

Grandeur et décadence de Corposol :

Enseignements sur la gestion de la croissance



Widening the circle, moving ahead

MICROENTERPRISE BEST PRACTICES

Development Alternatives, Inc., 7250 Woodmont Avenue, Suite 200, Bethesda, MD 20814 USA



A USAID-funded project, implemented by DEVELOPMENT ALTERNATIVES, INC. in collaboration with ACCION International, Foundation for International Community Assistance, Harvard Institute for International Development, International Management and Communications Corporation, Ohio State University Rural Finance Program, Opportunity International, and the Small Enterprise Education and Promotion Network

Grandeur et décadence de Corposol :

Enseignements sur la gestion de la croissance

Jean Steege
ACCION International

Août 1998

This work was supported by the U.S. Agency for International Development, Global Bureau, Economic Growth Section, Microenterprise Development Office, through funding to the Microenterprise Best Practices (MBP) Project, contract number PCE-C-00-96-90004-00.

■ TABLE DES MATIERES

RESUME

vii

CHAPITRE UN	
INTRODUCTION	2
CONTEXTE	2
METHODOLOGIE DE RECHERCHE SUR LE TERRAIN ET LIMITES CONTEXTUELLES	4
Données	5
Documentation	6
Personnes	6
CHAPITRE DEUX	
HISTORIQUE	6
CHAPITRE TROIS	
STRATEGIES DE CROISSANCE	14
PENETRATION INITIALE DU MARCHE	14
GESTION DE LA PRODUCTIVITE	17
Objectifs de performance	17
Instruments de la productivité.....	20
EXPANSION GEOGRAPHIQUE	21
Croissance et déclin de Corposol.....	21
Sélection et développement du marché.....	22
DIVERSIFICATION DES PRODUITS	25
Croissance et diversification des produits	26
Effet sur la composition du portefeuille de crédit.....	26
CHAPITRE QUATRE	
DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL LIE A LA CROISSANCE	30
<u>DEVELOPPEMENT DU PERSONNEL</u>	<u>30</u>
Personnel de terrain	30
Formation des clients	42
Directeurs d'agence	44

Performance	46
DEVELOPPEMENT ADMINISTRATIF	49
Mécanismes de recrutement et impact	50
Appui au développement professionnel	57
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE	60
Actuar Bogotá	60
<u>La société holding Corposol</u>	<u>64</u>
<u>CULTURE INSTITUTIONNELLE</u>	<u>89</u>
Mission et vision : du rêve au mythe	90
Evolution du leadership de Corposol et des caractéristiques opérationnelles	93

CHAPITRE CINQ

CONSEQUENCES D'UNE ORGANISATION INSUFFISANTE 94

PROCEDURES OPERATIONNELLES.....	94
Contrôle	94
Application de la méthodologie	95
Fraude	97
QUALITE DU PORTEFEUILLE.....	98
Caractéristiques du portefeuille	98
Situation des impayés	101
GESTION DU PERSONNEL	105
QUALITE DU PILOTAGE	105
PERENNITE FINANCIERE	107

CHAPITRE SIX

LEÇONS 110

STRATEGIES DE CROISSANCE	110
DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL POUR GERER LA CROISSANCE.....	112
Développement du personnel.....	112
Structure organisationnelle	114
Culture institutionnelle	116
LE ROLE D'UNE INSTITUTION FAITIERE : ACCION INTERNATIONAL	119

ANNEXE A : Chronologie des évènements

ANNEXE B : Organigrammes

LISTE DES FIGURES

Figures

1 et 2 :	Croissance et déclin de la clientèle et du portefeuille	4
3	La société holding Corposol	8
4	La subdivision des zones d'intervention	15
5	Ouverture et fermeture des agences.....	21
6	Répartition du montant prêté, par produit	28
7	Répartition du nombre de crédits octroyés, par produit	29
8	Nombre moyen de clients par agent de crédit et montant moyen du portefeuille par agent de crédit	32
9	Nombre d'agents de crédit au cours du temps.....	33
10	Organisation initiale de Corposol, 1988.....	60
11	Organisation de Corposol, 1990	61
12	Organisation de Corposol, 1992	61
13	Nombre moyen d'agents de crédit par agence	62
14	Composition du personnel au cours du temps	63
15	Charges administratives en pourcentage du portefeuille	66
16	Tendance de la durée de crédit moyenne globale, 1995-1997	99
17	Durée des crédits par produit, 1995-1997	99
18	Montant moyen décaissé par client	100
19	Encours de crédit par client actif, 1988-1997	101
20	Situation des impayés au cours du temps	102
21	Dotations aux provisions pour créances douteuses – Gruposol	103
22	Composition des impayés – Finansol, 1995-1997	102
23	Pourcentage d'impayés par produit : lignes de crédit classiques	104
24	Pourcentage d'impayés par produit : nouvelles lignes de crédit	104
25	Actifs à court terme comparés aux dettes à court terme – Corposol, 1988 – 1995	108
26	Evolution des liquidités – Corposol, 1988 – 1995	108
27	Portefeuille de Finansol, autres actifs et actifs totaux	109
28	Portefeuille en pourcentage des actifs totaux	109
29	Produit d'exploitation 1994 – 1996	110
30	Résultat net (par période et cumulé)	110
31	Evolution des dettes et des fonds propres	111
32	Evolution du capital d'apport et de la valeur nette	111

