu'à transmission à celui-ci de la décision du comité. En cas d'octroi de crédit, les clients viennent par ailleurs payer tous les mois auprès de la personne qui lui a remis le chèque correspondant au montant du crédit et, étant donné la petitesse de l'organisation il ne lui est pas rare de rencontrer à cette occasion l'analyste qui le connaît et prend en cette occasion de ses nouvelles. Enfin, étant donné la logique d'endettement dans laquelle entrent la plupart des clients et la volonté de construire une histoire avec eux, après un premier crédit, un deuxième crédit est accordé aux personnes qui ont fait preuve d'un bon comportement de paie, puis un troisième, etc. Tant la fréquence des contacts que la nature des relations qui unit l'analyste à ses clients permet à l'organisation de faire preuve davantage de **compréhension** en cas de difficulté de paiement conformément au registre conventionnel de l'organisation.

Le **faible recours à la technologie** est également en cohérence avec le principe supérieur de l'organisation. Il facilite la personnalisation des relations avec les clients. Il permet aussi de laisser une latitude d'action plus grande aux employés et de tenir compte de facteurs subjectifs dans l'évaluation des crédits. Nous avons vu qu'au cours de la méthodologie de crédit, le seul "outil" utilisé pour systématiser l'information collectée sur les clients est un formulaire "type" auquel ont recours les analystes. Les analystes ne suivent toutefois pas ce formulaire "à la lettre". Étant donné l'**absence de manuel de procédures**, une grande marge d'interprétation est laissée à l'analyste. De faible formation technique, celle-ci ne procède pas à de grands calculs pour établir son jugement sur la qualité du débiteur. Elle se fie avant tout à son **impression générale** sur le client. Si on ne peut qu'encourager cette marge de manœuvre qui lui est laissée et l'importance accordée à la personnalité du demandeur compte tenu de la logique sociale dans laquelle elle s'inscrit, on regrette toutefois que cette latitude ne soit pas utilisée pour collecter davantage de renseignements personnalisés sur le client. Pour nous, cette faculté est utilisée négativement car elle est à l'origine d'un laisser-aller des analyses de crédit que le manque de contrôle et de communication entre le chef et les employés ne vient pas contredire.

Même si les analystes font preuve d'un grand « savoir être », il leur manque selon nous un « savoir faire » indispensable à la logique au sein de laquelle l'organisation s'inscrit. En effet, il est de la responsabilité de l'organisation de prêter « bien », c'est-à-dire à une personne dont la probabilité de remboursement est grande car un crédit mal octroyé est susceptible de produire des conséquences néfastes tant d'un point de vue matériel (personne endettée dont le nom sera répertorié dans DICOM) qu'affectif (sentiment d'échec) qui pèseront d'autant plus lourd que la situation du client est précaire. Or, les membres du comité ne cherchent pas à savoir si les conditions du marché sont favorables au remboursement du crédit, pas plus qu'ils ne cherchent à savoir si le crédit a permis ou va permettre à la micro-entreprise de croître. Les

préoccupations pour l'impact produit par le crédit sur la clientèle appuyée sont pratiquement inexistantes. Une telle attitude est en contradiction avec la mission de l'organisation qui, nous l'avons vu dans les statuts, est concernée par le développement des micro-entreprises. Cette dissonance entre les pratiques et le discours constitue une faiblesse de la performance de l'organisation. Il faut reconnaître que le **manque d'implication du directeur** dans le travail des membres du personnel (que ce soit sous la forme de contrôle, d'incitation ou encore d'information) ne vient pas encourager les analystes à renforcer leurs évaluations.

Etant donnée le peu de critères régissant la prise de décision de crédit, les membres du comité disposent d'une grande capacité de négociation par rapport à la convention. Le constitution du dossier n'est donc pas comme le souligne HONORE, 1995, le prescripteur de la décision, il ne dicte pas la décision à prendre, mais aide les décideurs à **construire leurs décision**. Une très grande part de subjectivité est laissée aux acteurs qui font *a priori* confiance aux clients. Les évaluations se font au cas par cas. L'expérience des membres du comité de crédit leur a appris à se fier à des éléments aussi divers que la photo du client, l'ordre de la maison, le type d'activité, les flux générés par celle-ci, etc. l'ensemble de ces critères permet au directeur de se faire une appréciation de la qualité du demandeur. En accord avec le principe supérieur commun de l'organisation, il tient également compte du niveau de pauvreté des clients. Par contre, l'attention accrue portée au risque du crédit et à la qualité de la garantie proposée par le client n'est pas en accord avec la convention de l'organisation. De même, la **structure hiérarchique du processus de décision** est en dissonance par rapport à l'énoncé de la convention. En effet, si ce type de structure permet de faire régner l'ordre et d'éviter les conflits de pouvoir, elle a comme conséquence d'inhiber la créativité, l'émergence de nouvelles idées, le partage des points de vue, l'initiative des employés. En matière d'approbation des demandes de crédit, l'analyste s'en remet entièrement à la décision du directeur même si dit accorder de l'importance à l'opinion de l'analyste. Une telle attitude est contraire à la complexité de la convention qui voudrait que les décisions de crédit soient prises de façon plus collégiale.

En cas de renouvellement de crédit, une certaine habitude s'est imposée. La décision est pratiquement automatique puisque dès le moment où le client s'est montré digne de confiance en remboursant son prêt dans des délais raisonnables, l'organisation renouvelle sa confiance en lui octroyant un crédit d'un montant bien souvent supérieur. Cette façon de faire est en cohérence avec les principes d'action de l'organisation quoiqu'on puisse regretter que l'organisation n'en profite pas pour s'interroger sur l'évolution de la croissance éventuelle des ventes afin de voir l'effet induit par le crédit antérieur.

En ce qui concerne les escomptes de chèques, nous avons vu que la procédure est réduite à sa plus simple expression et que la prise de décision est, elle aussi, pratiquement automatique. L'argument évoqué pour sortir de la décision d'incertitude est le risque financier encouru. Toutefois, il nous semble qu'on ne peut pas parler en tant que tel d'évaluation du risque puisque tant le directeur que l'analyste basent leur jugement sur le fait que l'émetteur du chèque n'est pas une micro-entreprise, mais une entreprise d'une plus grande stabilité (mais non observable par l'organisation). Ce jugement s'est construit à partir de l'expérience dans la mesure où il a été constaté que très peu de chèques sont impayés. Toutefois, aucun chiffre adéquat n'est

disponible quant au taux de non-remboursement de cet instrument²⁶¹. Quoiqu'en dise le directeur exécutif, la plus grande importance accordée à cet instrument, dévie selon nous à nouveau l'organisation de sa mission de départ car, les clients récepteurs de chèques sont bien souvent d'un niveau de pauvreté moindre.

L'attention accrue portée à l'égard des escomptes de chèques de même que le resserrement tant des conditions que de critères de prise de décision des crédits ont pour objectif d'améliorer les résultats financiers de l'organisation. Ils sont conformes au discours tenu à l'égard des bailleurs de fonds orienté vers l'atteinte de l'auto-suffisance financière, mais posent de sérieux dilemmes quant à la cible poursuivie par l'organisation. Par ailleurs, les différents **plans stratégiques** mis en place par l'organisation depuis de nombreuses années sont loin de produire les effets escomptés laissant de réels doutes sur la capacité réelle de l'organisation à accomplir ses objectifs opérationnels. L'organisation devrait donc se doter d'objectifs plus conformes à sa mission.

Afin de favoriser l'accomplissement des objectifs opérationnels, le directeur a mis en place un **système d'incitations** pour les analystes et les chefs de succursale. Nous avons vu que les bonus dépendent des résultats produits (le volume de factoring généré). Si cette politique est en adéquation avec le souci de réduction du risque financier encouru par l'organisation, elle véhicule une information qui va à nouveau à l'encontre de la mission de l'organisation, centrée sur les exclus du secteur bancaire.

Il n'existe pas non plus un système d'encouragement permettant à l'employé d'avoir la confirmation que l'effort produit est conforme ou non aux attentes de la hiérarchie. Compte tenu des ressources financières limitées, les possibilités d'**augmentation salariale** sont réduites et en cas d'augmentation, celles-ci sont relativement uniformes et objectives (elles suivent principalement l'évolution de l'inflation). Elles ne tiennent par conséquent pas compte de l'effort individuel et donc des moyens déployés comme le voudrait la complexité de la convention.

Les différents signaux transmis indirectement au personnel par la hiérarchie (resserrement des conditions de crédit, bonus fonction du volume d'activité, etc.) ne sont donc pas en adéquation avec l'énoncé de la convention. L'information transmise traduit une préoccupation économique alors que le principe supérieur de la convention repose sur une préoccupation sociale. Cette dissonance n'est pas corrigée par la transmission d'une information directe de la hiérarchie aux membres du personnel. Nous avons vu en effet que la **communication** entre le directeur et les membres du personnel est pratiquement inexistante que celle-ci soit formelle (via des processus d'évaluation du personnel, l'organisation de rencontres, etc.) ou informelle. Or cette

²⁶¹ L'ex-responsable procédait effectivement à un calcul similaire, mais qu'on ne pourrait pas qualifier de taux de non-remboursement au sens strict du terme car au lieu de considérer le portefeuille des prêts arrivés à échéance sur le portefeuille en cours comme c'est habituellement le cas, il prenait en compte ce même portefeuille de prêts sur le montant total des chèques escomptés. La valeur bien plus élevée du second dénominateur réduit par conséquent fortement la valeur du ratio. L'argument avancé est que comme l'escompte de chèques est un produit qui tourne très vite, la valeur du dénominateur est anormalement basse, faussant ainsi l'impression donnée par la formule traditionnelle du taux de non-remboursement. Le rapport rédigé en 1994 par la Commission des Communautés Européennes nous fait toutefois savoir qu'à l'époque le pourcentage des chèques protestés était compris entre 2,5% et 0% et qu'en cas de protestation des chèques, la probabilité de récupération était très incertaine (DOC4).

transmission d'information est d'autant plus indispensable que la convention est complexe. Nous avons en effet vu que la technologie autorisait une grande liberté d'action aux analystes dans la collecte de leur information. Il est donc nécessaire que ceux-ci aient un écho sur le travail accompli. Les comités de crédit pourraient être pour le directeur exécutif l'occasion de donner des indications quant aux critères à prendre en considération et à l'effort à fournir. Toutefois, même quand le directeur exécutif n'est pas content, il ne le fait pas savoir. Les membres du personnel ne sont pas plus informés de la direction donnée à l'organisation.

La conduite du directeur exécutif lors du licenciement de deux membres du personnel suite au manque de volume et les conséquences financières sous-jacentes est très révélateur des principes d'action qui l'animent. Le directeur exécutif a en effet porté son choix sur des personnes dont il savait qu'elles appartenaient à un noyau familial au sein duquel il existait d'autres rentrées financières alternatives. Lors d'une réunion du personnel consécutive à ce licenciement, il a d'ailleurs expliqué qu'il avait pensé licencier la femme d'ouvrage, mais ne l'a pas fait étant donné sa condition de pauvreté importante (JDB-07/08/01). Des **considérations d'ordre affectif** l'ont par conséquent emporté sur des considérations d'ordre économique (de productivité du personnel, d'efficacité, etc.). Cette prise de position est cohérente avec les valeurs de l'organisation, même si elle est discutable d'un point de vue économique. A l'issue de la réunion, de vives critiques ont toutefois émané de la part des employés car le directeur n'avait proposé aucune mesure de réorganisation du travail pour répartir la charge entre un nombre plus restreint d'employés. En pratique, le travail d'encodage d'une des 2 personnes licenciées a été 'naturellement' repris par l'analyste restante. Une fois encore, nous avons là une image très claire de la façon dont s'organise le travail : il n'y a pratiquement pas d'informations émises, chaque employé accomplit le travail qui lui semble normal et qui correspond à l'effort que celui-ci est prêt à fournir. De même, face à des problèmes d'ordre personnel, nous avons vu que le directeur fait preuve de compréhension et tolère des assouplissements occasionnels de l'emploi du temps (par exemple, si un employé doit aller chez le médecin).

Ce double manque d'implication et d'incitation de la part de la direction a été sanctionné comme nous l'avons vu ci-dessus par le départ volontaire de plusieurs membres du personnel qualifié et est regretté par les membres actuels du personnel.

Pas plus qu'il ne communique avec son personnel, le directeur ne procède à un contrôle interne systématique des activités de l'organisation. Les seuls indicateurs manipulés sont de nature financière (volume d'activité, contrôle des dépenses, etc.). L'organisation ne dispose d'**aucune rétro-alimentation de la part des clients**. Elle ne sait donc pas si celle-ci est satisfaite du service, ne connaît pas l'effet induit du crédit sur le bien-être des clients, etc. Ce manque d'intérressement à l'effet du service produit sur la clientèle est en contradiction avec la convention sociale de l'organisation. Si l'organisation ne dispose pas des budgets pour procéder à des études d'impact, elle pourrait tout au moins organiser des '*focus group*', enquêter sur la satisfaction des clients lors de visites postérieures, avoir une boîte à suggestions, etc.

La **grande marge de liberté** dont jouit le directeur peut s'expliquer selon nous par le mode de gouvernement d'entreprise et la position dominante qu'il occupe dans la hiérarchie. Nous avons en effet vu que les membres du directoire, le connaissant

personnellement, lui font entièrement confiance et lui délègue toute la gestion opérationnelle, voir même stratégique de l'organisation. Il n'a donc pratiquement pas de comptes à rendre. Par ailleurs, il n'existe pas de syndicat d'entreprise de telle sorte que le directeur a également toute liberté d'action en ce qui concerne la gestion de son personnel et les priorités accordées par l'organisation.

Les clients se présentent à l'organisation bien souvent sur recommandation d'anciens clients ou encore via le FOSIS. Conformément au principe supérieur, la mise en relation se fait donc par le **réseau social**. Toutefois, l'organisation ne procède à **aucune promotion** de quelque nature qu'elle soit (publicité, détection de clients sur le terrain, etc.)²⁶².

La **communication vis-à-vis de sa clientèle** est **quasi inexistante** : Le seul document existant et utilisé à des fins de diffusion (le feuillet d'information contenant les conditions d'accès et les caractéristiques du crédit) véhicule une image inappropriée : nous avons vu que le slogan met l'accent sur l'importance de travailler ensemble. Ce slogan rappelle selon nous la facilité d'accès du crédit chez Sointral pourtant considérée par les membres de l'organisation comme une faiblesse et ne véhicule par l'importance de la confiance, de la fidélité ou en encore du comportement de paie afin de nouer des relations durables. Les sources d'émission de la convention à l'égard des clients sont donc aussi très pauvres, même si la relative fréquence des contacts permet de compenser partiellement le manque de communication externe dans la mesure où le client, en revenant à l'organisation, est à même de repérer le contenu de la convention et savoir ainsi le comportement qui est attendu de lui.

La **communication** de l'entreprise **vis-à-vis des bailleurs de fonds** est tout aussi **rare**. Comme vu dans la partie relative à l'analyse de nos données, l'organisation semble manquer d'une « culture d'information ». Elle se contente de transmettre l'information relative à l'utilisation des fonds, mais ne fournit aucune information sur l'activité de crédit en tant que telle. Les bailleurs de fonds ne sont donc pas informés de la convention de l'organisation. Or, l'information devrait être d'autant plus importante que la convention est complexe. Ce manque de cohérence diminue la crédibilité de l'organisation par rapport aux bailleurs de fonds et a provoqué un éloignement des points de vue adoptés par ces deux types d'acteurs au cours du temps.

Le tableau 29 synthétise l'analyse du registre conventionnel explicitée ci-dessus. Remarquons que ce qui importe ce n'est pas tant la localisation précise des différentes composantes sur le spectre, mais davantage la cohérence ou incohérence globale.

²⁶² Cette attitude est en opposition totale avec celle adoptée par les banques : un membre de la Banco del Desarrollo nous a en effet confié que « les clients n'arrivent plus tous seuls ; ils faut aller les chercher ! ». Par ailleurs, nous avons vu qu'il existe chez Banefe une force de vente impressionnante qui a comme mission d'aller détecter des nouveaux clients et qu'il y est pratiqué une promotion active (distribution de porte-clés, organisation de concours, etc.).

Tableau 29 : Registre conventionnel de Sointral

Logiques	Sociale	Financière
1. ENONCÉ (contenu de la convention)		
Principe Supérieur commun	Aide aux populations pauvres via l'octroi de services financiers à un taux d'intérêt du marché	
→ Degré de complexité	Maximal	Minimal
2. DISPOSITIF MATÉRIEL (support de la convention)		
2.1. Caractérisation du service	Contacts personnalisés, proximité sociale mais pas géographique Relations basées sur la confiance	
2.2. Standardisation des procédures	Faible : le manuel de procédures s'est fait oublier avec le temps. → évaluation au cas par cas ; pas de critères d'analyse précis ; → procédure de recouvrement flexible, compréhensive	
2.3. Technologie	Faible recours: ne sert que de support	
2.4. Objectifs	Autosuffisance financière Réduction du risque Augmentation du volume	
2.5. Mode de Communication interne	Limitée aux « face à face » lors des comités ; s'est perdue avec le temps	
2.6. Mécanismes de diffusion externe	Limités au réseau social mais quasiment inexistants	
2.7. Processus de prise de décision	Hiérarchisé, concentré dans les mains du directeur exécutif	
2.8. Gestion des ressources humaines	Personnel faiblement qualifié Salaires fonction de l'ancienneté et du poste occupé Bonus annuel selon un % fixe	Bonus mensuels des analystes lié aux résultats
2.9. Contrôle interne des activités	De nature financière, lorsqu'il existe mais pas considéré par le directeur	
2.10. Figure juridique	Fondation	
→ Degré d'interprétation	Maximal	Minimal

En conclusion, l'analyse menée ci-dessus nous a permis de repérer un certain nombre d'éléments du dispositif matériel **en cohérence** avec le principe supérieur commun de l'organisation, fort bien intériorisé par ailleurs par ses membres. Parmi ces éléments, relevons :

- La nature de tous les rapports (répétés et personnalisés) que les membres de l'organisation ont avec la clientèle (lors des visites, lors de la procédure de recouvrement des prêts, etc.) et qui font preuve d'un grand savoir-être grâce à leurs capacités relationnelles (d'écoute, d'empathie, de compréhension, etc.) et proximité sociale;
- Le faible recours aux objets (système informatique, calculs de ratios, etc.) et l'importance accordée davantage aux personnes.
- La prise en compte de l'individualité dans la décision de crédit et l'attitude de confiance a priori dans les clients.

- La conviction ressentie par les membres de l'organisation du bien fondé de leurs actions dont la raison d'être tient à l'entraide de populations défavorisées. L'engagement de tous les membres est motivé par des considérations altruistes qui se font davantage ressentir que la poursuite d'un intérêt individuel.

Toutefois, **plusieurs incohérences** entre l'énoncé et le dispositif matériel de la convention ont pu être décelées:

- La première concerne la méthodologie de crédit: s'il est bon de tenir compte des particularités de chaque client, c'est la très grande compétence et capacité relationnelle de l'analyste qui devrait permettre d'extraire l'information pertinente de la part du client afin de prendre la décision pertinente et non pas s'en remettre à sa seule subjectivité et à la nature de ses relations avec le client. Par ailleurs, quoique concernée par le développement des populations pauvres, sa conception du développement est dans la pratique restreinte car elle se contente d'octroyer du crédit sans prêter attention au développement intégral du micro-entrepreneur, ni aux conséquences du crédit sur celui-ci.
- La seconde est due à la concentration du pouvoir de décision dans les mains du seul directeur pour l'approbation des demandes de crédits. Celle-ci devrait être plus collégiale. De même, les membres du directoire devraient s'impliquer plus dans les décisions stratégiques.
- La troisième a trait aux objectifs poursuivis par l'organisation : les objectifs identifiés (il serait préférable de parler de « lignes d'action » compte tenu de l'absence d'objectifs clairement établis) sont de nature économique et tournés vers l'institution alors qu'ils devraient être orientés vers la cible. La poursuite de ces objectifs a des incidences sur les conditions d'accès et les critères d'octroi de crédits qui ont éloigné l'organisation de sa mission. Elle véhicule par ailleurs une mauvaise information tant à l'égard des membres du personnel que des bailleurs de fonds.
- La quatrième est liée à la politique d'incitation basée sur les résultats.
- La cinquième concerne la proximité géographique relativement faible qui sépare les membres de l'organisation de ses clients. En conséquence, ceux-ci ne détiennent pas une information privilégiée sur les demandeurs de crédit.

Par ailleurs, différents **éléments du dispositif matériel** sont **sous-utilisés** par l'organisation. Nous pensons par exemple :

- À la communication à l'égard des employés et à leur encadrement : Tout se passe comme si la seule mission suffit à dicter les comportements à adopter. C'est elle qui semble donner sens aux comportements. Les employés sont très fort livrés à eux-mêmes. S'il est actuellement reconnu que la coordination au sein de l'organisation n'est pas seulement assurée par la hiérarchie mais que la confiance peut également être un puissant moteur de coordination des comportements, dans ce dernier cas, les membres du personnel doivent pouvoir disposer de signaux clairs à l'action, ce qui n'est pas le cas chez Sointral. Par ailleurs, nous ne pouvons pas en tant que tel parler de confiance du directeur dans son personnel puisque celui-ci est le seul habilité à prendre les décisions.
- Aux mécanismes de contrôle interne des activités : quasiment inexistants et lorsqu'ils existent, ils concernent des aspects uniquement financiers.

- A l'image véhiculée auprès de ses clients. Il conviendrait que les sources de communication soient plus nombreuses également à l'égard des clients. Celles-ci devraient être conformes à un esprit de respect des engagements du client qui doit se montrer digne de la confiance que l'institution lui accorde afin de construire avec elle une histoire. La personnalisation des relations ne semble pas inciter le client à respecter ses engagements. Au contraire, l'expérience a montré qu'en cas de difficultés de paiement, celui-ci s'acquitte d'abord des dettes contractées auprès d'autres institutions (commerciales ou financières) avant de rembourser l'organisation.

C. Evaluation de la pertinence du registre conventionnel

L'évolution du contexte externe aurait pu avoir selon nous un effet positif sur l'ONG : celui de l'inciter au renforcement de la cohérence interne de sa convention. Nous pensons en effet que si l'organisation avait maintenu sa logique sociale, et l'avait même accentuée tout en émettant des signaux plus importants sur le bien fondé de celle-ci, la résistance de la convention aurait été plus importante et la suspicion sur celle-ci réduite. Nous vivons en effet dans une société où l'information est valorisée et constitue un symbole de la confiance. « *Ces symboles de compétences sont également des symboles d'efficacité sociale* » (FELDMANN & MARCH in MARCH, 1988, p.265).

Au contraire, de notre point de vue, l'organisation s'est mal adaptée à la modification de l'environnement externe car elle a renforcé ses critères d'exclusion (en se rapprochant de critères bancaires) pour pouvoir minimiser le risque plutôt que de renforcer sa méthodologie et sa structure interne pour continuer à s'adresser à une population non desservie par les banques !

L'évolution de son registre conventionnel a tenu compte selon nous principalement du contexte de crise économique (augmentation du taux de non-remboursement) et de la mentalité actuelle des bailleurs de fonds (tournée vers l'autosuffisance de l'institution), mais elle a oublié de tenir compte d'un facteur capital : l'augmentation de la concurrence sur le marché du micro-crédit du fait de l'entrée des banques qui s'attaquent à un segment de marché chaque jour un peu plus proche de celui des ONG et des coopératives d'épargne et de crédit. Or, de par leur nature, les ONG doivent se différencier des institutions bancaires.

D. Conclusion

Quoique les membres de l'organisation aient intégré la raison d'être de celle-ci (sa mission) et donc l'énoncé de la convention, celle-ci ne joue pas son rôle en tant que système de gouvernement. Rappelons en effet que, pour GOMEZ, la convention qu'il qualifie « d'effort » doit non seulement jouer un rôle d'orientation des comportements envers un objectif défini comme commun, mais elle doit également gouverner et mesurer les efforts des acteurs dans la réalisation de cet objectif. Or, chez Sointral, si la mission de l'organisation constitue sans aucun doute le référentiel d'action des différents membres qui la constituent, étant donné la faiblesse des mécanismes de signalisation, nous ne pouvons pas prétendre que la convention joue son rôle en tant qu'écran d'information, ni qu'elle assure sa fonction de mesure des efforts des individus en vue de les contrôler et de les évaluer.

La conviction du bien fondé de la mission ne suffit pas à servir de repères à l'action des individus étant donné qu'elle n'est pas suffisamment renforcée par d'autres mécanismes de signalisation de l'information. Au contraire, des **éléments d'incohérence** sont clairement apparents et pèsent sur la bonne performance de l'organisation. Cette absence de conviction sur le comportement à adopter est la raison, selon nous, pour laquelle l'analyste de crédit se rallie à l'opinion du directeur lors des comités de crédit et ne fait pas confiance à sa subjectivité. Elle est en effet convaincue que le directeur dispose d'un savoir plus grand, d'une meilleure capacité d'interprétation de la règle. Ce qui explique selon nous l'autorité plus grande reconnue au directeur exécutif et son mode de gestion hiérarchisé. Un guide plus clair à l'action permettrait à notre sens de conforter l'analyste dans son jugement. Ce qui serait un plus pour l'organisation car le directeur reconnaît l'importance de l'appréciation de l'analyste compte tenu de sa proximité avec le demandeur de crédit. La grande flexibilité qui caractérise la méthodologie de crédit de Sointral et qui constitue une force majeure étant donné la cible poursuivie devrait selon nous se faire à l'intérieur d'un cadre plus précis qui permettrait de guider les conduites jugées acceptables.