CHAPITRE UN : INTRODUCTION	11
Contexte.....	11
Méthodologie de recherche sur le terrain et limites contextuelles.....	13
Données.....	14
Documentation	15
Personnes.....	15
CHAPITRE DEUX : HISTORIQUE.....	16
CHAPITRE TROIS : STRATEGIES DE CROISSANCE.....	13
Pénétration initiale du marché	13
Gestion de la productivité.....	16
Objectifs de performance	16
Instruments de la productivité.....	19
Expansion géographique	20
Croissance et déclin de Corposol	20
Sélection et développement du marché	21
Diversification des produits.....	24
Croissance et diversification des produits	25
Effet sur la composition du portefeuille de crédit	25
CHAPITRE QUATRE : DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL LIÉ A LA CROISSANCE.....	29
Développement du personnel	29
Personnel de terrain.....	30
Formation des clients	42
Directeurs d'agence.....	44
Performance	46
Développement administratif.....	49
Mécanismes de recrutement et impact	50
Appui du développement professionnel.....	58
Structure organisationnelle	60
Actuar Bogotá	60
La société holding Corposol.....	65
Culture institutionnelle	90
Mission et vision : du rêve au mythe.....	91
Evolution du leadership de Corposol et des caractéristiques opérationnelles.....	94
CHAPITRE CINQ : CONSEQUENCES D'UNE ORGANISATION	103
INSUFFISANTE 103	
Procédures opérationnelles.....	103
Contrôle.....	103
Application de la méthodologie	94
Fraude.....	97
Qualité du portefeuille	97

Caractéristiques du portefeuille.....	97
Situation des impayés.....	101
Gestion du personnel.....	105
Qualité du pilotage.....	105
Pérennité financière.....	107
CHAPITRE SIX : LEÇONS.....	111
Stratégies de croissance.....	111
Développement organisationnel pour gérer la croissance.....	112
Développement du personnel.....	112
Structure organisationnelle.....	114
Culture institutionnelle.....	116
Le rôle d'une institution faîtière : ACCION International.....	119

BIOGRAPHIE :

Jean Steege, responsable senior des activités Amérique latine, travaille avec ACCION International et son réseau de filiales prestataires de services de microfinance depuis 1994. A ce jour, elle a essentiellement concentré ses efforts en Bolivie, en fournissant un appui-conseil technique à Banco Solidario S.A. (BansoSol), institution passée du statut d'ONG à celui de banque commerciale en 1992 et demeurant l'un des exemples les plus importants du potentiel du modèle de microfinance en Amérique Latine, ainsi qu'à PRODEM, ONG principalement rurale actuellement engagée dans la création d'un intermédiaire financier non bancaire. J. Steege a suivi l'évolution du modèle de Corposol-Finansol depuis 1995, travaillant à l'origine dans le cadre du projet GEMINI.

Avant de rejoindre ACCION, J. Steege était analyste financière (*Public Finance Analyst*) chez Merrill Lynch. L'auteur est titulaire d'un diplôme (M.B.A.) en Finance et Planification du Développement délivré par The Wharton School de l'Université de Pennsylvanie et a suivi des cours à la Johns Hopkins School of Advanced International Studies à Washington D.C. ; elle est également titulaire d'un diplôme (B.A.) en Sciences Politiques et Economiques de l'Université de Yale.

REMERCIEMENTS

Ce travail a été possible grâce au personnel et aux membres du conseil d'administration passés et présents de Corposol et de Finansol, ainsi que grâce à des personnalités externes, qui, forts de leurs expériences, ont accepté de partager leurs points de vue et leurs informations concernant le développement puis l'échec de Corposol. Si de nombreuses personnes ont souhaité conserver l'anonymat, toutes s'attachent à reconnaître l'importance de tirer les leçons de ce cas connu des praticiens. Je les remercie de leur franchise et de leur soutien.

Ma recherche sur le terrain n'aurait jamais pu être aussi approfondie, ni aussi large, sans l'aide inconditionnelle de nombreux collègues et amis du Centro ACCION Microempresarial à Bogotá, qui ont su rendre mon séjour là-bas à la fois productif et agréable.

La collaboration technique offerte par mes collègues de Development Alternatives, Inc. m'a été précieuse. Robin Bell a largement contribué à la conceptualisation initiale, à la recherche sur le terrain et à la synthèse de cette étude, lui garantissant une vision objective et pertinente. Robin Young a consacré généreusement beaucoup de son temps à l'examen critique des multiples ébauches de ce document jusqu'à sa finalisation, avec l'appui de Matt Buzby tout au long du processus.

Carlos Castello, vice-président de l'unité Amérique latine chez ACCION International, a enrichi ma manière de mener cette recherche et de développer cette étude. Résidant à Bogotá durant la majeure partie de la période analysée, il a été très engagé dans Corposol pendant plusieurs années. Son examen approfondi de tous les aspects de ce travail constitue un apport inestimable.

J'aimerais également remercier Barry Lennon de l'USAID, qui a bien voulu réagir sur la première ébauche, ainsi que les personnes suivantes d'ACCION International pour leur aimable travail de révision : Michael Chu, président ; María Otero, vice-présidente; Sonia Salzman, vice-présidente du département Recherche et développement; et Rachel Rock, directrice du département Politiques et recherche.

Cette étude a été réalisée dans le cadre du programme Microentreprise Best Practices.

Jean Steege
ACCION International

La traduction française de ce document a été réalisée par le Gret (Paris, septembre 2001).