La cohérence interne de la morphologie de la convention n'étant pas assurée, la voie était donc ouverte à la **suspicion** de la convention. Nous avons vu que cette suspicion a été jetée dans le cas de Sointral par l'**environnement externe**. Si celle-ci n'a pas remis en cause le principe supérieur de l'organisation, elle a par contre accentué le dysfonctionnement interne de l'organisation. En voulant rendre la convention plus pertinente par rapport à la mentalité des bailleurs de fonds, la convention a perdu en cohérence puisque son principe supérieur commun n'a pas été adapté! Le directeur exécutif s'est contenté d'introduire des éléments d'une autre nature sans comprendre que la clé du problème passait par une meilleure optimisation du dispositif matériel de la convention et en particulier, par un plus grand recours aux canaux de communication, notamment à l'égard des bailleurs de fonds. En effet, étant donné la présence des banques sur le marché du micro-crédit, pour que la convention soit pertinente par rapport au marché, il convenait de recourir à une logique distincte de celle des banques et de maintenir la convention sociale, voir même d'accentuer celle-ci. Nous sommes conscients que le renforcement de la logique sociale aurait entraîné un risque accru, contraire à la logique actuelle des bailleurs de fonds, raison pour laquelle il aurait été important d'accentuer la communication à leur égard. Une attitude alternative était de se tourner vers d'autres bailleurs de fonds dont la logique est plus conforme à celle adoptée par les membres du personnel de Sointral. C'est, nous l'avons vu, en partie l'attitude que le directeur exécutif a adoptée, mais quel était alors l'intérêt de modifier le dispositif matériel de la convention ?

Cette difficile adaptation de l'organisation à l'évolution de l'environnement conforte les propos de GOMEZ, 1994, selon lesquels au plus une organisation est dotée d'une convention complexe, au plus celle-ci est résistante à la suspicion, mais au plus l'organisation a du mal à s'adapter lorsque survient une modification importante de l'environnement. Faisons remarquer enfin que sans la pression des bailleurs de fonds ressentie par l'organisation, les membres de l'organisation n'auraient probablement pas procédé à des modifications du dispositif matériel de la convention et le manque de cohérence interne n'aurait probablement pas été si fort. La prise en compte de l'environnement externe est donc essentielle à la bonne compréhension de l'évolution du registre conventionnel de Sointral.

10.1.2. Tentative d'explication de la performance et lien avec la structure de propriété

Conformément aux théories économiques de justification des “Non-Profit Organisations”, dans le cas de Sointral, l’absence de but de lucre peut conférer une grande confiance dans la direction de l’ONG quant au respect de la mission qui est confiée à ses membres: ceux-ci sont en effet très attachés à la mission sociale de l’organisation et limitent autant que faire se peut les dépenses. Cette contrainte constitue par conséquent un « signal » de la motivation des individus.

Même si nous avons été impressionnés par le dévouement plus particulièrement du directeur envers l’organisation et sa préoccupation pour sa mission durant toutes ces années, les **qualités de « management » du directeur** constituent selon nous un premier élément d’explication de la faible performance de Sointral. Celui-ci ne sait pas motiver son personnel, l’encadrer et opérer un contrôle opportun des activités de l’organisation.

Les qualités de management du directeur exécutif ne sont toutefois pas les seules causes de la faible performance de l’organisation. Car, si l’administration quotidienne de l’institution relève du directeur exécutif, idéalement, sa gouvernance revient aux **membres du directoire**. ROCK, OTERO & SALTMAN, 1998, considèrent que la gouvernance est « *a process by which a board of directors, through management, guides an institution in fulfilling its corporate mission and protects the institution's assets* » (p.1). De fait, nous avons vu combien les membres du directoire sont préoccupés par la pérennité de l’organisation afin que celle-ci puisse assurer sa mission dans le temps. A l’instar du directeur exécutif, ces membres font preuve d’un engagement important par rapport à la mission sociale et les considérations financières ont pour objectif de servir cette mission. Mais d’après ROCK, OTERO & SALTMAN, 1998, le rôle du conseil d’administration (qui, chez Sointral, est qualifié de « directoire ») va au-delà de la sauvegarde de la mission. Ses attributions et modalités sont précisées dans les statuts de l’organisation. Parmi celles-ci, nous avons relevé dans le chapitre consacré à l’analyse des données de Sointral que les fonctions stratégique et d’orientation ne sont pas assumées par le directoire actuel, celui-ci se réduisant essentiellement à un « conseil-outil » pour reprendre la typologie de MAYAUX, 1998, ou de MINTZBERG, 1986, (lieu de conseils, d’échanges, de propositions, etc.). La plupart de ses membres accomplissent en effet un rôle d’appui, d’échange, de propositions ou encore de conseils. Certains même se contentent d’adopter le type « conseil-façade » dans la mesure où ils ne remplissent qu’un rôle exclusivement formel.

Pour MIDDLETON (in POWELL, 1987), l’analyse de la composition du conseil d’administration des organisations sans but de lucre est particulièrement utile pour comprendre le rôle joué par ce conseil ; c’est d’ailleurs un élément essentiel pour l’évaluation de l’efficacité de celui-ci. Cet auteur conseille d’analyser la composition de ce conseil à partir d’une double perspective : d’une part, la diversité des organisations externes représentées et, d’autre part, les groupes sociaux auxquels ils appartiennent (âge, genre, profession, statut socio-économique). Or, dans le cas de Sointral, nous avons vu que le directoire est extrêmement homogène à tout point de vue : tous de genre masculin, ingénieurs, aux alentours de la quarantaine, appartenant à la même classe économique et ils font en outre tous partie des mêmes cercles d’amis ou associations religieuses. Ce constat trouve son explication dans les relations

affectives qui unissent ces personnes au directeur exécutif : les membres n'ont pas été choisis étant donné le rôle qu'ils jouent dans la sphère socio-politique, mais ils ont été « invités » par le directeur compte tenu de l'amitié qui les unit ainsi que pour leur affinité par rapport à la cause de l'organisation. Ce mode de sélection basé sur la recherche de personnes qui conviennent à l'organisation (*fit-in*) et de rejeter (*rid*) celles qui sont vues comme déviantes ou radicales a été qualifié de « *self-perpetuating system* » (NASON, 1977 et KRAMER, 1965, cités par MIDDLETON). Il est intéressant de relever que plusieurs de ces membres font également partie d'autres conseils d'administration d'organisations à but non lucratif au sein desquels ils reconnaissent jouer un rôle bien plus actif. Mais à l'inverse de Sointral, leur participation à ces conseils n'a pas été motivée par des relations d'affinités avec les autres membres, mais uniquement par la mission poursuivie.

Cette homogénéité des relations présente plusieurs inconvénients selon MIDDLETON. Tout d'abord, elle réduit fortement les potentialités de diversification des contacts avec l'extérieur et limite par conséquent les échanges de ressources et d'informations avec l'extérieur. Or, quoique non mentionnée dans les statuts de Sointral, il est habituellement également reconnu au directoire une fonction de liaison avec l'environnement externe (recherche de fonds, développement de la réputation de l'organisation, etc.). Ce constat a deux implications directes qui, selon nous, se retrouvent chez Sointral :

- 1) La limitation des apports de fonds du fait de la difficulté de multiplier les sources de contacts indispensables à la recherche de fonds : malgré l'importance reconnue à l'augmentation du volume d'activités, les membres du conseil n'assurent pas un rôle de « *fund-raising* » pourtant régulièrement attribué aux conseils d'administration. Cette fonction ne relève pas de leurs compétences qui sont, à leurs yeux, plus « financières ». Par conséquent, ce rôle est assuré par le directeur exécutif qui délaisse les fonctions plus opérationnelles.
- 2) La difficulté pour l'organisation de s'adapter à l'environnement externe car elle restreint les sources d'information relatives aux changements pouvant se produire à l'extérieur de l'organisation et affecter le bon fonctionnement de celle-ci, fonction essentielle que MIDDLETON attribue aux membres du CA.

Ensuite, l'homogénéité des relations ne favorise pas la multiplicité des opinions. Nous avons en effet vu chez Sointral que la vision des membres du conseil est très unanime : tous sont préoccupés par la survie de l'organisation. Les mesures proposées sont de nature essentiellement financières même s'ils reconnaissent que la recherche de subsides est indispensable au vu du risque encouru par l'institution. Il est courant d'observer que les conseils d'administration des organisations sans but de lucre présentent une aversion face aux conflits. Cette aversion est d'autant plus importante que les relations d'appartenance au conseil sont peu diversifiées (MIDDLETON, 1987). Si, d'un côté, cela facilite les dialogues internes et permet de restreindre les conflits de pouvoir, de l'autre, cela limite la capacité de l'organisation à surmonter les moments de crise car les points de vue sont peu variés.

Enfin, alors que les NPO sont généralement vues comme des organisations susceptibles d'innover du fait de leur indépendance face au secteur public et privé, il apparaît que l'homogénéité du conseil d'administration a tendance à conduire à un statut quo (MIDDLETON, 1987) car elle ne favorise pas l'innovation.

L'analyse des rôles accomplis par le directoire de Sointral confirme d'autres conclusions avancées par MIDDLETON. La première concerne le processus de prise de décision tandis que la seconde a trait aux relations hiérarchiques :

a) *Par rapport aux processus de prise de décision*

Cet auteur avait en effet remarqué que de nombreux CA du secteur associatif n'ont pas de structure formelle bien développée et que les membres de l'organisation peuvent ne pas y recourir dans le processus de prise de décision. Par contre des arrangements informels peuvent exister par lesquels des sous-groupes ou des membres individuels peuvent interagir. Dans quel cas, les membres qui se voient au cours des relations qu'ils ont en-dehors de l'organisation, ont souvent une influence plus grande dans la prise de décision informelle que ceux qui ne sont présents que lors des réunions formelles. Ce mode de consultation renforce cependant encore davantage les liens privilégiés entretenus par certains membres. D'autres membres peuvent ainsi se sentir petit à petit exclus et progressivement se désengager de l'organisation (MIDDLETON, 1987).

Ce rapport privilégié entre certains membres du directoire est effectivement présent chez Sointral où certains membres du directoire entretiennent de nombreux contacts informels et remplissent ainsi un rôle d'appui, de conseils du directeur exécutif tandis que d'autres - comme le président - par exemple ne donnent pratiquement pas de signe de vie.

b) *A propos des relations hiérarchiques*

Si en théorie, le directeur exécutif est subordonné par rapport aux membres du conseil²⁶³, dans la pratique, ce n'est pas le cas. Compte tenu du peu d'information écrite disponible sur les activités, les membres du directoire sont dépendants du bon vouloir du directeur exécutif à transmettre cette information. Or, sans une information pertinente, la mise en œuvre de directives est rendue difficile. Par ailleurs, comme les membres du conseil ont été invités par le directeur, ils ne se sentent pas investis de cette qualité de supériorité. Dans la pratique, cela se traduit par l'émission de grandes directives ou lignes d'actions générales, mais pas par la fixation d'objectifs clairs et précis à atteindre dans un délai déterminé. Cette absence d'objectifs clairement établis dans les NPO a été soulignée dans la littérature relative aux NPO comme nous avons pu le voir dans le chapitre 3. Le pouvoir est dès lors concentré dans les mains du directeur qui dispose d'une très grande latitude d'action. Cette concentration est aussi le fait des contraintes de temps auxquelles sont soumis les membres du directoire. Ce constat avait déjà été établi par KRAMER R.M. (in POWELL, 1987) et MAYAUX, 1998. Ce dernier, se référant à CLAVAGNIER, 1994b, attribue la qualité de « dirigeant de fait » au directeur d'association qui « *assume seul, sans aucun contrôle des élus, la gestion et la direction totale de l'association* » (p.26).

La faible implication du conseil d'administration constitue par conséquent un second élément explicatif de la faible performance de l'organisation à côté des faibles capacités managériales du directeur exécutif. Ce constat rejoint l'opinion des auteurs qui soulignent les problèmes de gouvernance auxquelles sont exposées les « *non profit organisations* » (NPO) compte tenu de l'absence de propriété au sens où nous

²⁶³ Puisque le conseil est sensé l'engager, le superviser, voir le cas échéant le licencier et lui délègue une partie de ses pouvoirs pour mettre en œuvre les directives.

l'avons définie dans le cadre de cette thèse²⁶⁴. Etant donnée la contrainte de non-distribution des surplus, la motivation de l'appartenance d'individus au conseil d'administration d'une NPO n'est en effet pas financière mais tient à des raisons sociales ou philanthropiques (USAID, 1998). Ils n'ont donc pas un intérêt directement en jeu dans l'organisation.

Cette absence de propriété présente également un autre inconvénient : celui de l'indétermination du ou des individus envers lesquelles les membres de l'organisation sont redevables. Dans le cas d'une FPO, les membres du CA agissent au nom d'une tierce partie : les actionnaires-propriétaires. Ils sont investis d'une fonction fiduciaire²⁶⁵ et ont des comptes à rendre aux actionnaires (ROCK, OTERO & SALTMAN, 1998). Toutefois, dans le cas des NPO, étant donné qu'il n'y a pas de propriétaire, plusieurs auteurs se demandent dès lors envers qui l'organisation est redevable (MOORE & STEWAET, 1998 ; ROCK, OTERO & SALTMAN, 1998) : les apporteurs de fonds (donateurs, gouvernement, institutions financières,...) ? Les instances de contrôle régulatrices telles que la super intendance bancaire ? Les clients ? Dans la pratique, MOORE & STEWAET, 1998, pensent que bien souvent les ONG ne sont pas vraiment redevables ('*accountable*') dans la mesure où « *they are not sanctioned if they fail to use their budgets for the purposes that their financiers intend* » (p.336). Dès lors, personne n'exerce véritablement un contrôle sur l'organisation.

En conséquence, le directeur exécutif constitue un facteur critique de la performance de l'organisation. Or, compte tenu de la faible implication des membres du directoire, celui-ci se consacre essentiellement à la recherche de fonds au détriment de tâches plus opérationnelles (supervision du personnel, contrôle interne des activités, etc.). Ce danger de concentration de l'input plus que sur l'output dans les NPO a été mis en évidence par KANTER & SUMMERS, 1994. La concentration du pouvoir dans les mains du directeur exécutif est toutefois propre à Sointral. Nous avons en effet pu constater que celle-ci n'est pas si forte au sein d'une autre organisation sans but de lucre qui fait également du crédit aux micro-entrepreneurs (la Fondation 'Contigo'). Mais contrairement à Sointral où le directeur actuel est en fonction depuis 7 ans, cette organisation a connu un taux de rotation important de ses directeurs exécutifs. Ces constatations confirment l'opinion de KRAMER, 1985, et de MURRAY & al., 1992, qui estiment « *que plus l'ancienneté du directeur salarié dans l'organisation et dans son poste est grande, plus le directeur a du pouvoir et plus la fréquence du 'conseil dominé par le directeur' est élevée* » (in MAYAUX, 1998, p.34).

Il faut toutefois reconnaître que la contrainte de non-distribution agit comme un véhicule puissant de signalisation des préoccupations sociales et de l'engagement dont les personnes impliquées dans l'organisation font preuve. En effet, tant les employés, que le directeur exécutif ou encore les membres du directoire interrogés ont fait preuve d'une très grande sensibilité à l'égard de la cible touchée. Dans le cas de Sointral, cette contrainte légale associée à la faible (ou même l'absence dans le cas des membres du directoire) rémunération sont donc révélatrices des intérêts de ces individus qui ne peuvent être exprimés par une fonction objectif maximisant leurs

²⁶⁴ Cfr. supra, chapitre 3.

²⁶⁵ « *the term fiduciary refers to a person or persons to whom property or power is entrusted for the benefit of another* » (ROCK, OTERO & SALTMAN, 1998, p.5).

revenus et autres avantages personnels. Les risques d'adoption de comportements opportunistes par les agents internes à l'organisation sont donc réduits. Toutefois, il manque à Sointral un troisième ingrédient signalé par BACCHIEGA & BORZAGA, 2001, et essentiel au bon fonctionnement de ce type d'organisation : un management plus démocratique et participatif²⁶⁶ afin que l'ensemble des membres se sentent véritablement impliqués dans l'organisation. Certains pourraient avancer qu'en revanche, les salaires peu attractifs sont à l'origine de ce qui est qualifié d'« amateurisme philanthropique », c'est-à-dire la difficulté à rallier des professionnels. Nous avons vu en effet que d'après le directeur exécutif, c'est la raison pour laquelle les postes de responsables financier, opérationnel et de juriste ont connu un taux de rotation important. Suite à l'expérience vécue, nous pensons cependant qu'il s'agit avant tout d'une différence de logiques entre ces professionnels et le directeur exécutif, les premiers s'inscrivant dans un registre conventionnel financier tandis le second adoptant des principes de justification relevant d'une convention sociale.

Nous voudrions enfin nous tourner vers les apporteurs de fonds et en particulier les **bailleurs de fonds**. Nous pensons en effet que ceux-ci ont également leur part de responsabilité dans la faible performance de l'organisation. Les bailleurs n'entretiennent pas toujours des relations très étroites avec le terrain. Il est certain que la distance ne facilite pas ce contrôle. Mais au-delà de cela, n'y a-t-il pas un effet de mode dans la conception des pays du nord de l'aide au développement dont ces derniers sont tributaires ? L'accent mis sur l'auto-suffisance des institutions de micro-financement ne résulte-t-elle pas en effet du courant de pensée néo-libéral en vogue ?

Nous pensons que les pays du Nord devraient s'interroger sur leur conception de l'aide au développement et prendre garde aux conséquences lorsqu'une nouvelle orientation est donnée à la politique d'aide aux pays moins favorisés. Il est de leur responsabilité de maximiser, eux aussi, la cohérence interne de leur propre convention. Avant de mettre en cause la pertinence du registre conventionnel des organisations appuyées, il est indispensable que les bailleurs aient une connaissance réelle du terrain et de la réalité vécue par les acteurs.

10.2. La coopérative d'épargne et de crédit 'Credicoop'

10.2.1. Evaluation de la performance actuelle

A. Enoncé de la convention à l'œuvre

Le principe supérieur commun chez Credicoop est celui de la contribution au **développement** de micro-entreprises grâce à l'entraide mutuelle de ses membres. Cette entraide consiste à octroyer du crédit, grâce notamment au capital des associés mis à la disposition des membres de la coopérative dont le développement de l'activité est limité par manque de ressources financières.

Conformément aux statuts, la cible visée est constituée de micro-entrepreneurs appartenant à des strates socio-économiques de faibles ressources. Dans la mesure du possible, l'organisation cherche à appuyer des micro-entreprises disposant déjà d'une certaine stabilité et montrant un certain potentiel de développement. Etant donné le contexte de crise actuel, la majorité des micro-entreprises bénéficiant d'un crédit sont

²⁶⁶ Voir supra, le chapitre 3.

toutefois de subsistance. Tout comme dans le cas de Sointral, la convention revêt une nature sociale.

Cependant, comme les coopérateurs ont un intérêt financier en jeu puisqu'ils participent au capital de la coopérative, les instances dirigeantes doivent également prêter attention à la solidité financière de l'organisation. Si les coopérateurs n'étaient en effet pas convaincus de la viabilité financière de l'organisation, ils s'empresseraient de retirer leur argent de la coopérative. Un objectif de profit (pour reprendre les critères de LEVI, 1998, mais nous lui préférons le terme d'excédent ou de surplus) doit dès lors être reconnu à la coopérative. La convention revêt par conséquent également une nature financière. C'est ce qui conduit notamment les membres de la coopérative à préférer appuyer des micro-entreprises qui ont déjà acquis un certain degré de développement et donc la probabilité de remboursement est en conséquence plus grande.

Etant donné que les statuts de la coopérative reconnaissent le droit de distribuer l'excédent en fonction des transactions des membres, nous avons attribué à la convention de Credicoop un degré de **complexité intermédiaire**. Conformément à notre cadre théorique, si l'organisation entend se doter d'un dispositif matériel en cohérence avec son principe supérieur commun, les membres de la coopérative doivent pouvoir disposer d'une certaine marge de liberté dans l'interprétation de la convention, quoique celle-ci doive être contrôlée.

B. Dispositif matériel de la convention et évaluation de la cohérence interne

Le statut de la coopérative est en adéquation avec les valeurs d'entraide mutuelle et de solidarité véhiculées par le principe supérieur commun. Le mode de gestion de l'organisation respecte par ailleurs les principes fondateurs des coopératives : les décisions importantes sont prises de façon démocratique, une part du capital est propriété commune compte tenu de l'affectation de l'excédent à différents fonds destinés à la collectivité, les instances dirigeantes cherchent à impliquer les associés dans la vie de la coopérative, elles sont également soucieuses de les informer de ce qui se passe au sein de la coopérative et de les former tant aux principes coopératifs qu'en matière de gestion. Les différents comités et conseils créés (d'éducation, régionaux, etc.) facilitent la mise en application de ces principes fondateurs.

Toujours en conformité avec les principes coopératifs, les employés sont préoccupés par le développement de la clientèle appuyée (septième principe). La procédure de crédit est construite de telle sorte que tout paternalisme soit évité et que le crédit serve aux micro-entrepreneurs. Pour ce faire, un juste milieu est trouvé entre la fixation de **critères objectifs** de décision et une **certaine marge de liberté** laissée aux acteurs. S'il existe en effet des procédures détaillées, la politique de la coopérative transmet également l'esprit dans lequel ces procédures doivent être appliquées. L'expérience des membres du comité peut les amener à dépasser les règles s'ils l'estiment pertinent. Cette expérience est jugée de prime importance, plus que les compétences. C'est elle qui permet à l'analyste de s'appuyer sur des petits détails et de développer des stratégies lui permettant de se faire une appréciation de l'honnêteté du demandeur et des potentialités de croissance de la micro-entreprise. L'expérience s'acquiert sur le terrain, mais aussi par l'aide apportée par les pairs que facilite fortement la communication informelle entre les personnes de terrain et leur supérieur hiérarchique

direct. Les échanges sont nombreux et l'analyste n'hésite pas à téléphoner à plusieurs reprises au coopérateur ou à l'interroger lorsque celui-ci le voit pour compléter l'information dont il dispose. La qualité des relations avec les associés est essentielle à l'obtention de l'information nécessaire à l'évaluation des demandes de crédits. L'analyste s'efforce d'établir des relations personnalisées, basées sur la confiance. Mais au-delà de l'utilité que présente ce type de relation pour l'évaluation du risque associé à la demande de crédit, elle relève de la nature même du personnel de terrain engagé qui se sent investi d'un rôle d'écoute à l'égard des associés, souvent nécessaires de discuter de leur situation personnelle. L'associé est considéré en tant que personne et non pas comme un numéro. Les conditions de prêts sont davantage flexibles que chez Sointral (diversité des garanties acceptées, taux d'intérêt préférentiel pour les anciens clients, etc.) et, en cas de difficultés de paiement, une attitude de compréhension est adoptée quoique celle-ci aura des conséquences directes sur le montant du crédit auquel l'associé pourra prétendre demander ultérieurement.

L'usage qui est fait du système informatique est lui aussi **en cohérence** avec un degré d'interprétation intermédiaire. Les instances dirigeantes y recourent de façon intensive à des fins de contrôle interne (afin de s'assurer du respect des objectifs financiers et de contrôler la prise de risque), d'appui à la décision (quoique contrairement à Banefe, il ne dicte pas la décision à prendre) et il constitue accessoirement un moyen de communication pour les associés (plate-forme internet).

Les objectifs essentiellement financiers rappellent la préoccupation de la coopérative pour sa viabilité financière. Toutefois l'identité coopérative fait également partie du plan stratégique, montrant l'intérêt manifesté également à l'égard de la cible et pas seulement l'institution. Les études de satisfaction et de détection des nécessités des associés témoignent de ce même intérêt. Ces études viennent faire le contre-poids avec les tableaux de bord relevant d'une nature exclusivement financière.

Les bonus mis en place sont également cohérents puisqu'ils dépendent du résultat global de la coopérative et non pas des performances individuelles, rappelant que les employés contribuent à l'accomplissement d'une œuvre collective. Ils sont cependant orientés exclusivement sur les résultats financiers et ne tiennent pas compte de variables telles que la participation des associés aux événements organisés par la coopérative à leur égard (déjeuner, conseils, etc.).

Toute cette information en provenance des instances hiérarchiques supérieures est transmise indirectement via le chef hiérarchique direct au cours de réunions entretenues avec son personnel. Il existe en effet une séparation très nette entre le haut et le bas de la hiérarchie. L'information véhiculée par celle-ci étant de nature quantitative, elle n'est pas sujette à interprétation. Une transmission plus grande de l'information pourrait toutefois être effectuée pour véhiculer les valeurs de la coopérative, quoique celles-ci semblent bien intégrées.

Le contrôle effectué sur les employés est avant tout idéologique, même si depuis la crise connue en 1998, différentes paramétrisations du système informatique permettent de contrôler les comportements des membres du personnel. Par ailleurs, la petite taille de la coopérative facilite la supervision directe des employés.

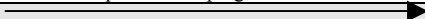
Enfin, le mode de publicité traduit à nouveau cette recherche constante d'un juste milieu entre une information standardisée non sujette à interprétation et une

information plus personnalisée. Nous avons en effet vu que pour attirer de nouveaux associés, la coopérative recourt à deux types de canaux : la publicité massive, d'une part, qui met l'accent sur la facilité et la flexibilité de la procédure d'octroi de crédit, les potentialités de croissance, etc. et, d'autre part, la publicité effectuée de personne à personne via les recommandations faites par les anciens associés et la participation du promoteur à différentes rencontres avec des micro-entrepreneurs.

Le tableau 30 synthétise l'analyse du registre conventionnel explicitée ci-dessus :

Tableau 30 : Registre conventionnel de Credicoop

Logiques	Sociale	Financière
1. ENONCÉ (contenu de la convention)		
Principe Supérieur commun	Développement de micro-entreprises viables appartenant aux secteurs de faibles ressources tout en préservant le patrimoine des coopérateurs	
→ Degré de complexité	Maximal	Minimal
2. DISPOSITIF MATÉRIEL (support de la convention)		
2.1. Caractérisation du service	Facilité d'accès Contacts personnalisés Valorisation de l'associé Relations basées sur la confiance Services diversifiés	
2.2. Standardisation des procédures	Moyen : manuel de procédures précise les critères à prendre en considération mais les règles sont faites pour être rompues. → conditions de prêts légèrement flexibles → personnalisation lors des recouvrements des prêts, mais procédure systématique	
2.3. Technologie	Recours modéré : sert à des fins d'administration et de contrôle interne, mais pas à la prise de décision	
2.4. Objectifs	Identité corporative Amélioration du service Fixés à un niveau collectif	Rentabilité Autosuffisance financière
2.5. Mode de Communication interne	Contacts quotidiens, essentiellement informels avec le responsable hiérarchique direct, mais pratiquement inexistant avec la gérance Tentative d'intégration de l'associé dans la vie associative via l'organisation de déjeuners, réunions, courriers, etc.	
2.6. Mécanismes de diffusion externe	Publicité relativement importante tant anonyme que via le réseau social, basée sur la rapidité, la flexibilité et les potentialités de	

	croissance.
2.7. Processus de prise de décision	Appréciation de l'analyste importante, décision collégiale, mais la hiérarchie doit donner son accord Pouvoir démocratique des associés
2.8. Gestion des ressources humaines	Personnel de formation technique Formation sur le terrain et par les pairs, complétée de temps à autres par des cours Contrôle informel, idéologique essentiellement, technique dans une moindre mesure Evaluation individuelle, 'intégrale' Bonus basés sur les résultats collectifs
2.9. Contrôle interne des activités	Etudes sur le bien-être des associés, d'identification de leurs besoins, etc. Via le système informatique, Tableaux de bord pour mesurer le degré d'accomplissement des objectifs
2.10. Figure juridique	Coopérative d'épargne et de crédit
→ Degré d'interprétation	Maximal  Minimal

En conclusion, les instances dirigeantes sont parvenues à doter la coopérative d'un dispositif matériel en cohérence avec le principe supérieur commun. Elles cherchent tout à la fois à assurer la viabilité financière de l'organisation tout en se dotant de mécanismes permettant de tenir compte des aspirations et spécificités de sa clientèle. Par ailleurs, le système d'information interne est suffisamment clair et cohérent avec le principe supérieur commun de la convention de telle sorte que les employés ont un guide clair à l'action et œuvrent tous dans le sens du but commun. La convention joue donc aussi son rôle de gouvernement pour reprendre les termes de GOMEZ, 1996.

C. Evaluation de la pertinence du registre conventionnel

Si nous pensons que la cohérence interne du registre conventionnel de la coopérative ne fait pas de doutes, nous ne pouvons pas en dire autant en ce qui concerne la pertinence. En effet, même si en toute conformité avec la logique adoptée, la coopérative a toujours cherché à intéresser les associés à la vie de la coopérative, le succès rencontré est plutôt mitigé quoique la participation des associés a crû avec le temps.

Rappelons en effet que les premières années d'existence de la coopérative avaient déjà montré que la mentalité chilienne relève davantage d'une logique individuelle que collective. Ce constat avait conduit les membres fondateurs de la FODEP à revoir le principe supérieur commun de leur convention en faisant évoluer la mission d'un concept de développement intégral à un concept de développement économique. Ils

avaient en effet décidé de concentrer les activités de la FODEP sur les seuls services financiers offerts par la coopérative.

Avec le temps, soucieuses du bien-être des associés, les instances dirigeantes ont toutefois réintégré notamment des services de formation. D'après les propos récoltés, ces services ne rencontrent pas davantage de succès quoiqu'ils aient été mis en place à la demande des associés. De même, les déjeuners organisés pour faire connaître le fonctionnement de la coopérative aux nouveaux associés connaissent une faible participation alors que, lorsqu'ils sont contactés pour être invités, ils se montrent bien souvent intéressés. Mais, le moment venu, ils ne se présentent pas. Pas plus d'échos n'ont été trouvés à la proposition d'affiliation à un système de soins de santé ou à la mise en place d'une assurance destinée à couvrir les dépenses mortuaires en cas de décès d'un associé ou d'un membre de sa famille. Un autre exemple de la difficulté d'intéressement des associés à la vie corporative nous est donné par les efforts entrepris par les instances dirigeantes pour stimuler l'apport de fonds de la part des associés. Malgré tout ce que celles-ci ont entrepris devant l'intérêt financier que présente cette source de financement, la part des dépôts dans le total du passif n'a atteint que 10%.

Une question de fonds se pose donc, à savoir si, compte tenu de la mentalité chilienne, le statut de coopérative reposant sur des valeurs de solidarité et d'entraide mutuelle représente le meilleur choix pour octroyer des crédits aux micro-entrepreneurs ?

A l'heure actuelle, les doutes émis de notre part sur la pertinence du registre conventionnel ne semblent pas porter à conséquence sur la performance de l'organisation : les résultats financiers de la coopérative restent bons malgré le contexte difficile au sein duquel elle opère (crise économique, concurrence bancaire et diminution des fonds provenant de la coopération internationale) et les associés interrogés se sont montrés satisfaits du service reçu.

Conformément au cadre théorique construit dans le chapitre 9, la pertinence du registre conventionnel actuel de l'organisation pourrait toutefois être remise en cause si des éléments du contexte (ré-aggravation de la conjoncture économique, perte de confiance de la part des associés²⁶⁷, etc.) venaient à être modifiées ou que tout simplement un ou plusieurs êtres venaient dénoncer certains éléments actuels. Un tel dénoncement pourrait provenir d'un changement de direction par exemple ou encore à la suite d'une prise de pouvoir plus importante de la part des associés. Rappelons en effet que si à l'heure actuelle, les relations entre les membres de la direction et les coopérateurs semblent harmonieuses, les premiers font davantage appel à une logique sociale collective centrée sur le processus de consolidation de l'institution tandis que les seconds sont davantage tournés vers leur bien-être personnel. Un exemple nous en a été donné par les désirs d'affectation du résultat des deux parties : les coopérateurs souhaitent toucher des dividendes tandis que la direction donnait sa préférence au réinvestissement du surplus dans l'organisation. Par ailleurs, il sera intéressant d'observer les effets induits par la récente réforme législative réglementant les coopératives, car même si dans l'immédiat les membres du personnel interrogés n'ont

²⁶⁷ Récemment, une très grande coopérative de logement (Habitacoop) a fait faillite n'ayant certainement pas contribué à la bonne réputation des coopératives. La présente réforme de la loi que nous avons étudiée dans le chapitre 5 cherche néanmoins à renforcer le cadre réglementaire des coopératives ainsi que leur supervision afin de donner davantage de confiance en ce mode institutionnel.

pas l'impression que celle-ci va avoir un impact important, reste à voir quelle sera la réaction des coopérateurs-clients : ceux-ci souhaiteront-ils que la coopérative adapte ses statuts pour reconnaître un but de lucre à l'institution ?

D. Conclusion

La coopérative présente à l'heure actuelle une bonne performance, faisant appel à une convention dont la cohérence interne entre l'énoncé et le dispositif matériel est forte et qui semble ne pas présenter de problèmes majeurs en ce qui concerne sa pertinence par rapport à son environnement externe.

10.2.2. Tentative d'explication de la performance et lien avec la structure de propriété

Certains éléments de la bonne performance de Credicoop peuvent être à nouveau trouvés chez les auteurs contractualistes. Relevons par exemple le fait que la coopérative n'est pas constituée de prêteurs-nets qui pourraient avoir des intérêts divergents de ceux des emprunteurs-nets ainsi que l'octroi de cours de formation aux coopérateurs-clients élus aux différentes instances de représentation (conseils d'administration, etc.) afin qu'ils puissent assumer pleinement les fonctions qui leur ont été confiées.

De même, ces théories offrent une explication à la faible participation des coopérateurs dans la vie associative. Nous avons vu que la littérature souligne le risque de production sous-optimale auquel sont exposées les coopératives lorsque les biens sont collectifs (dans le cas présent : accès au marché du crédit et autres services offerts par la coopérative pour une catégorie de la population). L'explication avancée est que comme le bien, une fois produit, profite à tous, un individu rationnel n'a pas intérêt à prendre part au processus de production puisqu'il en aura accès par la suite sans avoir d'effort et de temps à fournir (SOULAMA, 2002). Empreints d'une rationalité plus individuelle que collective, les coopérateurs-clients préfèrent effectivement se consacrer à la gestion de leur micro-entreprise, génératrice de revenus que d'investir du temps dans la coopérative.

Fondamentalement, les arguments des contractualistes devraient amener à observer un faible niveau de performance. Nous avons en effet vu que, dans le cas de Credicoop, le droit au contrôle résiduel est réparti entre les mains de différents groupes d'individus (coopérateurs-institutionnels, coopérateurs-clients, équipe dirigeante et travailleurs) qui n'ont pas nécessairement droit au surplus résiduel. D'un point de vue contractualiste, une telle situation pourrait être vue comme inefficace car, dans la mesure où elle postule que chaque individu est à la poursuite de ses intérêts personnels, le coût d'alignement des intérêts de ces différentes parties toutes impliquées dans le processus de décision de l'organisation devrait être important. Or, l'analyse de la performance de Credicoop tend au contraire à montrer une harmonie dans les comportements des individus qui, malgré certaines divergences, œuvrent vers un objectif commun (une « œuvre collective » pour reprendre les termes des personnes interrogées chez Credicoop).

Par ailleurs, toujours dans une perspective contractualiste, le contrôle de l'équipe dirigeante devrait être faible car étant donné qu'il n'y a pas (ou peu) d'appropriation individuelle du surplus collectif, chaque coopérateur devrait avoir intérêt à ce que ce

contrôle soit exercé par un autre (problème du passager clandestin identifié dans le chapitre 3). Les membres de l'équipe dirigeante pourraient ainsi avoir tout le loisir de tirer profit de la liberté d'action qui leur serait accordée pour augmenter leurs avantages en nature et tout autre intérêt personnel. Pourtant, deux facteurs vont à l'encontre d'une telle analyse. Premièrement, nous avons vu qu'au cours du temps, l'implication des coopérateurs-clients dans la direction de la coopérative n'a cessé de croître et qu'aujourd'hui on peut parler d'une véritable co-direction entre ceux-ci et l'équipe dirigeante. Et deuxièmement, c'est l'équipe dirigeante, plus encore que les coopérateurs-clients qui assure la sauvegarde de la mission de la coopérative. C'est elle qui doit freiner les multiples désirs immédiats des coopérateurs-clients (perception d'un dividende, augmentation des services offerts, etc.) leur rappelant toute l'importance de garantir la pérennité des activités de la coopérative dans le temps.

L'explication de la bonne performance de la coopérative doit selon nous être recherchée auprès d'un autre cadre théorique. La perspective conventionnaliste, en reconnaissant l'existence d'une multiplicité de rationalités et, notamment le rôle que peuvent jouer certaines valeurs, ouvre la voie à un schéma explicatif alternatif. Elle permet de reconnaître d'autres mobiles à l'action que la seule poursuite de l'enrichissement personnel. Pour nous, la bonne performance de l'organisation est le fait d'un engagement important de l'équipe dirigeante à l'égard de la mission de la coopérative et de sa capacité à rester à l'écoute de la cible appuyée. Elle est aussi le fait selon nous de la capacité des instances dirigeantes de la coopérative d'avoir mis en place un registre conventionnel dont l'énoncé et le dispositif matériel présentent une grande cohérence de telle sorte que les membres du personnel disposent d'un guide clair à l'action. Elles ont également doté la coopérative de membres compétents que ce soit en matière de gestion qu'au niveau des aptitudes humaines requises par un tel labeur. La qualification des personnes est, elle aussi, en cohérence avec le registre conventionnel adopté. D'une façon générale, les personnes sont toutes engagées par rapport à la mission, mais de façon professionnelle ! Cette adéquation des personnes est facilitée grâce aux statuts juridiques de la coopérative : les associés savent qu'en devenant membre de la coopérative, ils renoncent à une partie de leurs prérogatives monétaires. Par ailleurs, les salaires inférieurs que le personnel (et principalement les cadres supérieurs) pourraient toucher en travaillant dans le secteur privé est un signal de la qualification de ces personnes qui se sentent engagées (BACCHIEGA & BORZAGA, 2001). Par ailleurs, contrairement à Sointral, le processus de gestion est ouvert et démocratique ce qui permet ainsi de renforcer l'engagement des personnes dans l'institution. Cette reconnaissance de l'existence des NPO pour des mobiles autres que financiers a été soulignée, nous l'avons vu dans le chapitre 3, par des auteurs cherchant à justifier l'existence à part entière de ce type organisationnel et non plus dans une perspective résiduelle (en cas de défaillance du marché ou de l'Etat) afin de réduire des conflits d'agence. Ces théories offrent dès lors également un éclairage intéressant pour comprendre comment dans une organisation caractérisée par une direction '*multi-stakeholders*', les individus peuvent contribuer à une même convention d'effort.

10.3. La banque privée ‘Banefe’

10.3.1. Evaluation de la performance actuelle

A. **Enoncé de la convention à l’œuvre**

Le principe supérieur commun chez Banefe est clairement financier : croître et être rentable. Ces résultats attendus sont guidés par les attentes des actionnaires. La cible visée est constituée d’individus qui appartiennent aux couches moyenne à moyenne-basse de la population. La majorité des clients de Banefe sont formels. Ils ont donc déjà atteint un certain volume d’activités leur permettant de faire face aux coûts induits par la formalisation. Les clients desservis sont conformes à la mission de Banefe puisqu’ils présentent un plus grand potentiel de développement que les micro-entreprises de subsistance informelles. Au départ, la convention se veut donc d’un **degré de complexité minimal**.

L’organisation s’est toutefois rendue compte que pour rencontrer ces résultats, elle devait veiller à la satisfaction de sa clientèle et à la qualité de ses services. Cette préoccupation l’a amenée à modifier sa mission et complexifie légèrement le principe supérieur commun de la convention quoique l’objectif ultime de l’organisation reste sans équivoque de nature financière.

Par conséquent, il convient que le dispositif matériel mis en place par l’organisation n’autorise qu’une **marge d’interprétation très réduite** par rapport à la convention.

B. **Dispositif matériel de la convention et évaluation de la cohérence interne**

Le **statut** de société anonyme est à lui seul très révélateur du registre conventionnel de Banefe. En tant que banque privée, la recherche de lucre guide le comportement des acteurs. En tant qu’institution financière captant l’épargne du public, elle est **réglementée** par la Superintendance bancaire et des Institutions financières afin de protéger les intérêts des épargnants. Elle doit donc veiller à respecter certains ratios de liquidité et solvabilité financière. Elle est donc limitée dans sa marge d’interprétation à cet égard, mais ces contraintes sont en accord avec sa logique d’action.

Les actionnaires font connaître leurs attentes à moyen et court terme par le biais de **budgets financiers** annuels et tri-annuels. Ces attentes, ont, nous l’avons vu, toujours été satisfaites. La direction de Banefe y voit là le signe que tous les membres de son personnel ont conscience de ce qui est attendu d’eux. A cet égard, le **processus stratégique** revêt une importance cruciale. C’est lui qui détermine la mission à suivre, la vision de Banefe, les attentes et les objectifs organisationnels à atteindre. L’alignement entre ces différents éléments contribue à assurer le succès de Banefe de même que les vastes **plans de communication** qui sont mis en œuvre pour que les membres du personnel en aient connaissance. Les principaux indicateurs de suivi sont clairement apparentés aux résultats financiers de l’organisation de telle sorte que le dispositif matériel d’orientation et de contrôle des activités est tout à fait en cohérence avec le principe supérieur commun de l’organisation. De même le dispositif d’évaluation se veut conforme à ce même principe puisque les **bonus** sont essentiellement fonction des résultats opérationnels et financiers obtenus à un niveau individuel. Afin de favoriser la contribution à un objectif collectif, ces bonus ne sont

par ailleurs octroyés qu'en cas de satisfaction de certains indicateurs mesurés à un niveau global. La mise en place de **comités transversaux** ainsi que l'**évaluation des unités entre elles** contribuent également à favoriser le travail en équipe tout comme la politique de « portes ouvertes ». Toute la politique des ressources humaines est orientée dans le but de satisfaire les employés afin de tirer un maximum d'eux. A nouveau, nous pouvons constater que la direction de Banefe prend toutes les mesures nécessaires pour garantir la réussite du plan stratégique établi.

Par ailleurs, nous avons vu que les membres du personnel de Banefe cherchent à promouvoir le recours aux différents produits offerts par ses clients ainsi qu'à les fidéliser. Ces deux stratégies sont en effet toutes deux utilisées dans un but de **rentabiliser** au maximum ses clients. Il existe donc une très grande cohérence entre la recherche de maximisation des résultats financiers de l'organisation et les moyens mis en œuvre par celle-ci pour satisfaire ses actionnaires. Toutefois, nous avons vu que la direction de Banefe s'est rendue compte qu'elle ne devait pas seulement veiller à rentabiliser 'LA' transaction avec un client mais bien sa relation avec celui-ci, au risque de quoi, elle risquait de perdre le client. Elle a donc mis davantage l'accent sur la **qualité de ses services**. Afin de veiller à celle-ci, la direction de Banefe cherche à établir des relations de confiance, de transparence et bénéfice mutuel avec ses clients. Elle s'attribue également un rôle de conseil à l'égard des clients par rapport auxquels elle se sent responsable d'offrir des produits adaptés à leurs besoins et dans les limites de leur capacité d'endettement. Le vaste plan de communication dénommé 'Domino' ainsi que le processus de formation des employés afin de les sensibiliser au nouveau modèle d'attention sont tout à fait en cohérence avec ce discours. De même, sont intégrés en toute logique des indices de satisfaction de la clientèle tant dans ses objectifs, que dans ses indicateurs de contrôle interne ou encore dans son processus d'évaluation de la performance de ses employés. Les études menées indiquant un haut degré de satisfaction de la clientèle, nous pouvons en déduire que plus qu'un discours, il s'agit véritablement d'une pratique. Cette satisfaction est avant tout due à l'honnêteté reconnue à Banefe par les clients de telle sorte qu'on peut affirmer que les valeurs de transparence et de respect des engagements à l'égard des clients sont effectives.

Le **processus d'extension** des succursales de Banefe permet lui aussi un rapprochement de Banefe auprès de sa clientèle, facilitant ainsi les contacts avec les clients. Cette proximité avec le terrain permet à la direction de Banefe de recourir à un autre canal de communication externe que la publicité massive et anonyme via les médias : la prospection directe sur le terrain effectuée en grande partie par une force de vente impressionnante. Cette prospection de nouveaux clients est tout à fait en conformité avec la volonté de la part des membres de la direction de Banefe de faire croître l'institution et d'augmenter le nombre de clients. Les messages véhiculés par les prospectus informatifs sont, eux aussi, en cohérence avec le principe supérieur commun puisqu'ils sont orientés sur la commodité du client, leurs potentialités de croissance ainsi que la sécurité des moyens de paiement.

Toutefois, l'analyse de la **méthodologie d'évaluation des crédits** n'est pas selon nous en cohérence avec le reste du dispositif mis en place. Le contact avec les clients s'établit en effet en grande partie via la force de vente composée d'individus qui ne sont pas employés directement par Banefe et pour lesquels les plans de formation et processus de communications sont pratiquement inexistants. Etant donné qu'ils sont évalués en fonction du nombre de clients attirés, le but premier de ces personnes est

de vendre les produits de Banefe sans se soucier réellement de l'adaptation des produits aux nécessités des clients. La politique d'embauche et d'incitation fait donc clairement prévaloir des considérations économiques (de flexibilité de la main d'œuvre soumise à des impératifs de résultats) sur des considérations sociales (adéquation du service aux besoins de la clientèle). Les personnes qui sont en charge d'établir le premier contact avec les clients risquent donc de véhiculer une mauvaise image de Banefe. Par ailleurs, elles ne contribuent pas à accomplir un pan important de la mission de Banefe qui consiste à conseiller les clients.

La même critique peut être émise à l'égard des visiteurs qui ne font pas non plus partie du personnel de Banefe. Si on leur apprend un savoir-faire (politique de Banefe, questions à poser et critères à prendre en considération lors des visites, etc.), à eux par contre d'acquérir par la pratique le savoir-être nécessaire pour mettre en confiance les clients et obtenir l'information nécessaire.

La division du processus d'évaluation des demandes de crédit entre des personnes différentes qui n'ont aucun contact entre elles nous semble en contradiction avec l'importance accordée à la communication entre les employés. Si le but recherché est d'éviter tout paternalisme et garantir l'objectivité de la décision, il nous semble que les évaluateurs se privent parfois d'informations importantes pour l'appréciation du risque. Cette privation est d'autant plus grande que la place laissée aux visiteurs pour faire leurs recommandations est réduite. Même si les critères ont été flexibilisés partiellement avec le temps et que les règles peuvent être dépassées, dans la majorité des cas, la décision est prescrite par le système informatique et les critères mentionnés dans le manuel de procédures. Dans les autres cas (dépassement des attributions d'une personne ou demande de crédit en-dehors des conditions prévues par le manuel), il est fait appel à des personnes d'un niveau hiérarchique supérieur qui n'a aucun contact avec le terrain. On ne peut donc pas prétendre que l'analyse des demandes de crédit tient compte des particularités individuelles. Si ce mode d'évaluation est conforme à la logique financière de l'organisation, il ne tient pas compte suffisamment des caractéristiques de la cible (situation de sur-endettement, ventes pas toujours déclarées, influence de la situation familiale sur les revenus de la micro-entreprise, etc.) qui exigent selon nous des données plus qualitatives qui ne peuvent être acquises que lors de la conversation menée entre le client et le visiteur. La proximité entretenue avec le terrain ne permet donc pas d'obtenir véritablement des informations privilégiées sur le client puisqu'en fin de compte, ce sont des données très quantitatives et objectives qui prédominent lors de la prise de décision compte tenu du mode de transmission informatisé de l'information (si le visiteur participait à la prise de décision, il pourrait plus facilement transmettre par voie orale les confidences, petits détails, etc. qu'il a obtenu grâce à la visite). Quel est l'intérêt de demander aux évaluateurs de procéder à une évaluation intégrale qualitative si l'information récoltée est sous-utilisée par la suite ?

Par ailleurs, le fait que le visiteur ne soit pas informé de la décision réservée à la demande de crédit pas plus que l'évaluateur ne connaît le taux de non-remboursement des crédits dont il avait donné l'approbation, nous semblent également curieux pour une entreprise qui met tant l'accent sur les performances de ses employés ainsi que sur son expérience. Si le but est de garantir à nouveau une parfaite objectivité de la décision, ce manque de 'retour' des conséquences du travail accompli ne semblent pas contribuer à enrichir les compétences.

Quoique très satisfaits dans l'ensemble par le service offert par Banefe, les quelques contacts avec les clients que nous avons eus nous ont permis de nous rendre compte que ceux-ci avaient une perception très bureaucratique de Banefe compte tenu des nombreux documents à fournir et des informations à transmettre et que, par ailleurs, les termes du contrat de crédit ne correspondent pas toujours à leur demande. Un exemple nous a été donné à propos du terme du crédit : celui-ci a été fixé à 24 mois alors que le client avait fait la demande d'un crédit à 12 mois. Conformément à la préoccupation pour la rentabilité de la transaction, les membres du personnel de Banefe cherchent en effet à allonger le plus possible le terme du contrat afin que le client paie davantage d'intérêts. Toutefois, n'ayant pas interrogé un grand nombre de clients, nous ne pouvons pas prendre les propos relatés par l'un ou l'autre comme une généralité. Cependant, la durée moyenne des prêts chez Banefe supérieure à celle de Sointral ou de Credicoop, tend à confirmer ces propos.

Tout comme la direction de Banefe a pris conscience de l'importance de prêter attention aux clients, elle veille au bien-être et à la **satisfaction de ses employés**. Pour ce faire, elle recourt à de nombreux mécanismes d'incitation, veille à promouvoir les « bons » éléments et développe des activités culturelles. En matière de communication, elle prétend favoriser la communication « face à face », l'informalité des relations entre les employés et le travail « portes ouvertes ». Si nos contacts avec l'institution ont confirmé ces deux derniers points, il faut reconnaître que la communication via le système informatique est de loin privilégiée à celle de personne à personne. Quoiqu'il en soit, les études de satisfaction au travail révèlent d'excellents résultats notamment en ce qui concerne l'image de Banefe et les relations entre les personnes. Il semblerait donc que pour toute personne rentrant dans la logique de Banefe²⁶⁸, cette entreprise constitue un lieu de travail agréable, conformément aux souhaits de la direction de Banefe.

Le tableau 31 synthétise le registre conventionnel de l'organisation.

Tableau 31 : Registre conventionnel de Banefe

Logiques	Sociale	Financière
1. ENONCÉ (contenu de la convention)		
Principe Supérieur commun		Satisfaction des exigences financières des actionnaires Clients essentiellement formels présentant des potentiels de développement Etre leader sur le marché du micro-crédit <u>tout en</u> construisant des relations intégrales, permanentes avec les clients basées sur la confiance et le bénéfice mutuel
→ Degré de complexité	Maximal	Minimal

²⁶⁸ Nous avons en effet pu rencontrer un ancien employé de Banefe qui avait décidé de quitter cette institution car en désaccord avec le traitement des clients comme des « numéros ».