▪ RESUME

L'organisation non gouvernementale colombienne créée sous le nom d'Actuar Bogotá en 1988 pour soutenir le développement des microentreprises en leur proposant des crédits, des formations et d'autres services, a connu une trajectoire de croissance qui permet de tirer des leçons importantes pour le secteur de la microfinance. Durant ses premières années d'activité, Corposol atteint rapidement un nombre important de clients et génère une croissance proportionnelle de son activité de crédit. Par ailleurs, l'organisation commence à diversifier ses produits et services afin de répondre à une plus grande variété de besoins. Combinés, ces facteurs représentent un progrès considérable par rapport à la satisfaction de la mission sociale de l'institution, ainsi que par rapport à l'objectif d'atteinte d'une taille permettant l'autosuffisance financière. Au fil du temps, cependant, certaines stratégies de génération de la croissance de Corposol s'avèrent avoir des conséquences négatives sur la qualité de son activité de crédit. En outre, il apparaît que l'organisation n'a pas développé la capacité organisationnelle nécessaire au même rythme que la croissance. Au cours du temps, les déséconomies d'échelle qui en résultent déstabilisent les activités et contribuent à la disparition finale de toutes les composantes de l'institution, sauf une.¹ Cette étude analyse les modalités de croissance de Corposol et le caractère inadapté de son développement organisationnel par rapport à cette croissance. Plus particulièrement, la présente étude examine les aspects essentiels du développement des ressources humaines, de la structure organisationnelle et de la culture institutionnelle de Corposol qui ont affecté sa trajectoire. L'objectif est d'en tirer des enseignements sur les aspects du développement organisationnel qui paraissent essentiels à une croissance et une gestion saines.

Les problèmes de Corposol apparaissent progressivement et s'aggravent au cours du temps. L'objectif de croissance est un principe opérationnel présent depuis les origines de Corposol. A différents moments de l'existence de l'institution, ce mandat peut être imputé au désir de Corposol d'avoir un impact social significatif, à son besoin de prouver sa capacité à attirer des bailleurs de fonds ou à établir sa crédibilité dans le secteur financier, à ses tentatives pour atteindre l'autosuffisance financière et à son aspiration à faire reconnaître publiquement sa réussite. Même dans ses premières années d'existence, lorsque l'institution commence à investir ses premiers marchés et à s'étendre géographiquement, ces motivations conduisent à définir des paramètres opérationnels qui encouragent la croissance au détriment de l'attention portée à la qualité des crédits. Ces paramètres incluent des objectifs de performance de plus en plus ambitieux, définis par des variables qui privilégient le développement du crédit au détriment de la qualité, et des sanctions sévères pour les employés ne respectant pas ces objectifs. Ensemble, ces facteurs fragilisent les procédures de prêt et les pratiques du

¹ La société holding Corposol cesse ses activités en septembre 1996, à l'exception de Finansol, filiale recapitalisée et continuant des activités de crédit de base.

personnel de terrain.

Cette tendance est exacerbée par les contraintes que l'expansion fait peser sur le développement du personnel de terrain. Les activités des agences reposent sur les employés expérimentés, qui forment les nouveaux agents de crédit aux pratiques de prêt et contrôlent le respect de ces pratiques. Si la majeure partie de ce processus est informelle, il permet un niveau de contrôle efficace de la qualité, sur une échelle limitée. Cependant, l'efficacité de tels mécanismes est remise en cause par le rythme de croissance du volume des effectifs et le rythme de l'expansion géographique. Lorsque les agents expérimentés ne sont plus en nombre suffisant pour jouer un rôle central vis-à-vis du développement du nouveau personnel, le système ne dispose d'aucune autre structure ni d'autres paramètres pour appuyer et contrôler la cohérence des activités de crédit.

Plus tard, Corposol continue d'étendre l'échelle et la portée de ses activités, cherchant à maximiser les effets de sa structure organisationnelle existante et à développer sa mission institutionnelle via la diversification des services clients. En moins d'un an et demi, entre fin 1992 et le milieu de 1994, Corposol étend ses activités bien au-delà des programmes de crédit et de formation de base, pour inclure : des activités rurales via Agrosol, une activité d'intermédiation financière réglementée via Finansol, la distribution de marchandises au détail via Mercasol, et enfin l'appui technique à la construction ou à la rénovation d'habitats ou d'échoppes via Construsol. Ces éléments constituent ce qui deviendra la société holding Corposol, conçue pour maximiser les économies d'échelle et les gains de portée du groupe.² Malheureusement, ce concept intéressant n'est pas développé de manière à réaliser ces objectifs. La façon d'aborder et de préparer ces changements, ainsi que la structure même de la société holding s'avèreront ultérieurement problématiques, pour les raisons suivantes :

La direction de Corposol sous-estime les défis posés par une croissance via des méthodologies non éprouvées. Les défis sont nouveaux par rapport à ceux auxquels l'organisation est confrontée pendant la phase précédente d'expansion. Le rythme de la diversification empêche l'analyse adéquate de la demande, de la faisabilité financière et des coûts/avantages, ainsi que les expérimentations pilotes et les ajustements des nouvelles méthodologies opérationnelles. Le lancement de ces initiatives, dont certaines exigent des investissements préalables importants, et qui ne sont pas accompagnées de la phase de développement requise, jette les bases de résultats financiers et opérationnels fragiles.