2. DISPOSITIF MATÉRIEL (support de la convention)		
2.1. Caractérisation du service	Service de proximité Attention accordée aux clients	Traitement du dossier par des personnes différentes
2.2. Standardisation des procédures	Importante : nombreux manuels de procédures définissent les politiques à suivre : - Conditions identiques pour tous ; - Manuel de procédures précise les critères à prendre en considération ; - Pré-évaluation et rappels de retard de paiement par le système informatique Toutefois, les règles et décisions prises par le système informatique peuvent être rompues par une personne d'un niveau de qualification suffisant et la méthodologie de recouvrement de prêts se veut dans une certaine mesure compréhensive Analyse qualitative globale par les visiteurs pour voir si les demandeurs disposent de flux suffisants Calculs du revenu net par les évaluateurs	
2.3. Technologie	Recours très important : - aide à la gestion et à la prise de décision ; - moyen de communication - aide au contrôle interne ; - permet d'améliorer le service (guichets automatisés, consultation internet, etc.)	
2.4. Objectifs	Développer la « Banque Facile » au moyen de <u>processus simples</u>, de <u>bas coûts transactionnels</u> et avec l'accent mis sur la <u>qualité</u> du service ➔ à court terme, tournés vers la cible pour parvenir à moyen terme aux objectifs institutionnels. Objectifs fixés à un niveau collectif et individuel.	
2.5. Mode de Communication interne	Politique de « portes ouvertes »	Importante entre les membres internes (formelle et informelle : via e-mail, intranet, l'organisation de réunions, visites, coups de téléphone à des fins de conseils, etc.). Faible entre les différentes personnes chargées de

		l'évaluation du crédit et entre la hiérarchie supérieure et le personnel extérieur
2.6. Mécanismes de diffusion externe	Publicité massive via tout canal (terrain, médias, ...) Basée sur les bienfaits pour le client (commodité, potentialités de croissance, sécurité, etc.)	
2.7. Processus de prise de décision		Très hiérarchisé, suivant les compétences et la fonction
2.8. Gestion des ressources humaines	Membres du personnel de qualification essentiellement technique, très expérimentés, avec potentiel. <u>Personnel de terrain</u> : extérieur, payé suivant les résultats individuels, davantage livré à lui-même et licencié en cas de mauvaise performance. <u>Personnel interne</u> : formation intensive, évaluation individuelle, bonus en fonction des résultats financiers de l'institution. Contrôle bureaucratique et technique	
2.9. Contrôle interne des activités		Via le système informatique <u>Indicateurs principaux</u> : ROE et bénéfice net <u>Indicateurs secondaires</u> : opérationnels et de satisfaction (clientèle et employés)
2.10. Figure juridique		Société anonyme
→ Degré d'interprétation	Maximal	Minimal

En conclusion, dans l'ensemble les différents éléments constitutifs de l'énoncé et de la morphologie de la convention adoptée par la direction de Banefé sont en cohérence. Une exception majeure toutefois existe à notre sens en ce qui concerne la méthodologie d'évaluation des crédits et plus particulièrement le traitement réservé aux membres de la force externe ainsi qu'aux visiteurs. Ceux-ci devraient être selon nous intégrés davantage dans les plans de communication et de formation conçus pour le personnel interne. Il serait bon également de mettre en place des mécanismes d'incitation plus appropriés et de moins les laisser livrés à eux-mêmes. Pourquoi une firme qui prétend accorder tant d'importance à la qualité du service offert à sa clientèle, consciente qu'il s'agit là du meilleur moyen pour accomplir ses propres objectifs, est-elle si peu soucieuse de ce personnel qui est en contact direct avec les clients ? Par ailleurs, il nous semble que ces personnes, proches du terrain, disposent

d'informations précieuses à l'évaluation des crédits qui sont insuffisamment prises en compte lors de la prise de décision.

C. Evaluation de la pertinence du registre conventionnel

Comme l'analyse de nos données l'a mis en évidence, la direction de Banefe est très préoccupée par la pertinence du registre conventionnel. Sans cesse, elle procède à des études de marché pour évaluer la position concurrentielle de Banefe et adopter son mode d'action en conséquence. Elle tient également compte des changements économiques, normatifs, etc. afin que la convention adoptée soit constamment en adéquation avec le contexte.

Cette préoccupation avait conduit la direction de Banefe à redéfinir son principe supérieur commun (principe de justification à l'action) et à ajuster différents éléments de son dispositif matériel pour replacer le client au centre de la transaction commerciale. Ce mouvement de rapprochement vers le client est typique de l'évolution de l'industrie bancaire en général. L'encadré suivant décrit brièvement les différentes étapes relevées par de BANDT & GADREY, 1994, à propos de l'évolution du système d'offre des banques françaises depuis la fin des années septante.

Encadré 2: Evolution du système d'offre des banques françaises depuis la fin des années septante :

- 1^{er} stade : des liens traditionnels et personnels sont entretenus avec les clients via les employés de guichets et les responsables d'agence, hommes de terrain ayant le plus souvent débuté leur carrière au guichet
- 2^{ème} stade : le système d'offre se massifie, l'informatique s'impose et les réseaux d'agence quadrillent le territoire pour bancariser les clients dans un contexte encore peu concurrentiel
- 3^{ème} stade : le marché étant devenu concurrentiel, la banque met l'accent sur la diversification des produits à la recherche de clients (avènement de la fonction commerciale)
- 4^{ème} stade : l'accent est mis sur la résolution des problèmes des clients (avènement de la fonction conseil) parallèlement à la fonction commerciale mentionnée ci-dessus. Cette période voit également l'arrivée des guichets automatiques faisant progressivement place aux guichets avec agents. Des stratégies de fidélisation de la clientèle sont devenues nécessaires et la conquête de nouvelles parts de marché ne peut se faire qu'au détriment de ses concurrents

Banefe présente de nombreuses caractéristiques du 4^{ème} stade. Comme le montre l'encadré précédent, un contexte fortement concurrentiel, comme celui-ci au sein duquel opère Banefe, implique la mise en place de stratégies destinées à fidéliser ses

clients et à en conquérir de nouveaux. Par ailleurs, l'évolution du métier bancaire montre toute la nécessité d'intégrer une fonction conseil à la fonction commerciale et de recourir à l'informatique pour la facilité du service.

La modification de la mission a été rendue nécessaire compte tenu du climat de méfiance généralisé dans l'industrie financière chilienne et du marché fortement concurrentiel. Pour se démarquer de ses concurrents, la direction de Banefe a décidé de jouer sur la qualité des relations plus que sur les caractéristiques du service offert (taux d'intérêt, rapidité, etc.). L'évolution du registre conventionnel de Banefe a été suscitée par un manque de légitimité de la convention précédente et non pas suite à un manque de cohérence en interne. Cet exemple montre bien que la cohérence du registre conventionnel de l'organisation ne suffit pas à garantir sa performance, mais qu'il convient d'y adjoindre un concept de pertinence.

D. Conclusion

L'analyse tant de la cohérence que de la pertinence du registre conventionnel de Banefe fait apparaître que cette organisation est fort performante. En cherchant à s'adapter à son environnement externe, la direction de Banefe a modifié le principe supérieur commun de la convention de l'organisation et a su adopter différents éléments du dispositif matériel en conséquence. A notre sens, des modifications pourraient cependant être apportées à la méthodologie de crédit ainsi qu'à la gestion du personnel de la force de vente et des visiteurs afin de tenir davantage compte des caractéristiques de la cible et de l'adéquation des produits de Banefe aux besoins de la clientèle.

10.3.2. Tentative d'explication de la performance et lien avec la structure de propriété

La bonne performance observée chez Banefe confirme les écrits des contractualistes qui se sont élevés à l'encontre de la thèse managériale de BERLE & MEANS, 1932. Dans le cas de Banefe, les forces du marché et l'action des membres du conseil d'administration exercent en effet une fonction de contrôle sur les activités de l'organisation.

A l'inverse de chez Sointral où la logique prévalant au sein de l'organisation est celle du directeur exécutif, chez Banefe, la logique dominante est avant tout celle des actionnaires auxquels les managers ont des comptes à rendre. Toutefois, la direction de Banefe a typiquement une conception de l'organisation "*multiple-stakeholders*". Les intérêts de l'ensemble des *stakeholders* de la firme sont considérés. Car, si en fin de compte ce sont les intérêts financiers des actionnaires qui prédominent, la direction de Banefe a pris conscience que la maximisation du bien-être de cette catégorie de *stakeholders* est conditionnée par la satisfaction des clients et celle des employés. Même la société en générale est considérée dans les plans d'action de la direction via les mesures prises pour protéger l'environnement et éduquer les populations plus pauvres. Quant aux autres apporteurs de fonds (banques, etc.), la maximisation du profit doit leur garantir le respect des engagements financiers à leurs égards. La prise en compte des intérêts de l'ensemble des *stakeholders* permet qu'au-delà d'une divergence d'intérêts personnels, tous œuvrent pour une même convention d'effort rendant ainsi possible l'action collective à moindre coût.

10.4. Conclusion

Nous voici arrivé au terme de cette thèse. Rappelons que celle-ci avait pour but de comprendre ce qui justifiait la coexistence d'institutions de micro-financement relevant de statuts juridiques différents et d'évaluer leur performance respective. La deuxième partie de notre thèse nous avait déjà offert de précieux éléments de réponse en pointant les différentes logiques d'action que peuvent poursuivre les membres de différentes institutions de micro-financement, justifiant de par ce fait même leur coexistence.

Comme nous avons choisi de présenter des cas qui se voulaient délibérément les plus contrastés possibles, il est normal que l'application de notre cadre d'analyse aux trois études de cas étudiées fasse apparaître différents registres conventionnels. Dès le moment où les membres de l'organisation recourent à des registres conventionnels distincts, nous ne pouvons pas conclure de notre point de vue à la supériorité d'un mode organisationnel sur les autres même si, il est vrai, nous avons vu que la fondation présentait proportionnellement plus d'incohérences que les autres institutions. Nous souhaiterions toutefois mettre en garde contre toute généralisation excessive. Certes, les théories contractualistes soulignent à juste titre différents problèmes auxquels peuvent être confrontés les fondations et les coopératives, mais ce n'est pas pour autant que toutes les fondations ou toutes les coopératives ne seront pas performantes et le cas de Credicoop en est un bon exemple. Nous regrettons dès lors le discours de certains acteurs de la micro-finance (et notamment celui de la Banque Mondiale) qui préconisent, en toutes circonstances, l'inscription des institutions de micro-financement dans une logique de marché soulignant les travers auxquels sont sujettes les fondations et les coopératives d'épargne et de crédit. A une telle vision, nous préférons celle qui reconnaît la nécessité d'une pluralité de modes institutionnels faisant appel à des logiques distinctes, reflet des intentionalités multiples qui peuvent animer les acteurs de ces organisations. Compte tenu des faiblesses que connaissent certaines fondations, nous recommandons aux bailleurs de fonds (et notamment à la coopération internationale) d'aider ces organisations en leur apportant l'appui technique qui leur fait parfois défaut.

CONCLUSIONS ET INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE

Si depuis les années quatre-vingt, les théories contractualistes constituent pour de nombreux auteurs la clé de compréhension du nonaccès au crédit des populations défavorisées, notre recherche a montré que la restriction de la régulation de l'action collective à deux modes alternatifs de coordination (les contrats ou les marchés), tel que le présuppose ce courant théorique, est trop réductrice. La vie en société est également faite d'une multitude de règles, explicites ou implicites, qui constituent autant de repères pour les individus placés dans une situation d'action et/ou de décision. Par ailleurs, notre thèse a également permis de montrer que les théories contractualistes accordent une importance trop prépondérante à l'opportunisme des individus. En n'envisageant qu'un seul mode de rationalité, la rationalité économique (exprimée en termes de minimisation de coûts et de poursuite de l'intérêt individuel), ces théories ne permettent pas de reconnaître que l'action des individus peut également être guidée par d'autres principes tels que la solidarité, la confiance, etc. A ce double égard, les théories conventionnalistes s'avèrent plus réalistes. En reconnaissant l'existence d'une multitude de principes de justification raisonnables, elles permettent en effet d'encadrer la complexité des relations sociales dans la sphère économique afin de bâtir les fondements d'une théorie socio-économique.

Fort de ce constat, nous avons mis au point un modèle d'évaluation de la performance des institutions de micro-financement s'inscrivant dans une perspective conventionnaliste. Conformément à notre positionnement épistémologique interprétatif, ce modèle a été construit à partir des données collectées directement sur le terrain. Ce modèle ne propose pas d'évaluer la performance des organisations entre elles, mais au contraire, au regard du registre conventionnel adopté par chacune d'elles. Afin d'identifier les registres conventionnels en présence, nous avons doté notre cadre théorique d'instruments permettant d'identifier différents modes de coordination de l'activité économique. Nous avons ainsi été amenés à identifier un spectre représentant l'ensemble des conventions de micro-financement possibles dont les deux extrémités sont représentées par une logique d'action exclusivement sociale et l'autre financière. Entre ces deux formes extrêmes, il existe une multitude de registres conventionnels possibles, susceptibles d'être tout aussi performants. Une institution de micro-financement performante a été définie comme une organisation capable de se doter d'un dispositif matériel en cohérence avec son énoncé à condition que ce dernier véhicule un principe supérieur commun pertinent compte tenu de l'environnement externe (caractéristiques du marché, environnement socio-économique, législatif, politique nationale et internationale d'aide aux défavorisés, etc.).

Nous avons également cherché à rendre compte du jeu dynamique des différents acteurs impliqués de près ou de loin dans l'organisation, appelés couramment '*stakeholders*'. Pour chaque organisation, nous avons tenté d'identifier les acteurs-clés qui jouent un rôle déterminant dans la mise en place d'un registre conventionnel plutôt qu'un autre. Nous avons distingué les acteurs internes à l'organisation (les employés, la direction, etc.) des acteurs externes (apporteurs de fonds, clients, etc.). Une telle perspective reconnaît ainsi une dimension politique au processus de construction des conventions à travers la reconnaissance d'acteurs dominants. Elle

nous a également permis de comprendre certaines raisons au processus d'évolution des conventions à l'œuvre.

Nous avons vu également toute l'importance de resituer l'organisation dans son contexte externe qui a, lui aussi, une influence non négligeable sur le mode de fonctionnement des organisations et les logiques d'action poursuivies. Cette reconnaissance de l'importance du contexte externe invite à transposer les résultats de la recherche à d'autres contextes afin d'enrichir la théorie proposée. Rappelons en effet que nous n'avions pas la prétention d'élaborer une théorie générale (*'general theory'*) qui aurait émergé de l'étude du phénomène examiné sous différents types de situations. Notre théorie s'est voulue « substantive » (*'substantive theory'*), c'est-à-dire propre au champ de recherche étudié. Afin d'élever notre cadre théorique à un niveau de généralité plus élevé, l'étude de la logique d'action d'autres institutions de micro-financement localisées dans une zone géographique distincte serait d'un intérêt tout particulier. Nous pensons par exemple à un pays d'Afrique ou d'Asie, plus particulièrement en milieu rural. Une telle analyse s'inscrirait en effet dans des contextes culturel, économique, politique et historique très différents et est susceptible de faire apparaître d'autres mécanismes de coordination tout aussi porteurs.

La transposition de notre recherche à d'autres zones géographiques permettrait par ailleurs d'augmenter la taille de l'échantillon, qui, il faut le reconnaître, est très limité dans le cadre de notre recherche. Elle permettrait ainsi de vérifier si les constats tirés de nos trois études de cas sont généralisables. Plus particulièrement, les questions suivantes mériteraient d'être approfondies :

Q°	Questions
1.	Quelle est l'influence de la <u>culture</u> des individus sur le fonctionnement des organisations ? A-elle, tout comme dans le cadre de notre recherche, une influence sur le registre organisationnel adopté par les membres de l'organisation ? Les valeurs du respect des engagements et de l'honneur exercent-ils un effet incitatif plus fort sur le remboursement des prêts de la part des clients ? L'intérêt collectif est-il lui aussi subordonné aux intérêts individuels ?
2.	Que peut-on dire des registres conventionnels adoptés au regard du <u>statut juridique</u> de l'organisation ? Les banques ont-elles systématiquement tendance à recourir à une convention plus financière tandis que les ONG, une convention plus sociale ? Et les coopératives ?
3.	Que peut-on dire du degré d'implication des membres du <u>conseil d'administration</u> ? La bonne performance de l'ONG est-elle effectivement conditionnée à un engagement actif de la part de ces membres ?
4.	Quel est le rôle joué par les <u>bailleurs de fonds</u> ? Le conflit de logiques observés chez Sointral entre ceux-ci et les membres internes des organisation est-il également observable au sein d'autres institutions de micro-financement ?

Cette liste de questions ne se veut pas exhaustive. Elle a pour but d'ouvrir les yeux du lecteur à toute la richesse des enseignements auxquels des investigations ultérieures pourraient conduire.

Lors de la comparaison des résultats de notre recherche avec ceux obtenus suite à l'étude d'institutions de micro-financement localisées dans une autre zone géographique, il faudra être attentif tout particulièrement à la situation compétitive du marché (présence ou non de banques sur le marché du micro-crédit), à l'environnement socio-économique, au profil socio-économique des emprunteurs, au mode de financement des organismes de prêts et aux conditions stipulées dans les contrats de financement par les bailleurs de fonds, le degré d'implication des associés dans la vie coopérative, etc. Tous ces facteurs sont en effet susceptibles d'influencer le registre conventionnel en place dans les organisations.

Par ailleurs, les résultats de notre recherche peuvent être également étendus à d'autres domaines d'investigation que celui du crédit aux micro-entrepreneurs. Nous avons en effet vu dans le chapitre 3 que l'évaluation de la performance des organisations occupe une place centrale en économie. L'étude de la performance d'autres organisations permettrait de vérifier la pertinence de notre conception des organisations suggérées par les résultats de notre recherche. Ceux-ci nous ont conduits à concevoir l'organisation comme une entité multiforme, composite, déterminée par des facteurs externes objectifs (le statut, la technologie, le conseil d'administration, etc.) mais également façonnée par les acteurs en fonction de leurs enjeux et croyances subjectives. Une triple démarche doit, selon nous, sous-tendre l'analyse des organisations :

- **Holiste** : l'entreprise doit être envisagée comme une configuration complexe constituée d'un ensemble de composantes (le rapport de force des différents 'stakeholders', le statut juridique de l'organisation, les objectifs poursuivis, les systèmes de contrôle mis en place, la technologie utilisée, la culture des individus, etc.) dont l'évolution est multiforme.
- **Contextualiste** : Nous pensons que, pour comprendre le registre conventionnel à l'œuvre au sein d'une organisation, il est essentiel de resituer l'organisation dans son contexte, notamment historique car les conventions résultent d'un processus de construction qui s'opère dans le temps. Le temps doit être envisagé non pas comme une simple chronologie d'événements, mais comme participant à la compréhension du processus de construction des conventions. Il donne sens aux conventions actuelles. Il se crée une dynamique entre le contexte et l'action ; l'un et l'autre participent à leur construction mutuelle : le contexte influence les acteurs organisationnels qui à leur tour façonnent le contexte en dotant notamment l'organisation de dispositifs matériels concrets (technologie, systèmes de contrôle, définition d'objectifs, systèmes de normes, etc.).
- **Constructiviste** : l'action des individus est, selon nous, influencée par leur système d'interprétation de l'action collective. Ils construisent l'action à partir de leur expérience phénoménologique²⁶⁹ de la réalité.

²⁶⁹ La phénoménologie s'intéresse à la logique des phénomènes subjectifs (LESSARD-HEBERT & al., 1997).

Enfin, l'application de notre cadre d'analyse à d'autres modes organisationnels permettrait de tester la validité des propositions émises dans le chapitre 9.

Pour rendre compte du fonctionnement complexe des organisations, il n'est pas souhaitable de notre point de vue de se tenir à un seul cadre explicatif. Notre recherche a montré tout l'intérêt de rester ouvert à différents courants théoriques qui, plus qu'antagonistes, sont bien souvent complémentaires. Les concepts véhiculés par différents courants théoriques ne sont pas nécessairement incompatibles et permettent d'étudier une réalité complexe sous différentes facettes. A titre illustratif, quoique notre recherche ait souligné les limites des théories contractualistes, elle a aussi montré que ces théories ne sont pas pour autant dépourvues d'intérêt. Nous avons vu en effet que ces théories offrent des pistes de réflexion intéressantes pour expliquer la plus ou moins grande performance des institutions étudiées. Selon nous, leur cadre d'analyse est tout simplement trop limitatif.

Notre thèse s'est également enrichie des théories économiques justifiant l'existence des organisations non lucratives et, en retour, nous espérons avoir contribué à la réflexion en cours à ce sujet. Dans la première partie de notre thèse, nous avons vu en effet que les théories économiques postulent le plus souvent une hiérarchie entre les différents modes institutionnels (institution publique, privée, organisations sans but de lucre). Le choix entre ceux-ci est opéré par des individus économiquement rationnels qui sont guidés par des considérations de coûts. L'accent est essentiellement porté sur les mécanismes incitatifs que ces structures contractuelles mettent en place. Dans cette optique, les organisations sans but de lucre sont appréhendées de façon résiduelle : elles apparaissent pour répondre à des besoins que ni le marché, ni l'Etat n'a la volonté ou la capacité de satisfaire pleinement. Cette vision a cependant soulevé des critiques de la part d'auteurs qui soulignent la pluralité de rôles que ces organisations sont à même d'assumer et qui justifient leur existence à part entière (LEVI, 1998 ; BACCHIEGA & BORZARGA, 2001). Ces auteurs mettent également en avant la particularité de leur mode de gouvernance qui ne se réduit pas à la contrainte de non-distribution des surplus. Les constatations que nous avons pu tirer à partir de notre recherche doctorale vont dans le sens de ces critiques. L'explicitation de la multiplicité des modes de coordination possibles sous la forme d'un continuum remet fondamentalement en cause l'approche résiduelle de justification des organisations non lucratives. Ces différents modes institutionnels doivent être mis sur un même pied d'égalité plutôt que hiérarchisés. De plus, des mécanismes comme la confiance ou des caractéristiques personnelles (telles qu'un engagement envers les plus démunis) peuvent à eux seuls constituer des incitants efficaces à l'optimisation des ressources rendant obsolète la réduction de l'organisation à des contrats d'agence.

Nous ne prétendons pas avoir fait le tour des théories pertinentes à notre objet d'étude. D'autres théories plus sociologiques ou psychologiques (comme celles relatives aux mécanismes de prise de décision par exemple) pourraient encore apporter des éléments de compréhension à la réalité des organisations étudiées. Toutefois, nous laissons le soin à un autre chercheur maîtrisant mieux que nous ces disciplines d'approfondir notre thématique sous ces prises de vue. Compte tenu du monde complexe dans lequel nous vivons, nous pensons que les frontières entre les différentes disciplines en sciences sociales doivent plus que jamais être abolies afin de permettre la réalisation d'études multi-disciplinaires.

Outre les avancées théoriques que nous espérons ainsi avoir pu accomplir, cette recherche peut également représenter un intérêt pour les personnes impliquées dans le développement des populations défavorisées. Nous détaillons ci-après les principales implications que nous voyons à cette recherche d'un point de vue du développement des populations moins favorisées :

- ① Cette thèse invite à repenser les paradigmes de développement et à reconnaître l'existence d'une pluralité de mécanismes d'aide (développement social & humain *versus* développement économique ; logique de don *versus* logique d'autonomie, etc.). En micro-finance, l'opposition entre les partisans d'une approche en terme de bien-être et ceux préconisant une approche institutionnaliste n'est selon nous pas fondée. Ces deux approches s'inscrivent dans des logiques d'action différentes. Elles ne doivent pas être considérées comme duales, mais au contraire comme deux modes de coordination alternatifs. La pertinence de l'une ou de l'autre dépend essentiellement des conditions de marché et notamment de l'existence ou non d'intermédiaires financiers sur le marché du micro-crédit. Le processus de transformation des ONG en institutions financières réglementées, préconisé par les partisans d'une approche institutionnaliste, peut avoir du sens sur un marché à l'intérieur duquel les banques n'ont pas (encore) pénétré, mais ne se justifie pas selon nous sur le marché du micro-crédit dans des contextes comme celui de Santiago (Chili). Au contraire, les ONG doivent dans ce cas se repositionner en tant qu'acteur de développement de première ligne et mettre l'accent avant tout sur l'aide sociale. Nous pensons que la société chilienne a à gagner d'un pluralisme des formes institutionnelles de micro-financement à condition que les organisations opèrent sur des niches de marché distinctes. Par nature, les ONG doivent en effet se différencier des autres intermédiaires financiers. Car, à convention égale, elles ne pourront (le plus souvent) pas concurrencer les banques. Ces dernières, de par les moyens qu'elles peuvent mettre en œuvre et notamment les fonds dont elles disposent, ont en effet tendance à être plus efficaces. Dans un tel contexte, nous pensons qu'il est tout à fait concevable et même souhaitable que ces ONG soient subsidiées afin de couvrir une partie des coûts suscités par la méthodologie à mettre en œuvre pour détecter les projets porteurs ainsi que le risque plus grand encouru compte tenu des caractéristiques de la cible (principalement informelle, de situation économique précaire, en marge du secteur bancaire traditionnel). Il faudrait toutefois changer la mentalité des clients et probablement aussi des membres des institutions, à savoir que le subside ne permet pas de confondre crédit et donations. Il est destiné à couvrir une prise de risque accrue en connaissance de cause, mais pas due à une mauvaise méthodologie d'évaluation des prêts. Or, notre présence sur le terrain nous a permis de constater que les relations de confiance entretenues avec les clients et la personnalisation des relations ne permettent pas à l'heure actuelle aux membres de l'ONG étudiée de détenir l'information nécessaire sur le demandeur de crédit pour évaluer adéquatement le risque encouru.

Les coopératives, pour leur part, présentent selon nous une forme institutionnelle intéressante. Toutefois, à elles seules, elles ne permettent pas de couvrir toute la demande. Nous avons en effet vu que seules deux coopératives ont un programme spécifiquement destiné aux micro-entrepreneurs, les autres préférant s'adresser à d'autres niches de marché plus rentables ou ayant une autre raison d'être. Or, le succès de ces coopératives tient notamment à la taille relativement restreinte de

leur portefeuille de clients. Il ne leur sera pas possible de continuer à assurer un processus de décision démocratique et favoriser les échanges avec les coopérateurs si le nombre de clients continue de croître sans fin. Par ailleurs, dans le futur, la qualité de coopérateur qui est exigée pourrait constituer un frein à l'adésion de nouveaux membres si l'offre des crédits bancaires à l'égard des micro-entrepreneurs continue son amplification.

- ② Cette recherche invite également les bailleurs de fonds à réfléchir sur leurs propres logiques d'action. Il est en effet important qu'ils soient cohérents avec leurs discours et appuient des organisations qui "rentrent" dans une même logique que la leur. Il ne nous apparaît pas cohérent par exemple de prétendre appuyer des populations défavorisées, exclues du secteur financier traditionnel et de réclamer en mêmes temps aux organisations locales de s'inscrire dans une logique de marché. L'accent mis sur l'auto-suffisance des institutions ne résulte-t-il pas avant tout du courant de pensée néo-libérale en vogue? Par ailleurs, les organisations locales ne sont-elles pas tributaires de la politique en matières de développement des pays du Nord ? Le choix des pays fait en effet intégralement partie de cette politique et un repositionnement vers une autre zone géographique peut mettre à mal plus d'une organisation. Par ailleurs, il conviendrait que les bailleurs de fonds adaptent leur méthodologie d'évaluation à la logique de l'ONG appuyée. La reconnaissance de l'existence d'une multiplicité de conventions de micro-financement interdit une méthodologie d'évaluation unique.
- ③ Un raisonnement similaire devrait être tenu par les instances politiques locales. La stratégie d'appui mise en œuvre par le FOSIS ne nous semble en effet pas cohérente. Sa politique d'appels d'offre est discriminante et favorise les institutions ayant atteint un volume d'activité très important et pouvant dès lors offrir des conditions de prêts plus avantageuses. Ses considérations sont donc d'avantage de l'ordre d'efficacité (recherche de minimisation de coûts) que de l'ordre de l'efficacité (satisfaction par rapport à des objectifs donnés). Par ailleurs, l'appui à quelques institutions limite la compétitivité du secteur. S'il a été bon que l'Etat finance les coûts d'apprentissage des banques engendrés par la nécessaire adéquation de leur méthodologie et technologie aux spécificités des micro-entreprises, il nous semble que le Gouvernement chilien devrait repenser le mode d'appui apporté aux différentes institutions.
- ④ Les bailleurs de fonds et l'Etat ne sont toutefois pas les seuls en cause. Les organisations non gouvernementales locales portent, elles aussi, leur part de responsabilité. Elles doivent en effet chercher à assurer la visibilité de leurs résultats et que ceux-ci soient en cohérence avec les lignes à l'intérieur desquelles l'ONG a décidé d'inscrire son action (mission, cible, etc.). Comme le souligne en effet une étude menée par ALOP²⁷⁰, la diffusion et la légitimation sociale de telles évaluations pourraient contribuer à augmenter l'image publique de ces organisations et consolider leur avantage comparatif. Il est également essentiel qu'elles remettent en cause leur raison d'être et repensent continuellement leurs modes d'action afin de s'adapter notamment au contexte dans lequel elles évoluent. Ce processus de réflexion devrait se nourrir d'échanges entre les différents acteurs concernés tant au Sud qu'au Nord (autres ONG locales, gouvernements, municipalités, bailleurs de fonds, etc.). Un tel processus a été

²⁷⁰ Asociación Latinoamericana de Organizaciones de Promoción.

initié à un niveau local avec la mise en place d'un réseau des acteurs impliqués dans la micro-finance, mais il devrait être élargi à un niveau plus important d'acteurs.

- ⑤ Enfin, pour les institutions de micro-financement, notre recherche a une portée prescriptive puisqu'elle a abouti à des recommandations pratiques pour que les membres de ces organisations puissent améliorer leur performance.

BIBLIOGRAPHIE

ADA dialogue, n°13, p.5.

ADAMS D.W. « Using credit Unions as conduits for micro-enterprise lending : Latin-American insights », Ohio State University, ILO, Working Paper n°12.

ADAMS M. (1998), « Régulation et supervision des Institutions de Micro-Finance », *ADA-Dialogue*, n°13, mai, pp.5-25.

ADAMS, FITCHETT (éd.) (1994), « Finance informelle dans les pays en voie de développement », Lyon, Presses Universitaires de Lyon.

ADLER P.A. & ADLER P. (1987), « Membership Roles in field research », Newbury Park, CA : Sage.

AGRO L., CLABOTS A. & SALENGROS G. (1996), « Restructuration des entreprises et transformation de la fonction ressources humaines : Approches théoriques » in FERICELLI & SIRE, *Performance et Ressources Humaines*, Paris, Economica, pp.34-47.

ALBERT L. (1997), « Les mécanismes collectifs de crédit: une nouvelle solution-miracle? », Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Namur, n°195 - 1997/15, juillet, 37p.

ALBERT M. (1994), « L'irruption du Corporate governance », in Dossier spécial sur le *Corporate governance*, *Revue d'économie financière*, n°31, hiver, pp.11-14.

ALCHIAN A. & DEMSETZ H. (1972), « Production, Information Costs and Economic Organization », *American Economic Review*, Vol. 62, pp.777-795.

ALCHIAN A. (1969), « Corporate Management and Property Rights : Economic Policy and the Regulation of Corporate Securities », publié par H. Manne, Washington D.C., American Institute for Public Policy Research.

AMBLARD H., BERNOUX P. HERREROS G. & LIVIAN (1996), « Les nouvelles approches sociologiques des organisations », Paris, Seuil.

AMYOTTE L. (1996), « Méthodes quantitatives: application à la recherche en sciences humaines », Québec, Ed. du Renouveau Pédagogique.

ANDERSON HUDSON & OZANNE (1988), « Alternative Ways of Seeking Knowledge in Consumer Research », *Journal of Consumer Research*, Vol. 14, March, pp.508-521.

ANDERSON R. (1997), « Crédit et Banque », notes de cours, *Diffusion Universitaire Ciaco*, Louvain-la-Neuve.

ANHEIER H.K. (1995), « Pour une révision des théories économiques du secteur sans but lucratif », *Revue internationale de l'économie sociale*, vol. 74, N°257, pp.59-68.

ARYEETEEY E. & UDRY C. (1997), « The characteristics of Informal Financial Markets in Sub-Saharan Africa », *Journal of African Economies*, Vol 6, n°1 (AERC supplement), pp.161-203.

- BACCHIEGA A. & BORZAGA C. (2001), « Social Enterprise as incentive structures : An economic Analysis », in *The Emergence of Social Enterprise*, Ed. BORZAGA C. & DEFOURNY J., London, Routledge.
- BALENGHIEN A. (1994), « Le problème du financement des petites et micro-entreprises et les perspectives institutionnelles actuelles au Maroc », AUPELF/UREF, notes de recherches n°94-42, Paris, 17p.
- BANNER D.K. & GAGNE T.E. (1995), « Designing Effective Organizations ; Traditional and Transformational Views », London, Sage publications.
- Banque Mondiale (1991), « Rapport sur le développement dans le monde », Washington DC, The World Bank.
- BATIFOULIER P. *sous la dir. de* (2001), « Théorie des conventions », Paris, Economica.
- BAUMOL W.J. (1959), « Business Behavior, Value and Growth », New York, MacMillan.
- BEJEAN S. & PEYRON C. (1997), « Nature et évolution des conventions en médecine ambulatoire », in *Cahiers du G.R.A.T.I.C.E. Santé et Economie*, n°15 - Deuxième semestre, Paris, Ed. CreDES , pp.127-145.
- BEN NER A. & VAN HOOMISSEN T. (1991), « Nonprofit Organizations in a Mixed Economy : A Demand and Supply Side Analysis », in *The Nonprofit Sector in the Mixed Economy*, BEN-NER A. & GUY B. Eds, Annals of Public and Cooperative Economics, N°4, Vol. 62, Oct.-Déc, CIRIEC, De Boeck-Wesmael, Belgium, pp.519-550.
- BENAVENTE R. (1993), « Microempresa y asociatividad », *Proposiciones*, 23, *Microempresa y desarrollo*, Ed. Sur, Octubre, Chile, pp.470-485.
- BEN-NER A. (1986), « Nonporfit Organizations : Why Do They Exist in Market Economies », in ROSE-ACKERMAN, *The Economics of Nonprofit Institutions, Studies in Structure and Policy*, New York, Oxford University Press.
- BEN-NER A. (1994), « Who benefits from the nonprofit sector ? Reforming law and public policy towards nonprofit organizations, *Yale Law Journal*, 104, 3, pp.731-762.
- BERGADAA M. & NYECK S. (1992), « Recherche en marketing : un état des controverses », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. VII, n°3, pp.23-44.
- BERLE & MEANS (1932), « The Modern Corporation and Private Property », New York, MacMillan, 2è éd., 1956.
- BERNOUX P. (1995), « La sociologie des entreprises », Paris, Seuil, Points Essais.
- BESLEY T. (1995), « Nonmarket Institutions for Credit and Risk Sharing in Low-Income Countries », *Journal of Economic Perspectives*, Vol 9, Number 3, Summer, pp.115-127.
- BHATTACHARYA S. & THAKOR A.V. (1993), « Contemporary Banking Theory », *Journal of Financial Intermediation*, n°3, pp.2-50.
- BLUMER H. (1969), « Symbolic Interactionism : Perspective and Mathod »,

- Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- BLUMER H. (1980), « Mead and Blumer : The Convergent Methodological Perspectives of Social Behaviorism and Symbolic Interactionism », *American Sociologic Review*, 45, June, pp.409-419.
- BOISARD P. & LETABLIER M.-T. (1989), « Un compromis d'innovation entre tradition et standardisation dans l'industrie laitière » in *Justesse et justice dans le travail*, cahiers du centre d'études et d'emploi, n°33, Paris, PUF, pp.209-218.
- BOLTANSKI & CHIAPELLO (1999), « Le nouvel esprit du capitalisme », Paris, Gallimard.
- BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1987), « Les économies de la grandeur », *Cahiers du centre d'études de l'emploi*, Paris, PUF.
- BOLTANSKI L. & THEVENOT L. (1991), « De la Justification. Les économies de la grandeur », Paris, Gallimard.
- BRAVERMAN A. & STIGLITZ J.E. (1982), « Externalities in Economies with Imperfect Information and Incomplete Markets », *Quarterly Journal of Economics*, May, pp.229-264.
- BROUSSEAU E. (1994), « De la science du marché à l'analyse économique des formes de coordination », in *Cahiers Français - Les nouvelles théories économiques*, n°272, pp.58-63.
- CAMERON K.S. (1979), « Evaluating Organizational Effectiveness in Organizes Anarchies », Paper presented at the Academy of Management, Atlanta, Ga., August.
- CAMPBELL P.J. (1977), « On the Nature of Organizational Effectiveness », in GOODMAN P.S. & PENNINGS J.M. (eds), pp.13-55.
- CGAP (1996), « Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres - un programme de micro-financement », *FOCUS* n°1, février, 4p.
- CGAP (1997), « Effective governance for Micro-finance Institutions », *FOCUS* n°7, mars, 4p.
- CGP Consultores en Gestión Pública (2001), « Informe de coyuntura económica », abril, www.zonaempresas.cl/informe.asp.
- CHAMPAGNE P. (1998), « Les administrateurs de coopératives agricoles sont-ils indispensables ? », *RECMA*, n°269, pp.32-45.
- CHARREAUX G. (1991), « Structure de propriété, relation d'agence et performance financière », *Revue économique*, N°3, mai, pp.521-552.
- CHARREAUX G. (1997a), « Le gouvernement des entreprises: Corporate Governance. Théories et faits », Paris, Economica.
- CHARREAUX G., COURET A., JOFFRE P., KOENIG G. & de MONTMORILLON B. (1987), « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Paris, Economica.
- CHRISTEN R.P. (1989), « What micro-entreprise credit programs can learn from the moneylenders », Accion international, Discussion Paper Series, document n°4, octobre, 29p.

- COASE R.H. (1937), « The Nature of the Firm », *Economica*, New Series, IV.
- COASE R.H. (1960), « The Problem of Social Cost », *Journal of Law and Economics*, 3, pp. 1-44.
- COHEN M. (1997), « CGAP working Group. Impact Assessment Methodologies », Report of Virtual Meeting (April 17-19), Highlights and Recommendations", AIMS, May.
- CONFECOP (1998), « El Sector Cooperativo Chileno : Tradición, experiencias y proyecciones », Octubre.
- Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED) (1996), « Les pays les moins avancés: aperçu général », Rapport 1996 (version préliminaire), New York et Genève.
- CONNELL M. (1998), « Private Equity Capital in the Microfinance Industry », 5th Annual Conference of the Microfinance Network.
- CORBIN J. & STRAUSS A. (1990), « Basic of Qualitative Research. Grounded Theory, Procedures and Techniques », Newbury Park, SAGE.
- CORIAT B. & WEINSTEIN O. (1995), « Les nouvelles théories de l'entreprise », Paris, Le livre de Poche.
- COURTOIS G. (1991), « La théorie de l'agence appliquée aux associations », *L'économie sociale en mouvement*, n°40, 4ème trimestre, pp.39-42.
- CYERT R.M. & MARCH J.G. (1963), « A behaviorial Theory of the Firm », Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall.
- de ALESSI (1983), « The Economics of Property Rights: a Review of the Evidence », in Zerbe, R.O., Jr., ed. *Research in Law and Economics*, s, 1, Jai Press, Vol.2.
- de BRIEY V. (1998), « La problématique du financement des micro-entreprises dans les pays moins favorisés à la lueur des théories contractualistes », rapport rédigé en vue de l'acquisition du diplôme d'études approfondies en sciences de gestion de l'Université catholique de Louvain-la-Neuve, septembre.
- DECROP A. (1999), « Qualitative Research Methods for the Studyof Tourist Behavior », in *Consumer Behavior in Travel and Tourism*, Pizam A. & Mansfeld Y (eds), New York, The Haworth Hospitality Press, pp.335-365.
- DEMSETZ H. (1967), « Towards a Theory of Property Rights », *American Economic Review*, mai, pp.347-359.
- DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. (eds) (1994), « Handbook of Qualitative Research », Thousand Oaks, CA : SAGE, 2^{ème} éd, 2000.
- DHONTE R. (1994), « Evaluation des projets d'épargne et de crédit cofinancés par la Commission européenne et les ONG: rapport final », Axe, Mouvaux, novembre, 144p.
- DUPUY J.P. (1989), « Convention et Common knowledge », *Revue économique*, Vol.40, n°2, mars, pp.361-401.
- EISENHARDT K. M. (1989), « Building Theories from Case Study Research »,

- Academy of Management Review*, Vol.14, No.4, pp.532-550.
- ENJOLRAS B. (1995), « Le marché providence. Aide à domicile, politique sociale et création d'emploi », Paris, Desclée de Brouwer.
- ETZIONI A. (1971), « Les organisations modernes », traduction française par Anne Lagneau, Gembloux, Duculot.
- EYMARD-DUVERNAY (1986), « La qualification des produits », in SALAIS R. & THEVENOT L. eds, *Le travail. Marchés, règles et conventions*, Paris, INSEE-Economica.
- EYMARD-DUVERNAY (1989), « Conventions de qualité et formes de coordination », *Revue économique*, Vol 40, n°2, Mars, pp. 329-359.
- EYMARD-DUVERNAY (1994), « Coordination des échanges par l'entreprise et qualité des biens », in ORLEAN sous la dir. de, *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, pp.307-334.
- FAMA E. & JENSEN M. (1983a), « Separation of ownership and control », *Journal of Laws and Economics*, Vol. 26, juin, pp.301-326.
- FAMA E. & JENSEN M. (1983b), « Agency problems and residual claims », *Journal of Laws and Economics*, Vol. 26, juin, pp.327-349.
- FAVEREAU O. (1989a), « Marché interne, marché externe », *Revue économique*, Vol 40, n°2, mars, pp.273-328.
- FAVEREAU O. (1989b), « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue économique*, Vol 40, n°2, mars, pp.147-197.
- FLORES C. (2001), « Requieren los trabajos decentes de políticas buenas ? El marco institucional y el desarrollo de las PYMES en Chile. », OIT, Diciembre.
- FORBES D.P. (1998), « Measuring the Unmeasurable : Empirical Studies of Nonprofit Organization Effectiveness From 1977 to 1997 », *Nonprofit and Voluntary Sector Quartely*, vol.27, No.2, June, pp.183-202.
- FRIEDLANDER & PICKLE (1968), « Components of Effectiveness in Small Organizations », *Administrative Science Quartely*, 13, pp.289-304.
- FURUBOTN E. & PEJOVITCH S. (1972), « Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Litterature », *Journal of Economic Literature*, décembre, pp.1137-1162.
- GADREY J. (1994), « Relations, contrats et conventions de service », in De BANDT J. & GADREY J. sous la dir. de, *Relations de service, marchés de services*, CNRS Ed.
- GAUTHIER B. (1987), « Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données », Québec, Presses de l'Université du Québec.
- GEERTZ C. (1973), « Thick description », in *The Interpretation of Cultures*, New York : Basic Books, pp.3-30.
- GEERTZ C. (1983), « Local Knowledge : Further Essays in Interpretative Antropology », New York : Basic Books.

- GENTIL D. & DOLIGEZ F. (1996), « Des institutions pour les exclus du secteur bancaire », in *Défis-Sud*, Edition spéciale: Le financement alternatif, n°24 hors série, octobre, COTA-SOS FAIM, Bruxelles, pp.18-21.
- GENTIL D. & FOURNIER Y. (1993), « Les paysans peuvent-ils devenir banquiers? Epargne et crédit en Afrique », Paris, Syros-Alternatives.
- GLASER (1978), « Theoretical Sensitivity », Mill Valey, CA, Sociology Press.
- GLASER (1992), « Basics of Grounded Theory Analysis », Mill Valey, CA : Sociology Press.
- GLASER B.G. & STRAUSS A.L. (1967), « The discovery of grounded theory », Chicago, Aldine.
- GOMEZ P.Y. & MARION G. (1997), « Dossier: La théorie des Conventions. Introduction », in *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, pp.60 -63.
- GOMEZ P.Y. (1995), «Théorie des Conventions: une formalisation statistique», in *Cahiers de Recherche du groupe ESC Lyon*, n°9502.
- GOMEZ P.Y. (1996), « Le gouvernement de l'entreprise », Paris, InterEditions/Masson.
- GOMEZ P.Y. (1997), « Dossier: La théorie des Conventions. Information et Conventions: le cadre du modèle général », in *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, pp.64 -63.
- GOODMAN P.S. & PENNINGS J.M. éd. (1977), « New Perspectives on Organizational Effectiveness », San Francisco, Jossey-Bass.
- GREENE J.C. (1994), « Qualitative Program Evaluation : Practice and Promise », in DENZIN & LINCOLN (1994) (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : SAGE, pp.530-544.
- GROSSMAN S. & HART O. (1980), « Takeover bids, the free-rider problem, and the theory of the corporation », *Bell Journal of Economics*, 11, pp.42-64.
- GUBA E.G. & LINCOLN Y.S. (1985), « Naturalistic Enquiry », Beverly Hills, SAGE.
- GUBA E.G. & LINCOLN Y.S. (1989), « Fourth Generation Evaluation », Newbury Park, SAGE.
- GUTIERREZ SILVA L.H. (1993), « la transformation de la fonction personnel. La contribution de l'approche contextualiste (3 études de cas réalisées au Brésil) », Dissertation doctorale en Sciences du Travail, Louvain-la-Neuve, août.
- HABERMAS (1987), « Logique des sciences sociales et autres essais », Paris, PUF.
- HANNAN M.T. & FREEMAN J. (1979), « Obstacles to Comparative Studies », in GOODMAN & PENNINGS (éds), Jossey-Bass, San Francisco, pp.106-131.
- HANSMANN H.B. (1980), « The Role of Nonprofit Enterprise », *The Yale Law Journal*, Vol 89, N°5, April, pp.835-898.
- HANSMANN H.B. (1996), « The ownership of enterprise », Cambridge, Harvard University Press.

- HART O. (1995), « Corporate Governance: Some Theory and Implications », *The Economic Journal*, 105, May, pp.678-689.
- HATCH M.J. (2000), « Théories des organisations. De l'intérêt de perspectives multiples », Traduction de la première édition anglaise par Christine Delhay, Paris, Bruxelles, De Boeck.
- HELD Y. G. & JIMENEZ L.F. (1999), « Liberalización financiera, crisis y reforma del sistema bancario chileno : 1974-1999 », Proyecto CEPAL/Gobierno de Holanda 'Crecimiento, empleo y equidad : América Latina en los años 90', Santiago de Chile, noviembre.
- HERMAN R.D. & RENZ D.O. (1997), « Multiple constituencies and the social construction of nonprofit organization », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 26, pp.185-206.
- HIDALGO M. (2001), « El crédito a la microempresa en Chile 1991-2001 : "tendencias y tensiones" », PET, Séminaire : Hacia un modelo para el financiamiento a la microempresa en Chile, Santiago, 4 septembre.
- HILL C.W.L. & JONES G.R. (1998), « Strategic Management Theory », Boston, Houghton Mifflin Company, 4th ed.
- HIRSCHMAN E.C. (1986), « Humanistic Inquiry in Marketing Research : Philosophy, Method and Criteria », *Journal of Marketing Research*, vol. 23, pp.237-249.
- HLADY-RISPAL M. (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.61-70.
- HOFF K. & STIGLITZ J.E (1990), « Introduction : Imperfect Information and Rural Credit Markets - Puzzles and Policy Perspectives », *World Bank Economic Review*, September, vol. 4, n°3, pp.235-250.
- HOLTMAN & MOMMARTZ (1996), « Technical Guide for Analyzing the Efficiency of Credit Granting Non-Governmental Organizations (NGOs) », Saarbrücken, Verlag für Entwicklungspolitik Saarbrücken GmbH.
- HONORE (1995), « L'octroi de crédit à l'entreprise moyenne : les modalités de la rationalisation de la décision », *Cahiers de Recherche du Groupe ESC-Lyon*, 23p.
- HUBERMAN A.M. & MILES (1991), « Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes ; traduit de l'anglais par Catherine DE BACKER et Vivian LAMONGIE, Bruxelles, De Boeck.
- HUGON Ph. (1996a), « Incertitude, Précarité et financement local: le cas des économies africaines », *Revue Tiers-Monde*, t. XXXVII, n°145, janvier-mars, pp.13-40.
- HUGON Ph. (1996b), « Les innovations financières informelles et semi-formelles en Afrique subsaharienne », *Mondes en Développement*, Tome 24, n°94, pp.17-28.
- HULME D. & MOSLEY P. (1996), « Finance against Poverty », London. ? ? ?
- HULME D. (1997), « Impact Assessment Methodologies for microfinance : a Review », Paper prepared for the Virtual Meeting of the CGAP Working Group on Impact Assessment Methodologies (April 17-19), AIMS, May.