L'importance d'un planning intégré pour gérer le processus de changement, ainsi que d'une préparation de l'organisation à travailler avec les nouveaux produits, est également sous-estimée. La formation minimale des agents de crédit et des directeurs d'agence, le faible niveau de développement des systèmes d'information, l'inefficacité des politiques, procédures et autres structures d'appui, sont autant de facteurs qui s'ajoutent aux difficultés opérationnelles, dans la mesure où les employés non préparés et poussés par des objectifs de performance ambitieux doivent gérer des produits dont ils ne sont pas familiers, avec des outils et un appui insuffisants. Cette combinaison de facteurs, associée

² La holding s'étend plus tard à *Soluciones Urbanas* et il était prévu qu'elle développe *Fundasol* et *Segursol*.

à une politique encourageant la croissance via l'octroi de plusieurs prêts simultanés au même client, en l'absence d'un appui et d'un contrôle appropriés, aboutit au surendettement de nombreux clients, qui contribue lui-même à détériorer davantage la qualité du portefeuille.

D'un point de vue structurel, les redondances de certaines fonctions et les complexités induites par une gestion intégrée empêchent les économies d'échelles prévues. Bien que la direction de la société holding s'efforce de maximiser les résultats de l'ensemble, chaque composante distincte n'en récolte pas toujours les fruits. Le principe de subvention croisée destiné à soutenir les éléments les plus faibles par les plus forts n'est ni rare, ni forcément problématique. Pourtant, dans le cas de Corposol, ces pratiques rendent difficile l'évaluation de l'état de santé financier réel des entités à but lucratif de la société holding, facteur qui empêche la détection des problèmes. Encore pire, le fait de soumettre Finansol, société financière et commerciale réglementée (CFC) à la supervision et à l'autorité de l'ONG Corposol crée des conflits de normes et d'intérêts déstabilisants. En fin de compte, la dépendance structurelle entre les composantes devient une autre source de faiblesse, la crise en gestation de Corposol n'épargnant aucune composante.

Parallèlement, la croissance continue pousse à négliger un appui essentiel. Lorsque les facteurs déjà mentionnés commencent à avoir des conséquences sur les activités, les efforts se concentrent sur la résolution de la crise financière de la société holding, au détriment de l'attention au rôle primordial de la crise concomitante du personnel. La formation et le contrôle de moins en moins satisfaisants, l'affaiblissement des valeurs organisationnelles occultées par l'objectif de croissance, et la dégradation du moral et de la motivation du personnel sont lourds de conséquences sur la qualité des crédits et, plus tard, sur le volume. Bien que le service interne des ressources humaines et des consultants externes identifient ces failles, les initiatives élaborées en réponse ne bénéficient jamais d'un soutien suffisant de la direction pour permettre une solution complète aux problèmes.

Au-delà du manque d'attention envers les sources d'appui, au fil du temps, le leadership de Corposol entretient les déséquilibres institutionnels sur la base de faiblesses structurelles qui contribuent à l'effondrement final de l'organisation. Depuis l'origine, le fondateur et président de Corposol centralise le contrôle et l'autorité, ce qui, particulièrement au démarrage, propulse la croissance de l'institution. Cette concentration du pouvoir devient progressivement un facteur fragilisant. Certains éléments, qui vont de la formation inégale des cadres intermédiaires à une structure de gouvernance manquant d'autonomie, conduisent à l'insuffisance des contre-pouvoirs. S'ils avaient été forts, ces derniers auraient pu contribuer à freiner des initiatives imprudentes ou permettre une réaction plus rapide aux résultats négatifs.

La combinaison de ces facteurs produit la série de conséquences suivantes :

- Dégradation progressive des activités de terrain, conduisant à des dérives méthodologiques, à de mauvaises pratiques de prêt et à la fraude, le tout contribuant à la

détérioration de la qualité du portefeuille. Ce facteur sera décisif dans la crise financière de Corposol.

Dégradation de la gestion de la holding, dans la mesure où l'ivresse du succès et, plus tard, la pression s'imposant d'elle-même pour poursuivre cette réussite, conduisent à des décisions de plus en plus ambitieuses et imprudentes. De telles décisions sont exacerbées par des conflits d'intérêts, un manque de conscience professionnelle et de contre-pouvoirs qui aboutissent à une mauvaise gestion et des pratiques frauduleuses.

Faillite de Corposol, dans la mesure où l'organisation, assaillie de toutes parts, en arrive à un point où les résultats d'exploitation et les subventions ne permettent plus de couvrir les pertes de Mercasol, les dotations aux provisions pour créances douteuses de Finansol, et le remboursement des dettes nécessaire au fonctionnement de l'organisation.

Défi opérationnel permanent pour Finansol, seule composante de la holding existant encore. Ce défi consiste à reconstruire les pratiques de prêt, la motivation du personnel de terrain et l'image de l'organisation sur le marché, nécessaires pour atteindre une taille critique permettant l'autosuffisance financière.³

Cette analyse réfute certaines interprétations possibles de l'expérience de Corposol :

L'expérience de Corposol ne doit pas remettre en cause la viabilité du modèle de la microfinance. D'autres institutions performantes ont prouvé que des méthodologies de prêt permettant d'éviter les risques, des procédures opérationnelles efficaces pour soutenir les décisions d'octroi de crédit décentralisées et la combinaison entre efficacité et échelle pour atteindre l'autosuffisance financière, étaient des objectifs réalisables. Cette expérience montre ce qu'une institution doit mettre en place pour bien fonctionner avec ces paramètres, et met en lumière les conséquences possibles si l'institution ne prend pas les devants pour anticiper les contraintes de la croissance.