- ICECOOP (1998), « Ley General de Cooperativas y anexos con leyes complementarias, normas e instructivos que regulan el funcionamiento de las cooperativas », *La Unión Ltda.*, Santiago.
- ISAAC H. (1996), « L'apport des théories des conventions à l'analyse de la gestion de la qualité dans les services », *Cahier de recherche n°35*, CREPA, Mai.
- JENSEN M.C. & MECKLING W.H. (1976), « Theory of the firm, managerial behavior, agency costs and ownership structure », *Journal of Business*, 3, October, pp.305-360.
- JENSEN M.C. & RUBACK R.S. (1983), « The Market for Corporate Control », *Journal of Financial Economics*, 11, n°1-4, April, pp.5-50.
- JENSEN M.C. (1983), « Organization theory and methodology », *The Accounting Review*, 58, n°2, April, pp.319-339.
- JENSEN M.C. (1986), « Agency costs of free cash flow, corporate finance, and takeovers », *American Economic Review*, 76, n°2, May, pp.323-329.
- JENSEN M.C. (1993), « The Modern Industrial Revolution, Exit, and the Failure of Internal Control Systems », *The Journal of Finance*, vol XLVIII, n°3, July, pp.831-880.
- JOBSON J.D. & SCHNECK R. (1982), « Constituent Views of Organizational Effectiveness: Evidence from Police Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 25, No.1, September, pp.47-62.
- JOHNSON S. & ROGALY B. (1997), « Microfinance and Poverty Reduction », Paperback, April, Oxford, Oxfam.
- JONES G.R. (1995), « Organizational Theory. Text and Cases », Massachusetts, Addison-Wesley Publishing Company, Reading.
- JORGENSEN D.L. (1990), « Participant Observation. A Methodology for Human Studies », 4^{ème} éd., California, SAGE.
- JULLIEN H. & PARANQUE B. (1995), « Financement des entreprises et évolution du système financier », *Revue internationale PME*, Vol. 8, n°s 3-4, pp.43-66.
- KANTER R.M. & BRINKERHOFF D. (1981), « Organizational Performance : Recent Developments in Measurement », *Annual Rev. Sociol.*, 7, pp.321-349.
- KANTER R.M. & SUMMERS D.V. (1994), « Doing Well While Doing Good: dilemmas of performance measurement in nonprofit organizations and the need for a multiple constituency approach », in Mc KEVITT D. & LAWTON A., pp.220-236.
- KARPIK L. (1972), « Les politiques et les logiques d'action de la grande entreprise industrielle », *Sociologie du travail*, n°1, janvier-mars, pp.82-105.
- KATZ D. & KHAN (1966), « The social psychology of organization », New York : Wiley. « The social psychology of organization », New York : Wiley.
- KHANDKER S.R., KHALILY B. & KHAN Z. (1995), « Grameen Bank : Performance and Sustainability », *World Bank Discussion Papers*, n°306, Washington D.C., 143p.
- KIRK J. & MILLER M.L. (1986), « Reliability and Validity in Qualitative

- Research », Newbury Park, SAGE.
- KNIGHT F. (1921), « Risk, Uncertainty and Profit », New York, Houghton Mifflin Co.
- KORTEN D.C. (1987), « Third Generation NGO Strategies: A Key to People-centered Development », *World Development*, vol 15, supplément, Pergamon Press, Autumn, pp.145-167.
- KRASHINSKY (1986) « Transactiond Costs and a Theory of the Nonprofit Organization », in ROSE-ACKERMAN S., pp.114-132.
- KRASHINSKY (1997), « Stakeholder theories and the non-profit sector », *Voluntas*, 8:2, pp.149-161.
- LABIE M. (1997), « Offre de services aux petites et micro-entreprises: analyse en termes de coûts de transaction et de capacité organisationnelle », IRAM, CIDR, GRET, CAPEO, septembre, pp.113-123.
- LABIE M. (2002), « Gouvernement d'entreprise et secteur Non-Profit : éléments de réflexion et cas d'application », Publication à l'occasion d'un colloque réalisé sur le *Corporate Governance* les 13 et 14 mars 2002 à l' Université de Mons-Hainaut.
- LARRAECHEA I. & NYSENS M. (1994), « L'économie solidaire : un autre regard sur l'économie populaire », in *L'édition solidaire, une perspective internationale*, sous la direction de Jean-Louis Laville, Paris, Desclée de Brauwier, pp.181-222.
- LE MOIGNE J.-L. (1997), « La théorie des conventions est-elle convenable ? », in *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, pp.108-113.
- LEDGERWOOD J. (1999), « Microfinance Handbook : An Institutional Perspective », The World Bank, Washington D.C.
- LEONARD-BARTON (1990), « A Dual Methodology for Case Studies. Synergistic Use of a Longitudinal Single Site With Replicated Multiples Sites », *Organization Science*, Vol. 1, n°3, August, pp.248-266.
- LESSARD-HEBERT M., GOYETTE G. & BOUTIN G. (1997), « La recherche qualitative. Fondements et Pratique », Montréal, De Boeck.
- LEVY Y. (1998), « Coopératives, entreprises sociales et lucrativité », *Revue internationale de l'économie sociale* (RECMA), N°268, pp.36-49.
- LEWIN A.Y. & MINTON J.W. (1986), « Determining Organizational Effectiveness : Another look, and a Agenda for Research », *Management Science*, Vol. 32, No. 5, May, pp.514-538.
- LEWIS (1969), « Convention : A philosophical Study », Cambridge (Mas.), Harvard University Press.
- LIVIAN Y.F. & HERREROS G. (1994), « L'apport des économies de la grandeur : Une nouvelle grille des organisations ? », *Revue française de gestion*, novembre-décembre, pp.43-59.
- LOBEZ (1997), « Banques et marché du crédit », Paris, Presses Universitaires de France.
- LOUART P. (1996), « L'apparente révolution des formes organisationnelles », *Revue*

- française de gestion*, Janvier-février, pp.74-85.
- MARCHESNAY M. (1997), «Dossier: La théorie des Conventions. La Convention un outil de gestion?», in *Revue Française de Gestion*, n°112, janvier-février, pp. 114-123.
- MARRIS R. (1964), « The Economic Theory of 'Managerial Capitalism », Londres, Mac Millan.
- MASON J. (1996), « Qualitative Researching », London, SAGE.
- MAYOUX L. (1998), « L'empowerment des femmes contre la viabilité ? versus un nouveau paradigme dans les programmes de micro-crédit », in *Les silences pudiques de l'économie*, Economie et rapports sociaux entre hommes et femmes, pp.73-97.
- Mc KINNON R. (1973), « Money and Capital in Economic Development», Washington, D.C., Brookings Institute.
- MEUNIER B. (1992), « Le management du non-marchand », Paris, Ed. Economica.
- MIDDLETON M. (1987), « Nonprofit Boards of Directors : Beyond the Governance Function », in POWELL W.W., *The nonprofit sector : A Research Handbook*, New Haven (Conn.), Yale University Press, pp.141-153.
- MIDEPLAN (1992), « Fomento de la Pequeña Producción », Santiago de Chile, Julio.
- MIDEPLAN (1999), « Balance económico y social 1990-1999 », Diciembre.
- MIDLER (1994), « Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », in ORLEAN sous la dir. de, *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, pp.335-369.
- MILGROM P. & ROBERTS J. (1997), « Economie, organisation et management », Paris-Bruxelles, De Boeck & Larcier.
- MINTZBERG H. (1982), « Structure et dynamique des organisations », Paris, Ed. d'Organisation.
- MINTZBERG H. (1986), « Le pouvoir dans les organisations », Paris, Ed. d'Organisation.
- MORDUCH J. (1998), « The Microfinance Schism », Harvard Institute for International Development, Cambridge (USA), Development Discussion Paper n°626, 15p.
- NELSON R. & KRASHINSKY M. (1973), « Two Major Issues of Public Policy : Public Policy and Organization of Supply », in *Public Subsidy for Day Care of Young Children*, ed. Richard Nelson and Dennis Young, Lexington, Mass. : D.C. Health & Co.
- NIZET J. & PICHAULT F. (1995), « Comprendre les organisations. Mintzberg à l'épreuve des faits », Paris, Gaëtan Morin Europe.
- NIZET J. (1992), « Les gestionnaires face à l'efficacité et l'efficience », *Gestion 2000*, n°1, pp.73-83.
- OCDE (1991), « Coopération pour le développement: rapport 1991 », Organisation de coopération et de développement économique, Paris, OCDE.

- Office Belge du Commerce Extérieure (2002), « Etude pays OBCE – Chili », Avril, Bruxelles.
- ORLEAN (1990), « Contagion mimétique et bulles spéculatives », in CARTELIER J. (éd.), *La formation des grandeurs économiques*, Paris, PUF.
- ORLEAN A. (1994), « Analyse économique des conventions », Paris, PUF.
- ORTIZ P. P. (2001), « Experiencia Banefe Microempresarios », Séminaire : Hacia un modelo para el financiamiento a la microempresa en Chile », Santiago, 4 septembre 2001.
- OSTROFF & SCHMITT (1993), « Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency », *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, pp.1345-1361.
- OTERO M. & RHYNE E. (1994), « The New world of Microentreprise Finance, Building Healthy Financial Institutions for the Poor », West Hartford, Kumarian Press.
- OTERO M., SALZMAN S. & ROCK R. (1998), « Principles and Practices of Microfinance Governance », *Review Paper*, Microenterprises Best Practices, Development Alternatives, October.
- PADILLO (2000), « Analyse du secteur micro-entrepreneurial du Chili », étude confidentielle réalisée par un consultant pour la Banque Interaméricaine du Développement.
- PATTON M.Q. (1990), « Qualitative Evaluation and Research Methods », Newbury Park, SAGE Publications.
- PELLEMANS P. (1999), « Recherche qualitative en marketing. Perspective psychoscopique », Bruxelles, De Boeck.
- PET (2003), « Crédito a la microempresa en Chile : una revisión cualitativa (1991-2001) », Santiago, Enero.
- PETTIGREW (1985), « Contextualist research : a natural way to think theory and practice », in J.M. Pennings ed., *Organizational Strategy and Change*, San Francisco, Jossey Bass.
- PFEFFER & SALANCIK (1978), « The External control of Organizations », New York : Harper & Row.
- PLANE J.M. (1999), « Considérations sur l'approche ethnométhodologique des organisations », *Revue française de Gestion*, mars-Avril-Mai, pp.44-53.
- PLATTEAU J.P. (1987) , « La Nouvelle Economie Institutionnelle et le problématique coopérative », Cahiers de la Faculté des Sciences Economiques et Sociales de Namur, décembre.
- POWELL W.W. (1987), « The nonprofit sector : A Research Handbook », New Haven (Conn.), Yale University Press.
- PRICE J.L. (1972), « The Study of Organizational Effectiveness », *The sociological Quartely*, 13, pp.3-15.
- Prohumana (ed.) (2001), « Mapeando las Fundaciones en Chile : Características y desafíos para el siglo XXI », Chile.

- PROVAN (1980), « Board Power and Organizational Effectiveness Among Human Service Agencies », *Academy of Management Journal*, Vol. 23 , No. 2, pp.221-236.
- PSILLAKI (1995), « Rationnement du crédit et PME: une tentative de mise en relation », *Revue internationale PME*, Vol. 8, N^o 3-4, pp.67-90.
- PUNCH K.F. (1998), « Introduction to Social Research : Quantitative and Qualitative Approaches », London, SAGE Publications.
- QUINN R.E. & ROHRBAUGH J. (1983), « A spatial model of effectiveness criteria : towards a competing values approach to organizational analysis », *Management Science*, vol. 29, No. 3, March, pp.363-377.
- RAWLS J. (1971), « A theory of justice », Cambridge, Mass.: Balknap Press.
- REINKE J. (1997), « Alternative Models for Micro-credit in South Africa », *ADA Dialogue*, n^o9, mars 1997, pp.5-18.
- RHYNE E. (1994), « A New View of Finance Program Evaluation », in OTERO M. & RHYNE E. (1994), pp.105-116.
- RICHARDS T.J. & RICHARDS L. (1994), « Using Computers in Qualitative Research », in DENZIN & LINCOLN (1994) (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : SAGE, pp.445-462.
- RIVAUD-DANSET D. (1995), « Le rationnement de crédit et l'incertitude », *Revue d'économie politique*, n^o2, pp.223-248.
- ROCK, OTERO & SALTZMAN (1998), « Principles and Practices of Microfinance Governance », Microenterprise Best Practices, USAID (US Agency for International Development), août.
- ROSE-ACKERMAN S. (1986), « The Economics of Nonprofit Institutions, Studies in Structure and Policy », New York, Oxford University Press.
- ROSSI P.H. & FREEMAN H.E. (1989), « Evaluation. A systematic Approach », Newbury Park (Calif.), Sage Publications, 4th edition.
- RUBIN H.J. & RUBIN I.S. (1995), « Qualitative Interviewing. The Art of Hearing Data », Thousands Oaks, SAGE.
- SALAI (1994), « Incertitude et interactions de travail : des produits aux conventions », in ORLEAN sous la dir. de, *Analyse économique des conventions*, Paris, Presses Universitaires de France, pp.371-403.
- SALAI R. & STORPER M. (1993), « Les mondes de production », Paris, Editions de l'Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales.
- SALAI R. & THEVENOT L. éds (1986), « Le travail. Marchés, règles et conventions », Paris, INSEE-Economica.
- SCHELLING (1960), « The Strategy of Conflict », Cambridge (Mass.), Harvard University Press.
- SCHWANDT T.A. (1994), « Constructivist, Interpretivist Approaches to Human Inquiry », in DENZIN & LINCOLN (1994) (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : SAGE, pp.118-137.

- SCOTT. W.R. (1977), « Effectiveness of Organizational Effectiveness Studies », in GOODMAN P.S. & PENNINGS J.M. (eds), pp.63-95.
- SEASHORE S.E. & YUCHTMAN E. (1967), « Factorial Analysis of Organizational Performance », *Administrative Science Quartely*, 12, pp. 377-395.
- SEASHORE S.E. (1979), « Assessing Organizational Effectiveness with Reference to Member Needs », Paper presented at the 1979 Meetings of the Academy of Management.
- SEGUEL S. R. (2001), « Un trabajo para Chile: Genere empleo prefiriendo productos y servicios chilenos », *Conupia.cl*, n° 2, p. 14-15, juin.
- SHAW E. (1973), « Financial Deepening in Economic Development », New York, Oxford University Press.
- SHEEHAN R.M., Jr. (1996), « Mission accomplishment as philanthropic organization effectiveness : Key findings from the excellence in philanthropy project », *Nonprofit and Voluntary Sector Quartely*, 25, pp.110-123.
- SHLEIFER A. & VISHNY W. (1988), « Value Maximization and the Acquisition Process », *Journal of Economic Perspectives*, vol.2, n°1, Winter, pp.7-20.
- SHLEIFER A. & VISHNY W. (1997), « A survey of Corporate Governance », *Journal of Finance*, Vol L.II, n°2, june, pp.737-783.
- SIAMWALLA A., PINTHONG C., PAOPONGSAKORN N., SATSANGUAN P., NETTAYARAK P., MINGANEENAKIN W. & TUBPUN Y. (1990), « The Thai Rural Credit System: Public subsidies, Private Information, and Segmented Markets », *World Bank Economic Review*, Vol 4, n°3, pp.271-295.
- SIMON H. (1994), « The criterion of Efficiency », in Mc KEVITT D. & LAWTON A., pp.37-53.
- SIMON Y. & TEZENAS DU MONTCEL H. (1977), « Théorie de la firme et réforme de l'entreprise. Revue de la théorie des droits de propriété », *Revue Economique*, n°1, Mai, pp.321-351.
- SOULAMA (2002), « Micro-finance, pauvreté et développement », Université de Ouagadougou, Burkina Faso, Février, Miméo.
- STAKE (1994), « Case Studies », in DENZIN & LINCOLN (1994) (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : SAGE, pp.236-247.
- STEERS R.M. (1977), « Organizational effectiveness : A Behavioral View », California, Santa Monica, Goodyear Publishing Company.
- STIGLER G.J. (1961), « Economics of Information », *Journal of political Economy*, juin, pp.213-225.
- STIGLITZ J.E. & WEISS A. (1981), «Credit Rationning in Markets with Imperfect Information», *American Economic Review*, June, vol. 71 n°3, pp.393-410.
- STIGLITZ J.E. (1990), « Peer Monitoring and Credit Markets », *World Bank Economic Review*, September, vol. 4, n°3, pp.351-366.
- STRASSER S., EVELAND J.D., CUMMINS G., DENISTON O.L. & ROMANI J.H. (1981), « Conceptualizing the goal and the system models of Organizational

- effectiveness - Implications for comparative evaluation research », *Journal of Management Studies*, 18, 3, pp.321-340.
- STRAUSS A. & CORBIN J. (1994), « Grounded Theory Methodology : An Overview », in DENZIN & LINCOLN (1994) (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA : SAGE, pp.273-285.
- STRAUSS A. (1987), « Qualitative Analysis for Social Scientists », New York, Cambridge University Press.
- TASSIE B., MURRAY V. & CUTT (1998), « Evaluating Social Services Agencies : Fuzzy Pictures of Organizational Effectiveness », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.25, No.3, September, pp.347-363.
- TASSIE B., MURRAY V., CUTT J. & BRAGG D. (1996), « Rationality and Politics : What really Goes on When Funders Evaluate the Performance of Fundees ? », *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol.25, No.3, September, pp.347-363.
- THEVENOT (1986), « Les investissements de forme », in *Conventions économiques*, Paris, CEE-PUF, pp.21-71.
- THEVENOT L. (1989a), « Equilibre et rationalité dans un univers complexe », *Revue Economique*, Vol. 40, N°2, Mars, pp.147-197.
- THEVENOT L. (1989b), « Economie et politique de l'entreprise ; économies de l'efficacité et de la confiance », in *Justesse et Justice dans le travail*, Cahiers du centre d'études et de l'emploi, n°33, Paris, PUF, pp.135-201.
- THIETART R.A. (1992), « Les actionnaires face aux gestionnaires: le cas d'une grande entreprise », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp.75-83.
- THIETART R.A. et coll. (1999), « Méthodes de recherche en management », Paris, Dunod.
- VANCOPPENOLLE (1996), « Reconversion et projet d'entreprise : le passage d'une logique industrielle à une logique de service », Mémoire publié en vue de l'obtention du grade de Licencié en Sciences du Travail, UCL.
- VOGEL R.C. & ADAMS D.W. (1997), « Old and New Paradigms in Development Finance », *Savings and Development*, No. 4, Vol. XXII, pp.361-381.
- VON PISCKHE J.D., ADAMS D. & DONALD G. (1983), « Rural Financial Markets in Developing Countries : Their Use and Abuse », Baltimore : John Hopkins University Press.
- WEBER M. (1978), « Economy and Society », Berkely, University of California Press.
- WILLIAMSON O.E. (1964), « The Economic of Discretionary Behavior : Managerial Objectives in a theory of the Firm », Englewood Cliffs (N.J.), Prentice Hall.
- WILLIAMSON O.E. (1979), « Transaction-Cost Economics : The Governance of Contractual Relations », *Journal of Law and Economics*, 22, pp.233-261.
- WILLIAMSON O.E. (1981), « The Modern Corporation: Origins, Evolution, Attributes », *Journal of Economic Literature*, vol XIX, DECEMBER, pp.1537-68.

- WISSLER (1989), « Les jugements dans l'octroi de crédit », in *Justesse et justice dans le travail*, cahiers du centre d'études et d'emploi, n°33, Paris, PUF, pp.67-120.
- WISSLER (1992), « Prudence bancaire et incertitude », in *Innovations et Ressources locales*, cahiers du centre d'études et d'emploi, Paris, PUF, pp.201-237.
- WOLLER G. M., DUNFORD C. & WOODWORTH W. (1999) « Where to microfinance? », draft paper, 25p.
- YARON J. (1992), « Successful Rural Finance Institutions », World Bank Discussion Paper, n°150.
- YIN (1984), « Case Study Research. Design and Methods », Beverly Hills, SAGE Publications.
- YIN (1993), « Applications Case Study Research », Newbury Park, SAGE Publications.
- YONG (1994), « Economie néo-institutionnelle et développement – Une analyse synthétique », *Revue d'économie du développement*, n°4, pp. 3-34.
- ZAMMUTO R.F. (1984), « A comparison of Multiple Constituency Models of Organizational Effectiveness », *Academy of Management Review*, Vol. 9, N°. 4, pp. 606-616.
- ZAMORANO J. N (2000), « Marco jurídico de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Chile », Fecrecoop, Santiago.
- ZIKMUND W.G. (1994), « Business Research Methods », Fort Worth Philadelphia, The Dryden Press, 4th Ed.
- ZINGALES L. (1998), « Corporate Governance », *New Palgrave Dictionary of Economics and the Law*.

ANNEXES

- 1. Principaux guides d'entretiens**
- 2. Liste des principales entrevues menées dans chaque organisation**
- 3. Liste des principaux documents consultés dans chaque organisation**
- 4. Liste des principaux codes**

1. PRINCIPAUX GUIDES D'ENTRETIENS

1.1. A l'attention des analystes-crédit

A. Introducción

Estoy haciendo una tesis de doctorado sobre el microcrédito en Chile para la Universidad de Lovaina en Bélgica.

Quisiera entender en detalles las organizaciones de microcrédito aquí en Chile (para ver cuales son las características propias, lo que les distingue, etc.). Para qué nuestra entrevista contribuye cómo máxima a mi tesis de doctorado, yo necesitaría que usted me hable lo mas libremente y abiertamente de su organización, y después de su trabajo. Yo estoy haciendo un estudio esencialmente cualitativo (con palabras más que con cifras), entonces lo más usted podrá decirme, lo más tendré informaciones para mi tesis. No vacile entonces en darme ejemplos, su punto de vista sobre la organización, su trabajo, sus impresiones, etc. todo lo que viene a su mente.

B. Autorización de grabación

¿ Pero antes de empezar nuestra discusión, no le molesta si yo grabo nuestra entrevista ? Cae por su propio peso que la grabación será utilizada solo con propósitos científicos.

C. Pregunta de partida (sí necesario)

Me gustaría que usted empieza por hablarme de su organización... (*Si nécessaire : ¿Para qué existe?*)

D. Temas principales

❖ Características de la organización

- Finalidad de la institución :
- Características de los clientes : ¿Meta objetiva?; ¿% Hombres / mujeres? ; ¿% Formal / Informal? ; ¿Sector de actividad?; etc.
- Características de los servicios ofrecidos : ¿Servicios ofrecidos (créditos simples, factoring, ahorro, capacitación, productivo, de consumo, etc.)?; ¿Duración de los prestamos? ; ¿Montos mínimo/máximo/promedio?; ¿Ritmo de pago (semanal, bimensual, mensual)? ; ¿Costo para el cliente?; etc.
- Procedimiento para solicitar un crédito : ¿Requisitos?; ¿Tipo de garantía?; ¿Visitas?; etc.
- Procesos de decisión : ¿Como se llega a una decisión en lo que se refieren las solicitudes? (¿Criterios?; ¿Quien influye la decisión?; ¿Quien toma la decisión final?; ¿Existen comités de créditos?; etc.)
- Cobranza : ¿Que pasa en caso de atraso de pago? ; ¿Quien se encarga de la cobranza?; ¿Después de cuantos días de atraso? ; ¿Tasa de morosidad? ; ¿Causa? ; ¿Repactación?; etc.
- ¿Objetivos de la organización a medio plazo? ¿Quién les fija? ¿Cómo se verifica que la organización cumplió sus metas?

- Rol y Composición del Consejo de Administración o del Directorio (¿sí sabe algo de eso!).
- ❖ Características de su cargo²⁷¹
 - Cargo : ¿En qué consiste su trabajo?; ¿Que espera su jefe de ello/a?; ¿Organiza una evaluación de su trabajo? ; ¿Las tareas están muy bien definidas? ; ¿Esta evaluado/a sobre su trabajo?; Si, sí, ¿sobre la base de cual criterio?
 - Antigüedad en la institución
 - Motivación de trabajar en esa organización
 - ¿Dificultades encontradas en su trabajo?; ¿En la organización en general?; ¿Que cambiaría?
 - Administración del personal : ¿Sueldo mensual?; ¿Remuneración fija o variable?; ¿Según qué criterios?; ¿Ambiente en el trabajo?; ¿Relaciones con el director?; ¿Características del director?; ¿Existen reuniones?

E. Información complementaria

¿Dispone de documentos internos (formularios de solicitudes, análisis reciente, etc.) que usted podría entregarme para que yo pueda tener más informaciones sobre su organización?

F. Comentarios finales

Muchas gracias por su tiempo y las informaciones proporcionadas.

1.2. A l'attention des dirigeants

A. Introducción

Estoy haciendo una tesis de doctorado sobre el microcrédito en Chile para la Universidad de Lovaina en Bélgica.

Quisiera entender en detalles las organizaciones de microcrédito aquí en Chile (para ver cuales son las características propias, lo que les distingue, etc.). Para qué nuestra entrevista contribuye cómo máxima a mi tesis de doctorado, yo necesitaría que usted me hable lo mas libremente y abiertamente de su organización, y después de su trabajo. Yo estoy haciendo un estudio esencialmente cualitativo (con palabras más que con cifras), entonces lo más usted podrá decirme, lo más tendré informaciones para mi tesis. No vacile entonces en darme ejemplos, su punto de vista sobre la organización, su trabajo, sus impresiones, etc. todo lo que viene a su mente.

B. Autorización de grabación

¿ Pero antes de empezar nuestra discusión, no le molesta si yo grabo nuestra entrevista ? Cae por su propio peso que la grabación será utilizada solo con propósitos científicos.

²⁷¹ En deuxième partie d'interview, tentative d'avoir des confidences sur son travail, ce qu'il aime, les limites de son travail, ce qu'il voudrait changer dans l'organisation, etc.

C. Pregunta de partida (sí necesario)

Me gustaría que usted empiece por hablarme de su organización... (*Si la personne souhaite plus d'informations* : ¿ Cuando nació ? ¿ Para qué ? ¿ Con cual financiamiento ? ...)

D. Temas principales

- Finalidad de la institución ;
- Fuentes de financiamiento ;
- Características de los clientes : ¿Meta objetiva?; ¿% Hombres / mujeres? ; ¿% Formal / Informal? ; ¿Sector de actividad?; etc.
- Características de los servicios ofrecidos : ¿Servicios ofrecidos (créditos simples, factoring, ahorro, capacitación, productivo, de consumo, etc.)?; ¿Duración de los prestamos? ; ¿Montos mínimo/máximo/promedio?; ¿Ritmo de pago (semanal, bimensual, mensual)? ; ¿Costo para el cliente?; etc.
- Procedimiento para solicitar un crédito : ¿Requisitos?; ¿Tipo de garantía?; ¿Visitas?; etc.
- Procesos de decisión : ¿Como se llega a una decisión en lo que se refieren las solicitudes? (¿Criterios?; ¿Quien influye la decisión?; ¿Quien toma la decisión final?; ¿Existen comités de créditos?; etc.)
- Cobranza : ¿ Que pasa en caso de atraso de pago ? ; ¿Quien se encarga de la cobranza?; ¿Después de cuantos días de atraso? ; ¿Tasa de morosidad? ; ¿Causa? ; ¿Repactación?; etc.
- ¿Objetivos de la organización a medio plazo? ; ¿Quien(es) les fija(n)? ; ¿Cómo se verifica que la organización cumplió sus metas?
- Gestión del Personal : ¿# personas? ; ¿Remuneraciones (fijas, variables, ...)?; ¿Capacitación? ; ¿Comunicación? ; etc.
- Control interno (seguimiento de las actividades)
- Consejo de Administración o del directorio : ¿Rol?; ¿Composición? ; ¿Influencia? ; ¿Proceso de Decisión?; ¿Características de las relaciones?; etc.
- Influencia del contexto

E. Características personales del directivo

- ❖ Cargo en la organización ;
- ❖ Antigüedad en la institución ;
- ❖ Motivación de trabajar en este organización²⁷².

F. Información complementaria

²⁷² En fin d'interview, tentative d'avoir des confidences sur son travail, ce qu'il aime, les limites de son travail, ce qu'il voudrait changer dans l'organisation, etc.

- ¿Dispone de documentos internos (análisis reciente, actas de reuniones, memoria, etc.) que usted podría entregarme para que yo pueda tener más informaciones sobre su organización? Todo lo que usted tiene y que usted puede comunicarme me interesa...

- ¿Que otro miembro de su organización me aconseja encontrar (responsable financiero, persona encargada hacer el seguimiento de las actividades de la organización, etc.)?

G. Comentarios finales

Muchas gracias por su tiempo y las informaciones proporcionadas.

1.3. A l'attention des membres du conseil d'administration

A. Introducción

Estoy haciendo una tesis de doctorado sobre el microcrédito en Chile para la Universidad de Lovaina en Bélgica.

Quisiera entender en detalles las organizaciones de microcrédito aquí en Chile (para ver cuales son las características propias, lo que les distingue, etc.). Para qué nuestra entrevista contribuye cómo máxima a mi tesis de doctorado, yo necesitaría que usted me hable lo mas libremente y abiertamente de su organización, y después de su trabajo. Yo estoy haciendo un estudio esencialmente cualitativo (con palabras más que con cifras), entonces lo más usted podrá decirme, lo más tendré informaciones para mi tesis. No vacile entonces en darme ejemplos, su punto de vista sobre la organización, su trabajo, sus impresiones, etc. todo lo que viene a su mente.

B. Autorización de grabación

¿ Pero antes de empezar nuestra discusión, no le molesta si yo grabo nuestra entrevista ? Cae por su propio peso que la grabación será utilizada solo con propósitos científicos.

C. Pregunta de partida (sí necesario)

Por qué nació la organización (→ *misión*) y por que usted decidió hacer parte del directorio (→ *motivación*)?

D. Temas principales

- ❖ Información general sobre la organización : ¿Misión? ; ¿Tipo de clientela? ; ¿Objetivos? ; ¿Influencia del contexto?; etc.
- ❖ Información general sobre el Consejo de Administración (o el directorio) : ¿Rol?; ¿Composición?; ¿Cómo los miembros están elegidos y reemplazados?; ¿Cuántas veces al año se reúnen?; ¿De qué se trató durante la(s) ultima(s) reuniones?; ¿Existen actas de esas reuniones?; ¿Los miembros se conocen bien?; ¿Se ven ustedes a fuera de las reuniones propias a la organización?
- ❖ Procesos de decisión del directorio : ¿Quien(es) define(n) los objetivos?; ¿Cuales son?; ¿Cuales fueron las ultimas decisiones que fueron tomadas por el Directorio?; ¿Cuales decisiones el director ejecutivo puede tomar solo?
- ❖ Relación con el directorio ejecutivo : ¿Qué tipo de relación hay con el director ejecutivo?; ¿Esta controlado?; ¿Si sí, cómo?

- ❖ Implicación de la persona : ¿Cual es el monto de su participación al capital de la organización?; ¿Cuales son sus responsabilidades?; ¿Cuales son los servicios que entrega a la organización?; ¿Esta remunerado por esos servicios?; ¿Y aparte de ser miembro en esa organización que hace?

E. Características personales del directivo

- ❖ Antigüedad en el directorio ;
- ❖ Cargo en otra organización.
- ❖ Diploma ;
- ❖ Edad ;
- ❖ Nivel socioeconómico

F. Información complementaria

- ¿Existen actas de las reuniones con el directorio? ¿Podría entregarme esos actas?
- ¿Dispone de otros documentos internos (análisis reciente, memoria, etc.) que usted podría entregarme para que yo pueda tener más informaciones sobre su organización?
- ¿Conoce a otra persona quien podría darme más informaciones sobre el microcrédito en Chile?

G. Comentarios finales

Muchas gracias por su tiempo y las informaciones proporcionadas.

2. LISTES DES PRINCIPALES ENTREVUES MENÉES DANS CHAQUE ORGANISATION

2.1. Chez Sointral

- Valeria, f., Analyste de crédit de Santiago, 17/10/00 et 13/07/01 ;
- Carlos, m., Analyste de crédit de La Serena ;
- Cécilia, f., Responsable de la succursale d'Antofagasta, Coup de téléphone ;
- Jose Pablo, f., Ex-responsable financier, Nombreuses conversations informelles ;
- Ana, f., Trésorière, 23/11/00 ;
- Mauro, m., Avocat, 22/01/01 ;
- Enrique, m., Client de Sointral et Credicoop, 15/02/01 ;
- Luis Pedro, m., Directeur Exécutif, 19/03/01 et 04/04/03 ;
- Raul, m., Membre du directoire, 18/05/01 ;
- Andres, m, Membre du directoire, 03/08/01 ;
- Felipe, m., Membre du directoire, 07/08/01 ;
- Marc, m., Représentant de SOS-FAIM Belgique, 20/09/01;
- Andres, m., Ancien employé, 12/10/01 ;
- Réunions du personnel organisées les 15/12/00, 12/01/00 et 16/03/01 ;
- Comités de crédit en date du 14/11/00, du 21/12/00 et du 04/01/01 ;
- Voyage à la succursale de La Serena effectué les 11 et 12 avril 2001.

2.2. Chez Credicoop

- Diego, m., Directeur Général, 14/12/00, 17/04/02 et 04/04/03 ;
- Sonia, f., Secrétaire, 15/05/01 ;
- Laura, f., Analyste, 11/05/01, 17/04/02 et 15/05/01 ;
- Visite d'un coopérateur avec Laura, Analyste, 14/05/01 ;
- Participation à un comité de crédit local avec Laura, f., Analyste et Luis, m., Gérant de la succursale de Santiago, 15/05/01 ;
- Pablo, m., Coopérateur, Membre du Comité Exécutif et du conseil local, 29/05/01 ;
- Visite d'un coopérateur avec Rodrigo, m., Analyste, 16/07/01 ;
- Guillermo, m., Personne chargée du recouvrement des crédits, 16/07/01 ;
- Participation au Conseil Régional, 01/06/01;
- Luis, m., Gérant de la succursale de Santiago, 08/03/02 ;

- Juan, m., Asesor del consejo regional, 08/03/02 et 09/05/02 ;
- Carla, f., Promotrice, 08/03/02 ;
- Luis, m., Vice-Président de l'Université de Bolivariana, chargé de la coordination du projet de création de la coopérative, ancien membre représentant du PET, 02/05/02.

2.3. Chez Banefe

- Entrevue avec Pedro Pablo, Gérant général de la division 'Micro-entreprise' et Nadiel NARVAEZ, Chef de cette même division, 15/01/02 ;
- Visite en clientèle avec Adiel, m., Chef de la division 'Micro-entreprise' et Edgardo, employé de cette même division, m., 17/01/02 ;
- Entrevue avec Claudia, f., Secrétaire du Gérant de la division 'Micro-entreprise', 09/05/01 et 20/05/02 ;
- Entrevue avec un groupe de visiteurs, 12/06/02 ;
- Visite d'un ancien client avec Robinson, m., Visiteur, 12/06/02 ;
- Entrevue avec Brigida, f., Chef opérationnel de la succursale de Recoleta, 12/06/02 ;
- Visite d'un nouveau client avec Robinson, m., Visiteur, 14/06/02 ;
- Entrevue avec Christian, m., Evalueur, 14/06/02 ;
- Entrevue avec Paola, f., Evaluatrice, 14/06/02 ;
- Entrevue avec Franco, m., Sous-gérant de la division 'Micro-entreprise', 21/06/02 et 03/04/03 ;
- Entrevue avec Osvaldo, m., Gérant de la Division 'Banque des Clients', 07/08/02 ;
- Entrevue avec Paula, f., Chef du service 'Qualité', 07/08/02 ;
- Entrevue avec Jimena, f., Chargée des Relations publiques, 07/08/02.

3. LISTE DES PRINCIPAUX DOCUMENTS CONSULTÉS DANS CHAQUE ORGANISATION

3. 1. Chez Sointral

STAT1	Statuts de la sprl lors de sa création en 1986
STAT2	Modifications apportées aux statuts de la sprl en 1990
STAT3	Statuts de la Fondation
DOC1	Actes des réunions du directoire (10 au total)
DOC2	« Evaluation des cofinancements CEE-ONG en matière d'appui institutionnel aux organisations de base dans les PVD », rapport réalisé par Mark NIEUWKERK à la suite d'une visite de deux jours à l'ONG les 16 et 17 mars 1992.
DOC3	« Evaluación de las acciones de crédito y ahorro cofinanciadas con ONG », rapport confidentiel réalisé par J. RABES dans le cadre du cofinancement de la DG8 de l'UE et SOS-FAIM, février 1994.
DOC4	Rapport confidentiel réalisé par KPMG Peat Marwick chargé de l'audit à un niveau mondial de SOS-FAIM suite à la révision des procédures en cours à l'époque chez Sointral Ltda, Août 1995.
DOC5	Rapport de mission réalisé par J.J. BEAUVOIS suite à une mission de 12 jours effectuée du 18 au 30 octobre 1996.
DOC6	Dossier envoyé par Sointral à SOS-FAIM dans le cadre du projet institutionnel à introduire auprès de l'UE via SOS-FAIM en date du 4 décembre 1996.
DOC7	Complément d'information envoyé par SOS-FAIM à la DG8 de l'UE dans le cadre du projet institutionnel, 4 mars 1997.
DOC8	« Informe de avance proyecto institucional », 22/05/98.
DOC9	« Proyecto presentado a Alterfin, de Bélgica de Fundación Sointral, de Chile para Capital de Trabajo destinado al otorgamiento de microcréditos a pequeños empresarios y trabajadores por cuenta propia en los sectores populares de la II, III, IV y XIII Regiones, Noviembre de 1998 »
DOC10	« Evaluación final de la Fundación Sointral, Banco Interamericano de Desarrollo », document préparé par Juan Padilla, consultant pour le compte de la BID.
DOC11	Manuel de procédures en date de 1995
RA97	Rapport Annuel de 1997 ^(*)
RA98	Rapport Annuel de 1998
RA99	Rapport Annuel de 1999

^(*) Il n'existe pas de rapports annuels antérieurs à cette date

3.2. Chez Credicoop

DOC1	VIDAL D., 1993, « La cooperativa de Ahorro y Crédito Liberación » in Microempresa y Desarrollo, <i>Revista Proposiciones</i> , n°23, Octubre, Ediciones SUR, Santiago, pp.332-346.
DOC2	HIDALGO V. L. & QUINONES E. L., 1993, « Necesidades y Política de Capacitación de microempresarios : el caso de la cooperativa de ahorro y crédito Liberación », étude faite en collaboration avec le PET et la coopérative Lieración.
DOC3	Note d'information aux coopérateurs.
DOC4	Document de travail sur les croyances et valeurs de la coopérative.
DOC5	Contrat collectif.
DOC6	Document de politique du Fond de Développement de l'Economie Populaire (FODEP).
DOC7	Etat d'avancement du plan stratégique 1999-2000, document interne.
DOC8	Manuel du coopérateur.
DOC9	Manuel de procédures.
RAxx	Rapport Annuel de la coopérative année, xx.

3.3. Chez Banefe

DOC1	Prospectus d'information sur les produits destinés aux clients.
DOC2	Document élaboré en vue de la participation de Banefe au Prix d'excellence en Microfinance organisé par la Banque Mondiale (confidentiel).
DOC3	Document interne servant de support aux formations.
DOC4	« ¿ Cómo nace Banefe ? », document interne, 1995.
DOC5	Manuels de procédures internes (confidentiels).
DOC6	Centro Nacional de la Productividad y la Calidad, « Premio Nacional a la Calidad - Banefe », Colección 'Ganadores del Premio Nacional a la Calidad', 2001.
DOC7	« Plan Dominó de Banefe : Una jugada 'Maestra' al servicio del Cliente », <i>Encuentro</i> , novembre 2001 - Revue de communication interne.
DOC8	« Marketing informa », n°3, février 2002 et n°4, mai 2002 - Publication trimestrielle éditée par la sous-gérance 'Marketing' de Banefe.

4. LISTE DES PRINCIPAUX CODES

4.1. Catégorie principale : Variables explicatives du rapport de force des 'stakeholders' (STAK/PVOIR)

Codes et catégories	Définitions	Nombre d'occurrences par institutions		
		Sointral	Credicoop	Banefe
CA/CAR/*	Caractéristiques des membres du conseil d'administration			
CA/car/comp/techn	Compétences techniques	12	0	0
CA/car/compréh	Compréhensif à l'égard du directeur	2	0	0
CA/car/engagé	Engagé par rapport à la cible	10	0	0
CA/car/implic/faible	Peu impliqué dans l'organisation	23	0	0
CA/REL/DIR/*	Caractéristiques des relations entre les membres du CA et le directeur			
CA/rel/dir/accord	En accord	5	0	0
CA/rel/dir/affec	D'affection	14	0	0
CA/rel/dir/conf	De confiance	11	0	0
CA/rel/dir/diverg	Pas d'accord	17	0	0
CA/rel/dir/respect	De respect	0	1	0
CA/rel/dir/for	Formelles	4	0	0
CA/rel/dir/hiér	Hiérarchiques	0	1	0
CA/rel/dir/infor	Informelles	10	0	0
CA/ROLE/*	Rôle du conseil d'administration			
CA/rôle/consultat°	De consultation	28	1	0
CA/rôle/contr/fin	De contrôle des résultats financiers	9	1	1
CA/rôle/contr/mis	De sauvegarde de la mission	2	0	1
CA/rôle/contr/quest	De questionnement	2	0	0
CA/rôle/néant	Aucun rôle joué	7	0	0
CA/rôle/nondef	Non défini	1	0	0
CA/rôle/orientation	D'orientation	0	1	1
CA/rôle/polit	De définition des politiques	0	9	2
CA/VISION/*	Vision des membres du CA			
CA/vision/diff	Différences de vision	4	0	0
CA/vision/fin	Financière	21	1	1
CA/vision/modérée	Financière modérée	20	0	0
CA/vision/sociale	Sociale	8	0	0
comex/rôle/direct	Rôle de direction du comité exécutif	0	0	2
DIRIG/GEST/*	Mode de gestion de la direction			
dirig/gest/indép	Indépendante du CA	13	1	2
dirig/gest/dép	Dépendante du CA	0	1	0
dirig/mot/soc	Motivation d'appartenance à l'organisation : sociale	1	2	0

DIRIG/VISION/*	Vision de la direction (directeur exécutif, gérants, etc.)			
dirig/vis/fin	Vision financière	0	4	0
dirig/vis/mixte	Vision financière modérée	5	0	0
dirig/vis/soc	Vision sociale	15	0	0
PVOIR/DEC/*	Pouvoir de décision			
pvoir/dec/CA	Des membres du conseil d'administration	0	2	0
pvoir/dec/collegiale	Collégiale	0	7	0
pvoir/dec/democrat	Démocratique	0	1	0
pvoir/dec/evaluat	Des évaluateurs	0	0	5
pvoir/dec/hiérar	Hierarchiques	12	32	10
pvoir/dec/perscont	Du personnel de contact	5	17	1
pvoir/dec/socios	Des coopérateurs	0	17	0

4.2. Catégorie principale : Variables d'analyse du contexte interne (CTXINT)

Codes et catégories	Définitions	Nombre d'occurrences par institutions		
		Sointral	Credicoop	Banefe
CIBLE/*	Cible visée			
cible/exclus	Exclus du secteur bancaire	16	4	0
cible/ME/form	ME formelles	0	0	1
cible/ME/dvlpt	ME de développement	1	4	0
cible/ME/subs	ME de subsistance	6	6	0
cible/pauvre	Pauvres	8	4	0
cible/PYMES	Petites et moyennes entreprises	0	5	0
CIBLE/RISQUE/*	Importance du risque encouru compte tenu de la cible			
cible/risque/faib	Faible	0	0	2
cible/risque/imp	Important	10	1	0
CLIENT/ORIGINE/*	Provenance des clients			
client/origine/pub	Publicité	0	1	0
client/origine/reseau	Réseau social	4	4	0
CONTR/INT/*	Contrôle interne des activités			
contr/int/études	Études réalisées	0	0	2
contr/int/faible	Faible	9	0	0
contr/int/financ	Vérification des aspects financiers	4	1	2
contr/int/servi	Vérification de la qualité du service offert	0	0	4
CONTR/PERS/*	Contrôle des employés			
contr/pers/indir	Indirect	4	3	4
contr/pers/manque	Manque	6	0	0
contr/pers/reloj	Pointeuse	0	0	1
contr/pers/réel	Réel	4	3	0

DEC/FACT/*	Facteurs de décision pris en considération lors de l'analyse des demandes de crédit			
dec/fact/actcirc	Actifs circulants	1	2	3
dec/fact/actfixe	Actifs fixes	3	1	3
dec/fact/age	Age du demandeur	8	0	1
dec/fact/ancienME	Ancienneté de la micro-entreprise	5	1	6
dec/fact/appar	Apparence, physique de la personne	9	0	0
dec/fact/aval/*	Caractéristiques de l'aval	31	1	1
dec/fact/capend	Capacité d'endettement	0	5	16
dec/fact/client	Client actuel	0	0	1
dec/fact/compét	Compétences du micro-entrepreneur	1	0	1
dec/fact/confi	Confiance qu'inspire la personne	2	1	0
dec/fact/cptmt	Comportement antérieur de	21	2	3
dec/fact/crois	remboursement Augmentation des ventes	5	3	0
dec/fact/dettes	Dettes déjà contractées par le demandeur	3	4	6
dec/fact/dicom	Situation dans DICOM	3	1	3
dec/fact/expert	Référence à l'expertise, aux cas antérieurs	8	1	0
dec/fact/fctmnt	Micro-entreprise en état de fonctionnement, opérationnelle	2	1	0
dec/fact/flux	Flux générés par l'activité de la micro-entreprise	21	5	6
dec/fact/gar	Garanties offertes par le demandeur	4	1	2
dec/fact/incoh	Information incohérente	3	0	0
dec/fact/infoinsuf	Information insuffisante	4	0	2
dec/fact/intui	Intuition	12	0	0
dec/fact/marché	Caractéristiques du marché (concurrents existant, clients potentiels, etc.)	14	0	2
dec/fact/marge	Marge du ou des produits vendus	0	1	0
dec/fact/ME/form	Degré de	7	2	3

dec/fact/MEsubs	formalisation de la micro-entreprise	1	3	0
dec/fact/monto	Micro-entreprise de subsistance	19	2	1
dec/fact/numcl	Montant demandé	1	0	0
dec/fact/numcred	Nombre de clients entrés au cours de la visite	1	0	0
dec/fact/numpersME	Nombre de crédits déjà octroyés à cette personne	9	0	0
dec/fact/person	Nombre de personnes travaillant dans la micro-entreprise	8	3	0
dec/fact/présent	Profil de la personne (tempéramment, honnêteté, ...)	9	0	0
dec/fact/proprio	Présentation de la micro-entreprise (propreté, ordre, etc.)	0	1	4
dec/fact/rel	Propriétaire d'une maison	2	0	0
dec/fact/revautres	Connaissance d'une personne apparentée	3	1	1
dec/fact/saison	Autres revenus	4	4	0
dec/fact/sitfam	Saisonnalité du produit	29	2	3
dec/fact/socioecon	Situation familiale	11	0	0
dec/fact/terme	Profil socio-économique du demandeur	1	0	0
dec/fact/utilité	Terme du crédit	3	3	0
DEC/INFL/*	Utilité, intérêt du crédit			
dec/influ/bail	Influence sur la prise de décision lors des comités de crédit	5	0	0
dec/influ/néant	De la part des bailleurs de fonds	0	3	0
dec/influ/rel	Décision prise de façon objective	1	0	0
dec/influ/social	Influence de la nature des relations entre l'analyste et le client	27	3	0
I°/CAR/*	Considérations sociales (niveau de pauvreté, volonté d'aider la personne, etc.)			
I°/car/crois	Caractéristiques de l'institution	3	8	2
	A connu un processus de croissance			

I°/car/rbsmt	Insiste sur l'importance du remboursement	0	9	2
I°/car/resp	Les membres du personnel se sentent responsable de prêter à des personnes qui seront faire face à leurs engagements	0	5	0
I°/car/rel/+	Bonne ambiance de travail	6	0	0
I°/car/trav/équipe	Travail en équipe	0	6	0
INFO/EXT/*	Caractéristiques de l'information avec les clients			
info/ext/asy	Asymétrique	12	1	0
info/ext/pub/anony	Publicité anonyme	0	1	2
info/ext/pub/réseau	Publicité grâce aux réseau de relations	0	1	0
info/ext/pub/terrain	Publicité grâce au travail de terrain des membres du personnel	0	2	3
INFO/INT/CIRC/*	Caractéristique de la communication interne			
info/int/circ/form	Formelle (organisation de réunions, transmission de documents, etc.)	1	15	13
info/int/circ/inform	Informelle (basée essentiellement sur la discussion)	7	15	6
info/int/circ/mvse	Mauvaise	27	2	2
info/int/circ/socios	Entre les coopérateurs	0	12	0
info/int/form/-	Pas de formalisation des règles	6	0	0
info/int/form/+	Formalisation des règles	0	12	9
info/int/harm/-	Peu d'harmonisation	5	0	0
MIS/*	Définition de la mission de l'organisation			
mis/fin/crédit	Faire du crédit	4	5	0
mis/fin/leader	Être 'leader' sur le marché	0	0	7
mis/fin/renta	Rentabilité des capitaux investis	0	0	6
mis/soc/aide	Aider les clients	20	10	0
mis/soc/conseil	Conseiller les clients	6	4	0
mis/soc/dvlpt	Permettre le développement des micro-entreprises	5	23	0
mis/soc/exclus	Offrir du crédit aux exclus du secteur bancaire	11	1	0