Il ne faut pas conclure de cette expérience que les concepts de diversification des produits et de gestion via une société holding ne sont pas valables. Au contraire, les problèmes rencontrés par Corposol ne se situent pas au niveau conceptuel, mais au niveau de la manière dont ces concepts sont structurés, mis en oeuvre et gérés. Cela souligne l'importance d'une solidité organisationnelle pour appuyer de nouvelles initiatives.

Enfin, les caractéristiques du leadership de Corposol sont traitées de façon récurrente tout au long de cette étude, en raison de leur poids dans le développement de la croissance et dans le blocage de certains aspects organisationnels nécessaires à la gestion de cette croissance. Si le leadership dominant de Corposol joue un rôle crucial dans la chute de l'organisation, ce n'est pas le seul problème ; l'insuffisance des contre-pouvoirs au sein de l'organisation et au niveau du conseil d'administration n'a pas permis de diminuer l'impact de certains aspects négatifs que l'on connaît. Avec le même leadership, la

³ Finansol est rebaptisée Finamericá fin 1997 dans le cadre de ce processus.

dégradation de la situation de Corposol aurait pu être circonscrite si l'organisation avait été dotée d'une structure plus solide.

Avec le recul, il apparaît qu'une grande partie des difficultés vécues Corposol aurait pu être évitée si l'attention nécessaire avait été apportée à l'appui et au contrôle de la croissance de l'organisation. Espérons que d'autres institutions, à commencer par celles ayant eu un rapport étroit avec Corposol, comme ACCION, pourront tirer les leçons de ces défis rencontrés par un pionnier du secteur de la microfinance.

▪ CHAPITRE UN : INTRODUCTION

▪ Contexte

Depuis longtemps, le succès des institutions de microfinance se mesure entre autre à la croissance de leur clientèle, de leur activité de crédit et d'autres services proposés. L'augmentation du nombre de clients, donc de la portée, et le développement du crédit destiné à satisfaire les besoins de la clientèle relèvent d'une mission sociale commune au secteur de la microfinance. En même temps, l'adéquation entre l'extension des services proposée par une institution et la structure administrative nécessaire au soutien de ces services constitue un paramètre crucial pour atteindre l'efficacité opérationnelle, et donc l'autosuffisance financière. Ainsi, la croissance – permettant de servir les objectifs sociaux et de réaliser des économies d'échelle – est un objectif essentiel pour nombre d'institutions du secteur. Cependant, générer la croissance ne représente qu'une partie de l'équation. L'expérience de l'organisation non gouvernementale (ONG) Corposol en Colombie montre que lorsqu'une institution se développe plus rapidement que sa capacité à maîtriser une telle croissance, le déséquilibre induit entraîne des *déséconomies* d'échelle et menace la stabilité de l'institution.

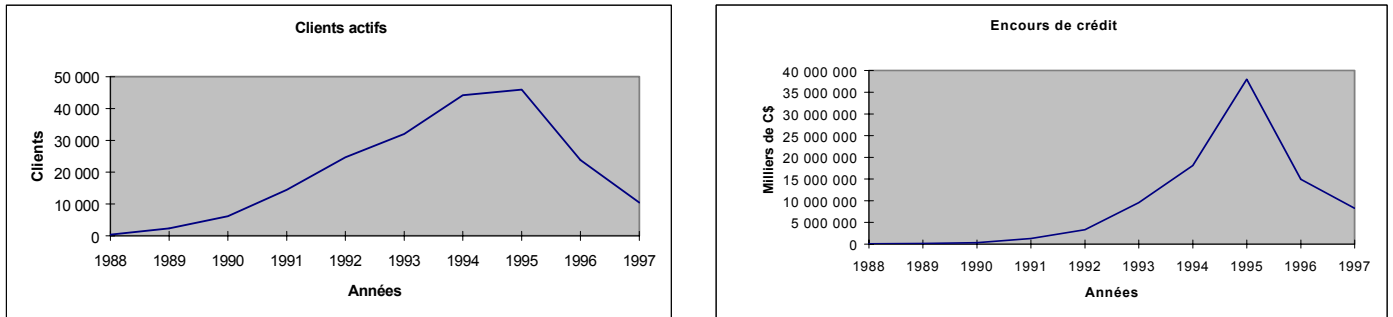
Au cours de son existence, Corposol, fondée en 1988 sous le nom de Actuar Bogotá, connaît une croissance exceptionnelle. Au début des années 1990, l'organisation fait l'acquisition de Finansol, société financière et commerciale, et encourage par la suite sa croissance en diversifiant ses produits et ses services.⁴ De 1988 à 1994, l'organisation atteint un nombre considérable de clients à un rythme surpassant celui de bon nombre de ses pairs d'Amérique Latine. Cette croissance s'accompagne d'une expansion très importante du portefeuille (voir figures 1 et 2). En outre, au-delà de l'objectif de portée du crédit, la société holding Corposol

⁴ Actuar Famiempresas (Corporación de Acción por Bogotá) a été rebaptisée Corposol (Corporación de Acción Solidaria) le 12 mai 1994, de façon à regrouper tous ses services clients sous un même nom pour une meilleure visibilité auprès du public, ceci afin de concrétiser son objectif de développement intégré. Pour des raisons de clarté, l'organisation sera désignée ici sous le nom de Corposol. L'annexe A décrit les changements de structure légale et de nom de l'institution.

est conçue pour satisfaire les besoins des clients au moyen d'une gamme variée de nouveaux services destinés à renforcer la mission de développement de l'institution. L'ampleur des résultats de Corposol en a fait un exemple pour les autres praticiens du secteur entre 1988 et 1994. Cependant, la croissance rapide de l'organisation se solde par une crise en 1995, lorsque la qualité du portefeuille se dégrade et qu'apparaissent des pertes au niveau des ventes et des stocks de Mercasol, filiale de la société holding Corposol. Les effets induits ont révélé que la situation opérationnelle et financière de Corposol était aussi fragile qu'un château de cartes.