OBJ/*	Définition des objectifs			
obj/cible/conseil	Conseiller les clients	0	0	4
obj/cible/offre	Augmenter l'offre pour satisfaire un plus grand nombre de clients	1	1	0
obj/cible/serv/divers	Diversification des services offerts	0	2	2
obj/cible/serv/qual	Offrir un service de qualité	0	2	6
obj/inst°	Objectifs tournés vers l'institution (de nature financière)	40	21	4
PERS/COMP/*	Compétences des employés			
pers/comp/expérience	Expérimentés	1	0	6
pers/comp/tech/élevée	De formation technique élevée	0	1	0
pers/comp/tech/faible	De faible formation technique	8	0	0
pers/comp/techn/moy	De formation technique moyenne	0	1	2
PERS/FORM/*	Modes de formation employés			
pers/form/antécéd	Expérience antérieure	0	0	1
pers/form/collègue	Via les collègues	1	3	1
pers/form/cours	Par des cours	0	1	6
pers/form/terrain	Sur le terrain	0	2	0
PERS/INCIT/*	Incitation des membres du personnel			
pers/incit/bonus	Octroi de boni	2	8	2
pers/incit/concours	Organisation de concours en interne	0	0	1
pers/incit/import	Importante	0	0	2
PERS/MOTIV	Motivation des employés au travail			
pers/motiv/innova	Innovation (faire des choses nouvelles)	0	0	1
pers/motiv/pécun	Pécuniaires	0	1	1
pers/motiv/rel	Relations humaines, prédispositions sociales	3	8	4
PERS/REL/*	Informations sur les relations entre les employés			
pers/rel/horiz	Relations horizontales	6	5	0
pers/rel/orig	Origine des relations	3	0	0
pers/rel/socios	Relations entre les coopérateurs	0	1	0
pers/rel/succur	Relations entre les succursales	10	3	0
pers/rel/vertic	Relations verticales	26	6	2
PERS/REMUN/*	Politique de rémunération des employés			
pers/rémun/augment	Rémunérations en augmentation	0	1	2
pers/rémun/compétit	Rémunérations compétitives	0	1	0

pers/rémun/faible	Rémunérations faibles	2	2	1
PERS/ROLE/*	Rôle des employés			
pers/rôle/anal	Analystes	0	29	0
pers/rôle/cobrador	Personnes chargées du recouvrement des prêts	2	1	0
pers/rôle/évaluat	Évaluateurs	0	0	4
pers/rôle/promotr	Promoteurs	0	14	0
pers/rôle/syndic	Syndicat	0	7	1
pers/rôle/perscont	Personnel de terrain (force de vente et employés des succursales)	0	0	8
pers/rôle/visiteur	Visiteur	0	0	24
pers/vision/soc	Vision sociale des employés	3	2	3
POL/COBRA/PREJ/*	Caractéristiques de la politique en matière de recouvrement des prêts (procédure préjudiciaire)			
pol/cobra/prej/accord	Parvenir à un accord	9	2	0
pol/cobra/prej/flexi	Flexible	18	18	1
pol/cobra/prej/lent	Lente	1	0	0
pol/cobra/prej/system	Systématique	0	1	3
POL/CRED/ANAL/*	Facteurs à prendre en considération lors de l'analyse des demandes de crédits (du point de vue des personnes interrogées)			
pol/cred/anal/actcirc	Actifs circulants	0	1	5
pol/cred/anal/actfixe	Actifs fixes	0	2	4
pol/cred/anal/activ	Secteur d'activité	0	4	3
pol/cred/anal/age	Age du demandeur	1	0	0
pol/cred/anal/anciencli	Ancienneté du client	0	0	2
pol/cred/anal/ancienME	Ancienneté de la micro-entreprise	0	1	3
pol/cred/anal/appar	Apparence, physique de la personne	2	0	0
pol/cred/anal/capend	Capacité d'endettement	0	8	7
pol/cred/anal/cible	Vérification que le client corresponde à la cible poursuivie	2	0	0
pol/cred/anal/convois	Conversations avec le voisinage pour connaître la réputation du demandeur	0	1	0
pol/cred/anal/cptmt	Comportement antérieur de remboursement	10	20	1
pol/cred/anal/crois	Augmentation des ventes	1	4	1
pol/cred/anal/dettes	Dettes déjà contractées par le demandeur	0	7	2
pol/cred/anal/dicom	Situation dans DICOM	11	7	3

pol/cred/anal/effort	Effort fait pour rembourser le prêt antérieur	0	1	0
pol/cred/anal/fcnmt	Micro-entreprise en état de fonctionnement, opérationnelle	3	2	0
pol/cred/anal/flux	Flux générés par l'activité de la micro-entreprise			
pol/cred/anal/gar	Garanties offertes par le demandeur	7	0	0
pol/cred/anal/marché	Caractéristiques du marché (concurrents existant, clients potentiels, etc.)	0	0	1
pol/cred/anal/MEvoc	Marge du produit vendu	0	3	0
pol/cred/anal/monto	Montant demandé	0	0	1
pol/cred/anal/numcl	Nombre de clients entrés lors de la visite	1	1	0
pol/cred/anal/person	Profil de la personne (tempéramment, honnêteté, ...)	8	13	1
pol/cred/anal/présent	Présentation de la micro-entreprise (ordre, propreté, etc.)	3	1	0
pol/cred/anal/proprio	Propriétaire d'une maison	0	1	1
pol/cred/anal/revautres	Autres revenus	0	0	3
pol/cred/anal/saison	Saisonnalité du produit	0	1	0
pol/cred/anal/utilité	Utilité, intérêt du crédit	0	1	0
pol/cred/flexib	Termes de la politique de crédit flexibles	9	7	3
POL/CRED/REGI/*	Registres sur lesquels les acteurs prétendent s'appuyer pour prendre les décisions de crédit			
pol/cred/regi/aide	L'aide au client	1	0	0
pol/cred/regi/confiance	La confiance accordée au client	2	3	0
pol/cred/regi/connais	La connaissance de la personne	0	2	0
pol/cred/regi/expert	L'expérience, l'expertise des décideurs	11	15	1
pol/cred/regi/étatfin	Les états financiers	0	5	1
pol/cred/regi/feeling	L'intuition des décideurs	4	8	1
pol/cred/regi/observ	L'observation du personnel de terrain	0	1	0

pol/cred/regi/hyp	Par hypothèse car information manquante	0	0	2
SERV/CAR/*	Caractéristiques du service			
serv/car/atte	Attention aux clients	1	0	12
serv/car/bénémutu	De Bénéfice mutuel	0	0	7
serv/car/bureau	Bureaucratique	0	0	2
serv/car/clirecon	Générer des clients reconnaissants	0	0	1
serv/car/commo	Commode	4	5	2
serv/car/convers	Conversation	0	12	5
serv/car/ensei	Enseignement à l'égard des clients	8	4	0
serv/car/intég	Intégral	0	0	3
serv/car/lent	Lent	1	0	6
serv/car/proxi/géo	Proximité géographique	0	0	2
serv/car/proxi/soc	Proximité sociale	2	0	0
SERV/CAR/rel/*	Caractéristiques des relations entretenues avec les clients			
serv/car/rel/affec	Affectives	26	22	0
serv/car/rel/confi	De confiance	8	10	17
serv/car/rel/durée	Qui s'inscrivent dans la durée	0	10	7
serv/car/rel/fam	Familiales	0	2	0
serv/car/rel/impers	Impersonnelles	0	2	1
serv/car/rel/transp	Transparantes	0	0	12
TECHN/*	Usages du système informatique			
techn/base/données	Base de données	0	9	7
techn/calculs	Calculs	0	1	0
techn/commun/int	Moyen de communication au sein de l'organisation	0	2	10
techn/contrôle/int	Support pour le contrôle interne des activités	0	2	2
techn/éval/crédits	Evaluation des demandes de crédits	0	0	10
techn/service/clients	Mise à disposition de la clientèle	0	1	0
VISITE/explic/*	Éléments d'explication donnés par l'analyste lors de sa visite sur le terrain			
visite/explic/cooper	Des principes coopératifs	0	1	0
visite/explic/pontual	De l'importance à rembourser à temps	0	2	0
VISITE/EVAL/*	Éléments évalués lors de la visite sur le terrain			
visite/éval/actcirc	Actifs circulants	0	6	4
visite/éval/actifsfixes	Actifs fixes	0	3	1
visite/éval/ancienME	Ancienneté de la micro-entreprise	0	2	3
visite/éval/compét	Compétences du micro-entrepreneur	0	0	1
visite/éval/dettes	Dettes contractées	0	2	1
visite/éval/flux	Flux générés par l'activité	0	15	6

visite/éval/form	Degré de formalisation de la micro-entreprise	0	2	0
visite/éval/marché	Caractéristiques du marché	0	0	4
visite/éval/marge	Marge du ou des produits vendus	0	3	0
visite/éval/monto	Montant du crédit demandé	0	1	1
visite/éval/nivvie	Niveau de vie du demandeur	0	0	2
visite/éval/utilité	Utilité, intérêt du crédit	0	3	0
visite/éval/présent	Présentation de la micro-entreprise	0	0	1
visite/éval/produit	Qualité du ou des produits vendus	0	1	2
visite/éval/revautre	Autres revenus	0	1	0
visite/éval/secteur	Secteur, localisation de la micro-entreprise	0	0	5
visite/éval/sitfam	Situation familiale	0	1	0
visite/éval/terme	Terme du crédit	0	1	0
visite/éval/utilité	Utilité, intérêt du crédit	0	1	1
VISITE/EVAL/regi/*	Supports à l'évaluation de la demande de crédit lors des visites sur le terrain			
visite/éval/regi/expert	Expérience	0	0	8
visite/éval/regi/observ	Observation	0	0	7
visite/éval/regi/règles	Règles	0	0	1

4.3. Catégorie principale : Variables d'influence du contexte externe (CTXEXT)

Codes et catégories	Définitions	Nombre d'occurrences par institutions		
		Sointral	Credicoop	Banefe
CTXT/*	Influe du contexte			
CTXT/bail/*	Des bailleurs de fonds			
ctxt/bail/contr	Contradiction	1	0	0
ctxt/bail/contrôle	Contrôle	2	0	0
ctxt/bail/infl	Influence	2	0	0
ctxt/bail/vis/fin	Vision financière	12	0	0
ctxt/bail/vis/soc	Vision sociale	7	0	0
ctxt/culture	De la culture des individus	0	5	0
ctxt/écon/crise	De la situation économique	7	5	3
ctxt/fosis	Du FOSIS	10	3	5
ctxt/légal	Du cadre législatif et juridique	9	7	1
ctxt/marché	De la situation du marché du micro-crédit	14	6	2

4.4. Catégorie principale : Dimension historique des organisations (CTXHIST)

Codes et catégories	Définitions	Nombre d'occurrences par institutions		
		Sointral	Credicoop	Banefe
EVOL/*	Variables ayant évolué au cours du temps			
evol/cible	Cible poursuivie	6	5	0
evol/bail/ment	Evolution de la mentalité des bailleurs de fonds	4	2	0
evol/méth/cred	Méthodologie de crédit	11	6	2
evol/obj	Objectifs	4	0	2

4.5. Catégorie principale : Variables conceptuelles (CONC)

→ Codes 'in vivo' significatifs des interprétations de la réalité de la part des personnes interrogées ainsi que de leurs préoccupations

Codes et catégories	Définitions	Nombre d'occurrences par institutions		
		Sointral	Credicoop	Banefe
CONC/VOC/*				
CONC/voc/aide	« aide » à l'égard de la cible	31	28	5
CONC/voc/analyse-	Absence d'« analyse », d'« études », d'« évaluation » des demandes de crédit	26	1	1
CONC/voc/analyse+	« Analyse », « études », « évaluations » lors des demandes de crédit	12	55	88
CONC/voc/autosuf	« autosuffisance » de l'institution	44	10	0
CONC/voc/conn/cœur	« connaissance » de la personne	30	14	1
CONC/voc/conn/esprit	« connaissance » d'une information objective	5	7	1
CONC/voc/conocer-	« Méconnaissance »	15	7	0
CONC/voc/contrôle	« contrôle »	10	0	0
CONC/voc/convext	« conversation » avec les clients	10	20	9
CONC/voc/convint	« conversation » entre les membres de l'organisation	9	18	3
CONC/voc/crecer/I°	« croissance » de l'institution	6	15	4
CONC/voc/crecer/ME+	« croissance » de la micro-entreprise	16	33	3

CONC/voc/crecerME-	Pas de « croissance » de la micro-entreprise	12	5	0
CONC/voc/expérience	« Apprentissage », « Expérience », « expertise »	25	22	16
CONC/voc/flexi	« flexible »	28	7	2
CONC/voc/intuitif	« intuitif »	11	0	0
CONC/voc/marché	« marché »	0	0	7
CONC/voc/meta	« objectif, lignes d'action »	12	20	14
CONC/voc/politique	« politique »	5	47	11
CONC/voc/religieux	Termes à connotation religieuse	6	0	0
CONC/voc/rentab/I°-	Institution « rentable »	2	0	0
CONC/voc/rentab/I°+	Institution « pas rentable »	2	2	6
CONC/voc/rentab/ME	« Rentabilité » de la micro-entreprise	0	6	2
CONC/voc/règles	« Règle »	2	17	12
CONC/voc/risque	« Risque »	48	23	15
CONC/voc/sentim/autres	Termes à connotation religieuse	52	5	1
CONC/voc/sentim/confia	« confiance »	26	12	18
CONC/voc/systinfo	« Système informatique »	1	18	34

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION	1
<u>PREMIÈRE PARTIE : FONDEMENTS DE LA RECHERCHE ET INVENTAIRE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE EXISTANTE</u>	5
CHAPITRE 1: CHAMPS ET PROBLÉMATIQUE GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE À LA LUEUR DES THÉORIES CONTRACTUALISTES	7
INTRODUCTION	7
1.1. FONDEMENTS DES THÉORIES CONTRACTUALISTES	8
1.1.1. <i>Origine des théories contractualistes : les limites de la théorie néoclassique</i>	8
1.1.2. <i>La théorie des droits de propriété</i>	9
1.1.3. <i>La théorie d'agence</i>	11
1.2. INTERPRÉTATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE NOTRE RECHERCHE À LA LUEUR DES THÉORIES CONTRACTUALISTES	15
1.2.1. <i>Origine du problème de rationnement de crédit : l'existence d'asymétries d'information entre le prêteur et l'emprunteur</i>	15
1.2.2. <i>Solutions mises en place dans les pays moins développés</i>	18
1.3. CONCLUSION ET QUESTION GÉNÉRALE DE LA RECHERCHE	27
CHAPITRE 2: UN AUTRE REGARD SUR NOTRE PROBLÉMATIQUE PAR LES APPROCHES CONVENTIONNALISTES	31
INTRODUCTION	31
2.1. FONDEMENTS THÉORIQUES	31
2.1.1. <i>Aux origines des approches conventionnalistes</i>	32
2.1.2. <i>Un renouvellement de la pensée économique : présentation de deux approches conventionnalistes</i>	39
2.2. RÉINTERPRÉTATION DE LA PROBLÉMATIQUE DE NOTRE RECHERCHE À LA LUEUR DES THÉORIES CONVENTIONNALISTES	50
CHAPITRE 3: UNE PLURALITÉ DE CONCEPTIONS THÉORIQUES DE LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE	53
INTRODUCTION	53
3.1. DÉFINITIONS DU CONCEPT DE 'PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE'	53
3.1.1. <i>Deux points de vue différents : l'efficience ou l'efficacité</i>	53
3.1.2. <i>Principaux modèles d'évaluation de la performance des organisations</i>	54
3.2. DIFFÉRENTS POINTS DE VUE THÉORIQUES SUR LA PERFORMANCE D'ARRANGEMENTS INSTITUTIONNELS PARTICULIERS	57
3.2.1. <i>Le point de vue des contractualistes et les théories alternatives qu'ils ont suscitées</i>	58
3.2.2. <i>Le point de vue des conventionnalistes</i>	67
3.2.3. <i>Conclusions</i>	70

CHAPITRE 4: POSITIONNEMENT ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	73
4.1. PARADIGME DE LA RECHERCHE : L'INTERPRÉTIVISME CONSTRUCTIVISTE	73
4.2. APPROCHE ADOPTÉE : QUALITATIVE	75
4.3. STRATÉGIE DE RECHERCHE : L'ÉTUDE DE CAS	76
4.3.1. <i>Choix d'un objectif de recherche : élaboration d'une théorie fondée ('grounded theory')</i>	76
4.3.2. <i>Logique adoptée : l'abduction</i>	77
4.3.3. <i>Sélection des études de cas</i>	78
4.3.4. <i>Analyse du contexte</i>	79
4.4. TECHNIQUES DE COLLECTE DE DONNÉES	80
4.4.1. <i>Observation Participante</i>	80
4.4.2. <i>Entretiens semi-directifs</i>	82
4.4.3. <i>Analyse des documents</i>	83
4.4.4. <i>Conclusion</i>	83
4.5. TECHNIQUES D'INTERPRÉTATION DES DONNÉES	84
4.6. VALEUR DE LA RECHERCHE	87
4.7. ÉTAPES DU PROCESSUS D'ÉVOLUTION DE LA RECHERCHE	90
<u>DEUXIÈME PARTIE : DESCRIPTION DU CADRE EMPIRIQUE DE LA RECHERCHE, COLLECTE DES DONNÉES ET ANALYSE 'INTRA-CAS'</u>	95
CHAPITRE 5: DESCRIPTION DU CONTEXTE DE LA RECHERCHE	97
5.1. POLITIQUES GOUVERNEMENTALES ET SES PRINCIPAUX RÉSULTATS	97
5.1.1. <i>Politiques gouvernementales</i>	97
5.1.2. <i>Principaux résultats macro-économiques</i>	97
5.1.3. <i>Retombées sociales</i>	100
5.2. ANALYSE DE LA DEMANDE : LES MICRO-ENTREPRISES	101
5.3. POLITIQUE GOUVERNEMENTALE À L'ÉGARD DES MICRO-ENTREPRISES	103
5.4. ANALYSE DE L'OFFRE : DESCRIPTION DU SYSTÈME FINANCIER CHILIEN	105
5.4.1. <i>Dispositions légales et réglementaires des différents intermédiaires financiers</i>	105
5.4.2. <i>Caractéristiques principales et importance respective des différents intermédiaires</i>	111
CHAPITRE 6: ÉTUDE DE CAS D'UNE FONDATION, 'SOINTRAL'	117
INTRODUCTION	117
6.1. DESCRIPTION DES DONNÉES COLLECTÉES : DE LA NAISSANCE DE L'ORGANISATION À NOS JOURS	118
6.1.1. <i>Statuts juridiques</i>	118
6.1.2. <i>Historique</i>	121
6.1.3. <i>Administration interne de l'Organisation</i>	128
6.1.4. <i>Objectifs</i>	133
6.1.5. <i>Gestion des Ressources humaines</i>	134
6.1.6. <i>Contrôle interne des activités</i>	137
6.1.7. <i>Mécanismes de diffusion externe</i>	138
6.1.8. <i>Contrôle externe</i>	139
6.1.9. <i>Services offerts</i>	139

6.1.10.	<i>La Méthodologie de Crédit et son mode de résolution de l'incertitude</i>	140
6.1.11.	<i>Situation financière</i>	151
6.2.	COMPRÉHENSION DES MODES DE RATIONALITÉ DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE	155
6.2.1.	<i>Identification du registre conventionnel en place</i>	155
6.2.2.	<i>Tentative de compréhension de l'évolution du registre conventionnel</i>	160
6.3.	CONCLUSION	163
CHAPITRE 7: ETUDE DE CAS D'UNE COOPÉRATIVE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT, LE CAS DE 'CREDICOOP'		167
INTRODUCTION		167
7.1.	DESCRIPTION DES DONNÉES COLLECTÉES : DE LA NAISSANCE DE L'ORGANISATION À NOS JOURS	168
7.1.1.	<i>Statuts juridiques</i>	168
7.1.2.	<i>Historique</i>	171
7.1.3.	<i>Administration interne de l'Organisation</i>	179
7.1.4.	<i>Définition des objectifs stratégiques</i>	184
7.1.5.	<i>Gestion des Ressources Humaines</i>	187
7.1.6.	<i>Modes de diffusion de l'information et importance de la communication</i>	189
7.1.7.	<i>Contrôle interne des activités</i>	191
7.1.8.	<i>Contrôle externe</i>	192
7.1.9.	<i>Services offerts</i>	193
7.1.10.	<i>La Méthodologie de Crédit et son mode de résolution de l'incertitude</i>	196
7.1.11.	<i>Situation financière</i>	206
7.2.	COMPRÉHENSION DES MODES DE RATIONALITÉ DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE	209
7.2.1.	<i>Identification des registres conventionnels</i>	210
7.2.2.	<i>Tentative de compréhension de l'évolution du registre conventionnel</i>	213
7.2.3.	<i>Conclusion</i>	215
CHAPITRE 8: ETUDE DE CAS D'UNE BANQUE PRIVÉE, LE CAS DE 'BANEFE'		219
INTRODUCTION		219
8.1.	DESCRIPTION DES DONNÉES COLLECTÉES : DE LA NAISSANCE DE L'ORGANISATION À NOS JOURS	220
8.1.1.	<i>Forme juridique</i>	220
8.1.2.	<i>Historique et présentation générale</i>	220
8.1.3.	<i>Mission</i>	221
8.1.4.	<i>Cible</i>	222
8.1.5.	<i>Administration interne de Baneffe</i>	223
8.1.6.	<i>Planification stratégique et objectifs organisationnels</i>	225
8.1.7.	<i>Importance de la Technologie</i>	228
8.1.8.	<i>Gestion des Ressources humaines</i>	228

8.1.9.	<i>Modes de diffusion de l'information et importance de la communication</i>	233
8.1.10.	<i>Contrôle interne des activités</i>	238
8.1.11.	<i>Contrôle externe</i>	240
8.1.12.	<i>Services offerts</i>	240
8.1.13.	<i>Méthodologie de crédit</i>	244
8.1.14.	<i>Contribution sociale et Préservation de l'Environnement</i>	254
8.1.15.	<i>Situation financière</i>	255
8.2.	COMPRÉHENSION DES MODES DE RATIONALITÉ DE L'ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE	255
8.2.1.	<i>Identification des registres conventionnels</i>	255
8.2.2.	<i>Tentative de compréhension de l'évolution du registre conventionnel</i>	259
8.2.3.	<i>Conclusion</i>	260
II^{ÈME}	PARTIE : CONCLUSIONS ET ANALYSE CRITIQUE	261
TROISIÈME PARTIE : ELABORATION D'UNE THÉORIE DE LA PERFORMANCE À PARTIR D'UNE ANALYSE 'INTER-CAS' ET APPLICATION DE CE CADRE AUX INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCEMENT ÉTUDIÉES		267
CHAPITRE 9: ELABORATION D'UNE THÉORIE SUR LA PERFORMANCE DES INSTITUTIONS DE MICRO-FINANCEMENT		269
9.1.	PRINCIPAUX RÉSULTATS DE L'ANALYSE DES DONNÉES	269
9.1.1.	<i>Identification des éléments principaux de la structure organisationnelle</i>	270
9.1.2.	<i>Identification des 'stakeholders' dominants</i>	272
9.1.3.	<i>Identification des éléments du contexte externe</i>	274
9.1.4.	<i>Reconnaissance de l'importance du contexte historique des institutions</i>	276
9.2.	CONSTRUCTION DU CADRE D'ANALYSE	277
9.2.1.	<i>Elaboration d'une typologie des institutions de micro-finance</i>	277
9.2.2.	<i>Mode d'évaluation de la performance des organisations</i>	284
9.2.3.	<i>Compréhension de la dynamique des conventions</i>	288
9.2.4.	<i>Conclusion</i>	291
CHAPITRE 10: APPLICATION DE LA THÉORIE AUX ORGANISATIONS ÉTUDIÉES		293
10.1.	LA FONDATION 'SOINTRAL'	293
10.1.1.	<i>Evaluation de la performance actuelle de Sointral</i>	293
10.1.2.	<i>Tentative d'explication de la performance et lien avec la structure de propriété</i>	304
10.2.	LA COOPÉRATIVE D'ÉPARGNE ET DE CRÉDIT 'CREDICOOP'	308
10.2.1.	<i>Evaluation de la performance actuelle</i>	308
10.2.2.	<i>Tentative d'explication de la performance et lien avec la structure de propriété</i>	314
10.3.	LA BANQUE PRIVÉE 'BANEFE'	316
10.3.1.	<i>Evaluation de la performance actuelle</i>	316

10.3.2. <i>Tentative d'explication de la performance et lien avec la structure de propriété</i>	323
10.4. CONCLUSION	324
CONCLUSIONS ET INTÉRÊTS DE LA RECHERCHE	325
BIBLIOGRAPHIE	333
ANNEXES	349
TABLE DES MATIÈRES	371
LISTE DES TABLEAUX	376
LISTE DES FIGURES	377

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 :	Caractéristiques des mondes (natures) de BOLTANSKI & THEVENOT, 1987 et 1991	37
Tableau 2 :	Postulats relatifs aux paradigmes positiviste et constructiviste	75
Tableau 3 :	Répartition des clients entre les organisations non gouvernementales localisées à Santiago	111
Tableau 4 :	Répartition des clients entre les institutions bancaires faisant du crédit aux micro-entrepreneurs à Santiago	113
Tableau 5 :	Fiche d'identité de Sointral au 31/12/99	117
Tableau 6 :	Evolution de l'activité de Sointral de 1988 à 1993	123
Tableau 7 :	Evolution du portefeuille de Sointral de 1992 à 1995	125
Tableau 8 :	Evolution du montant moyen des prêts de Sointral de 1998 à 2000	127
Tableau 9 :	Synthèse du contenu des réunions tenues par le directoire de la Fondation 'Sointral'	130
Tableau 10 :	Structure de l'actif de Sointral au 31/12/99 (en pesos chiliens)	152
Tableau 11 :	Répartition du portefeuille de crédits de Sointral par type de produits au 31/12/99	152
Tableau 12 :	Structure du Passif de Sointral au 31/12/99 (en pesos chiliens)	153
Tableau 13 :	Résultats de Sointral au 31/12/99 (en pesos chiliens)	154
Tableau 14 :	Fiche d'identité de Credicoop au 31/12/00	167
Tableau 15 :	Synthèse des objectifs poursuivis par Credicoop en 2000 et de leurs indicateurs	185
Tableau 16 :	Structure de l'actif de Credicoop au 31/12/00 (en pesos chiliens)	206
Tableau 17 :	Répartition du portefeuille de crédits par type de produits au 31/12/00 (en pesos chiliens)	207
Tableau 18 :	Structure du passif de Credicoop au 31/12/00 (en pesos chiliens)	208
Tableau 19 :	Compte de résultats de Credicoop au 31/12/00 (en pesos chiliens)	209
Tableau 20 :	Fiche d'identité de Banefe au 31/12/01	219
Tableau 21 :	Indicateurs de Banefe	239
Tableau 22 :	Répartition du portefeuille de crédits aux micro-entrepreneurs de Banefe au 31/12/00	242
Tableau 23 :	Variables de différenciation principales entre les institutions étudiées	270
Tableau 24 :	Identification des 'stakeholders' dominants et secondaires dans chaque organisation.	273
Tableau 25 :	Principaux éléments constitutifs du contexte externe	274
Tableau 26 :	Critères d'orientation lucrative	279
Tableau 27 :	Formes extrêmes du spectre des Conventions de Micro-financement possibles	281
Tableau 28 :	Propositions générales	290
Tableau 29 :	Registre conventionnel de Sointral	300

Tableau 30 :	Registre conventionnel de Credicoop	311
Tableau 31 :	Registre conventionnel de Banefe	319

LISTE DES FIGURES

Figure 1 :	Modes de raisonnement et connaissance scientifique	78
Figure 2 :	Répartition des sources de fonds de Sointral (1992)	123
Figure 3 :	Evolution du volume d'activités de Sointral (1991-2000)	125
Figure 4 :	Evolution du nombre de coopérateurs actifs chez Credicoop de 1986 à 1995	176
Figure 5 :	Evolution du portefeuille de crédits de Credicoop de 1986 à 1995 de 1987 à 1995 (en millions de CLP)	176
Figure 6 :	Structure des comités de Banefe	224
Figure 7 :	Processus d'évaluation et de reconnaissance de Banefe	229
Figure 8 :	Facteurs clés de satisfaction ou d'insatisfaction de la clientèle de Banefe	238
Figure 9 :	Continuum de lucrativité	280
Figure 10 :	Variables influençant les logiques d'action des individus	289