Bien que différents paramètres aient contribué à la crise de Corposol, certains facteurs proviennent de faiblesses structurelles dans le développement de l'organisation et de l'insuffisance des systèmes mis en place pour appuyer ce développement. Beaucoup de ces points faibles ne sont au départ que de simples fissures dans les fondations de Corposol, imperceptibles aux yeux des observateurs extérieurs. Mais avec les contraintes de la croissance, ces fissures ont fini par former de véritables brèches, jusqu'à mettre en péril la santé des activités.

Figures 1 et 2 : croissance et déclin de la clientèle et du portefeuille



La regrettable disparition de Corposol en 1996 entraîne un coût considérable pour les clients (bien que les déposants aient été protégés), le personnel, les investisseurs et les bailleurs de fonds de l'institution. Au-delà de l'impact de cette faillite sur ces groupes, la question s'est posée de savoir si l'expérience de Corposol pouvait avoir des répercussions sur l'avenir du secteur lui-même. Bien que les défis rencontrés par Corposol puissent se poser à de nombreuses organisations, la plupart de ces écueils peuvent être évités. Ainsi, cette étude de cas a pour but d'analyser les caractéristiques du développement organisationnel de Corposol qui ont influencé sa croissance et sa gestion au cours du temps. Plus précisément, cette étude analyse les processus de développement des ressources humaines, la structure organisationnelle et la culture institutionnelle de Corposol au regard des défis posés par sa croissance. L'expérience de Corposol peut offrir un enseignement aux autres opérateurs du secteur et contribuer à une gestion efficace de leur croissance.

▪ Méthodologie de recherche sur le terrain et limites contextuelles

L'auteur a croisé les sources d'information pour tenter de retracer minutieusement le développement organisationnel de Corposol. Toutes les sources sont décrites ci-après.

En premier lieu, l'auteur a mené une quarantaine d'interviews avec l'ancien personnel de Corposol, le personnel actuel de Finansol et des tiers observateurs, ou ayant participé au développement de l'institution à travers des fonctions techniques ou de gouvernance. Cet échantillon représente des individus ayant travaillé ou ayant été en contact avec pratiquement tous les niveaux et domaines de l'organisation, pendant ses différentes phases de développement. Ces personnes *étaient* l'organisation ; elles ont généré sa croissance, vécu le processus de développement du personnel et de construction organisationnelle, et ont chacune évoqué d'une façon originale l'impact de la culture institutionnelle de Corposol. Ces personnes constituent donc une mine d'informations pour aider à comprendre les dynamiques internes de Corposol. Leurs témoignages ne figurent dans aucun document.

En second lieu, l'auteur a également analysé les documents financiers et opérationnels actuels et passés, qui reflètent les stratégies adoptées par Corposol à chaque stade de son développement. L'équipe a utilisé ces documents pour valider les interprétations personnelles des personnes interrogées.

Il faut cependant souligner que cette étude est une tentative de collecte et d'analyse des données historiques concernant une organisation qui a cessé d'exister.⁵ Cela signifie qu'un nombre important de départements dont les activités sont le sujet de cette enquête ont été dissous, leurs fonctions annulées ou transformées, leurs documents mis en archives et leurs employés licenciés. Cette situation est rendue encore plus complexe par les investigations permanentes des autorités colombiennes sur la faillite de Corposol. Dans ces conditions, l'équipe de recherche n'a pas eu accès à toutes les sources d'information, n'a pas pu procéder à l'analyse exhaustive de certains sujets, et les informations livrées lors des interviews ont pu être biaisées, comme nous allons le voir ci-après.

▪ Données

Au moment de l'étude, les autorités colombiennes ont empêché l'accès aux données informatiques de Corposol en raison de l'enquête sur la faillite de l'organisation, notamment les données comptables et celles relatives au personnel, aux salaires et à l'historique du portefeuille.⁶ Sans l'accès à ces bases de données, certaines analyses statistiques sont impossibles.⁷ Par conséquent, l'équipe de recherche a pu s'appuyer uniquement sur des informations disponibles sur support papier - informations généralement synthétisées dans des formats prédéterminés et ne présentant pas les détails nécessaires pour permettre l'analyse de nombreuses questions spécifiques. Malheureusement, certains exemplaires papier étaient inaccessibles ou incomplets, pour les raisons exposées ci-après.⁸

5 A l'exception de Finansol, société financière et commerciale dont le portefeuille a été séparé de la société holding Corposol en juin 1996, avant que cette dernière ne mette la clef sous la porte en septembre de la même année.

6 Les données de Corposol sont les seules informations historiques sur la société holding antérieures à 1994, quand Corposol était le prolongement de l'organisation initiale, Actuar Bogotá. A partir de 1994, Corposol a continué d'assurer certaines fonctions comme la gestion des salaires pour la plupart des composantes de la holding. Les autres sources d'information sont donc au mieux incomplètes et se rapportent seulement aux dernières années.

7 Avec des informations suffisantes, l'analyse aurait pu notamment porter sur la gestion de la charge de travail et l'autosuffisance des agences en expansion géographique, l'inégalité des structures de salaires ou la rotation du personnel, l'évolution de la productivité ou du niveau d'impayés des agents de crédit, le remboursement des clients et le nombre de crédits gérés. Il s'agit là d'exemples parmi d'autres qui auraient pu étayer l'évaluation des variables ciblées dans cette étude de cas.

8 Un autre défi lié à l'exploitation des sources d'information sur exemplaires papier est posé par l'incohérence des chiffres apparaissant parfois entre les différentes sources. Malgré les efforts déployés tout au long de ce rapport pour citer la source la plus fiable chaque fois qu'un tel cas s'est présenté, plusieurs facteurs empêchent toute référence définitive. En raison des changements fréquents de nomenclature et de structure des rapports, il est difficile de vérifier que les rubriques des différents rapports reproduisent les mêmes données. Parallèlement, après la création de la holding, il a été très difficile de savoir quelles sociétés étaient incluses dans les différentes consolidations. De plus, le personnel attaché au traitement des données statistiques a expliqué que « l'ajustement » des chiffres était une pratique courante. Dans ces conditions, il est impossible d'être certain de l'interprétation des contradictions.

▪ Documentation

La cessation de certaines activités de Corposol n'a pas été nette, ni immédiate. A leur départ, les employés ont laissé leurs dossiers, qui n'ont alors été ni référencés ni organisés.⁹ Par la suite, ces dossiers ont fait partie des documents présentés aux agents chargés de la liquidation de Corposol. La rotation de ces agents a compliqué davantage l'organisation des documents abandonnés. Par conséquent, au moment de l'enquête de terrain menée pour cette étude, il n'existe aucun inventaire harmonisé des dossiers, ce qui, ajouté à l'accès limité imposé par le processus de liquidation et au problème des documents manquants, a rendu difficile les références aux données historiques de la société.¹⁰ Ainsi, les documents qui auraient fourni des informations concrètes dans des circonstances normales n'ont pas toujours été disponibles pour cette étude.

▪ Personnes

Les informations communiquées par certaines personnes interrogées ont pu être influencées par l'incertitude ou le climat d'insécurité autour de questions sensibles faisant encore l'objet d'investigations. Néanmoins, les personnes interrogées semblent avoir compris l'intérêt de partager leur expérience afin d'éviter à d'autres institutions les mêmes écueils que Corposol. Enfin, certains récits sur un même événement divergent d'une personne à l'autre, certains aspects de la structure de l'organisation ayant pu entraver la circulation des informations. Si tous ces aspects ont compliqué le travail de recherche, le fait que Corposol soit une filiale d'ACCION International depuis sa création en tant que Actuar Bogota a contribué à aplanir les difficultés.¹¹ Cette relation a permis de maintenir une « mémoire » institutionnelle qui sans cela aurait pu disparaître. Grâce à cette relation, des dossiers complets constitués pendant les années d'assistance technique, lorsque ACCION était membre du conseil d'administration de Actuar Bogotá et, plus tard, de Finansol, ont pu également être produits.¹² Encore plus important, les années d'engagement d'ACCION ont mis en confiance les personnes interrogées vis-à-vis des enquêteurs, permettant une analyse personnelle approfondie sans doute impossible autrement. Ainsi, malgré les réserves émises ci-dessus, nous pensons que cette étude reflète la réflexion la plus complète qui soit

⁹ Cela s'est passé sur plusieurs mois en 1996 : certains employés ont démissionné quand ils ont pris conscience de la crise traversée par Corposol, d'autres ont été licenciés quand Corposol a réalisé la nécessité de restreindre la masse salariale, et d'autres encore sont restés jusqu'à la fermeture définitive de Corposol, dans l'espoir de toucher leur indemnité de licenciement. Pour cette raison, beaucoup des personnes interrogées n'ont pas accès à leurs propres dossiers en dehors de ceux qu'elles ont pu choisir de conserver.

¹⁰ En juillet 1997, les autorités colombiennes cherchaient depuis 10 mois des détails comptables sur la gestion de Corposol en 1996. Cité dans « Desvían Fondos de Ayuda Internacional », G. Ignacio Gomez et Norbey Quevedo, *El Espectador*, p. 4A, Santa Fe de Bogotá, 23 juillet 1997.

¹¹ La relation entre ACCION International et Corposol est traitée dans le chapitre six.

¹² Notez cependant que les informations communiquées au conseil d'administration servent un objectif différent de celui des processus opérationnels et manquent donc souvent du niveau de détail requis pour certaines analyses.

actuellement possible sur ces questions.

▪ CHAPITRE DEUX : HISTORIQUE

L'analyse des facteurs du développement organisationnel qui ont influencé la gestion de la croissance de Corposol se comprend mieux si l'on se place dans le contexte de la trajectoire de l'institution. Ce chapitre présente de façon synthétique cette trajectoire.

Certains des premiers programmes d'Actuar consacrés au microcrédit et à la formation en Colombie s'inscrivent dans le contexte de l'éruption volcanique du Nevado del Ruiz, le 13 novembre 1985. L'éruption fait alors environ 21 000 victimes, anéantit les moyens de subsistance de 60 000 habitants, et déclenche une avalanche d'efforts et de fonds destinés aux secours d'urgence et à l'aide à la réhabilitation. Une grande partie de cette assistance est apportée sous forme de subventions, permettant une aide certes immédiate, mais provisoire. En quête d'une solution plus durable, Actuar élabore en 1986 à Tolima et Caldas des programmes pour doter les pauvres et les marginaux d'outils leur permettant d'améliorer leur capacité à générer des revenus et leur qualité de vie : crédit, formation, et assistance technique.¹³

Les premiers efforts sont initiés par des membres éminents des cercles d'affaires colombiens dans les régions mentionnées. Toutefois, ces hommes d'affaire influents, opérant également à Bogotá, réalisent rapidement que si le nombre de personnes déplacées et réduites à l'indigence à la suite de l'éruption volcanique est important, ce nombre est éclipsé par les deux à trois millions estimés de pauvres ou marginaux résidant à Santa Fe de Bogotá. C'est ainsi que naît l'idée de Actuar Bogotá, fondée durant l'été 1988 pour proposer des services financiers et des formations dans le secteur informel, qui emploie alors plus de 50% de la population économiquement active du pays. Les activités de crédit démarrent sur la base de la méthodologie du groupe solidaire, appliquée par beaucoup d'institutions du réseau ACCION International et facilitée par l'assistance technique correspondante.

L'expérience montre alors que la demande en crédit et en formation des microentrepreneurs du secteur informel de Bogotá ne faiblit pas, comme le reflètent les figures 1 et 2 du chapitre précédent. En conséquence, l'organisation et ses activités connaissent une rapide croissance.

¹³ Ces programmes s'inspirent du programme initial d'Actuar, Actuar Antioquia (démarré en 1983), destiné à encourager les initiatives économiques des survivants dans le secteur informel. Dans leur essence, ces programmes se fondent sur la foi en la capacité intrinsèque des microentrepreneurs à générer de la croissance et des revenus grâce à un appui financier et technique lorsque l'occasion leur en est donnée. Cette capacité intrinsèque est la clé de la réponse économique au problème immédiat posé par la catastrophe naturelle, ainsi qu'à la pauvreté structurelle endémique d'une large partie de l'économie colombienne. En outre, cette approche permet une solution plus durable que l'assistance sous forme de subventions.

Fin 1995, au moment où l'activité de crédit atteint son apogée, l'institution sert près de 50 000 clients actifs, les prêts constituant un portefeuille actif de plus de 38 millions de dollars US, et 703 personnes sont employées dans 24 agences.¹⁴ 15

Dès le début, Corposol finance ses prêts et ses activités grâce à une combinaison de donations et d'emprunts bancaires appuyés par divers types de garanties émanant des membres de son conseil d'administration, d'ACCION International's Bridge Fund, de FUNDES, ou d'autres sources. En 1992, Corposol atteint la limite des fonds auquel elle peut accéder via ses mécanismes de financement existants. La direction et le conseil d'administration commencent à envisager la transformation de Corposol en intermédiaire financier à part entière afin de répondre aux futurs besoins de financement via l'accès direct au marché des capitaux et la captation des dépôts du public.

En premier lieu, une étude de faisabilité est réalisée pour la création d'une banque semblable au modèle de BancoSol en Bolivie.¹⁶ Si cette étude présente BancoSol comme un modèle viable, la création d'une telle banque aurait exigé à ce moment-là 10 146 millions de dollars colombiens (C\$) (soit 13,7 millions de dollars américains) en fonds propres. En avril et mai 1993, une modification des réglementations bancaires permet de proposer un modèle alternatif intitulé *compañía de financiamiento comercial* (ou CFC, institution financière commerciale), qui n'exige que 1 902 millions de C\$ (soit 2,6 millions US\$) en fonds propres.¹⁷ Parallèlement, Corposol profite de la période où des institutions financières commerciales sont mises sur le marché pour acquérir une CFC existante et réaliser ainsi des économies en temps et en moyens logistiques et financiers par rapport à la création d'une nouvelle institution.¹⁸ Après une deuxième étude de faisabilité et une évaluation des options possibles, Corposol rachète Financiera Fenix S.A., qui devient Finansol S.A. en novembre 1993.¹⁹

14 Pour les raisons évoquées précédemment, les chiffres présentés ici et tout au long de l'étude sont approximatifs, les différentes sources indiquant tantôt des chiffres légèrement supérieurs ou tantôt inférieurs. Le nombre de clients actifs pose un problème particulier, parce que selon les personnes interrogées, il ne reflétait pas toujours une prise en compte rigoureuse des pertes de clients. La comparaison ad hoc des données au niveau institutionnel et au niveau du terrain suggère la possibilité d'une double comptabilisation et d'autres écarts. Mais en l'absence de documents de terrain plus détaillés, il est impossible de quantifier complètement l'impact de cette tendance possible.

15 La croissance correspondante du personnel et de l'infrastructure sera traitée en détail dans le chapitre quatre.

16 Cette première étude de faisabilité, conduite par la société de conseil COINFIN (Consultoría Instituciones Financieras) a été réalisée en décembre 1992.

17 Le décret #633 de la *Ley Estatuto Orgánico de Bancos* permet pour la première fois aux CFC d'octroyer des prêts de moins d'un an, paramètre essentiel pour Corposol, dont la durée moyenne des crédits à ce moment-là n'excède pas six mois.

18 Cela se produit lorsque la *Ley 35 du Decreto Reglamentario #913* crée un nouveau type de CFC autorisée à mener en même temps des activités de crédit-bail et de crédit, activités qui exigeaient auparavant deux entités distinctes. Les CFC créées ont ainsi été mises sur le marché, les propriétaires n'ayant plus besoin de deux institutions.

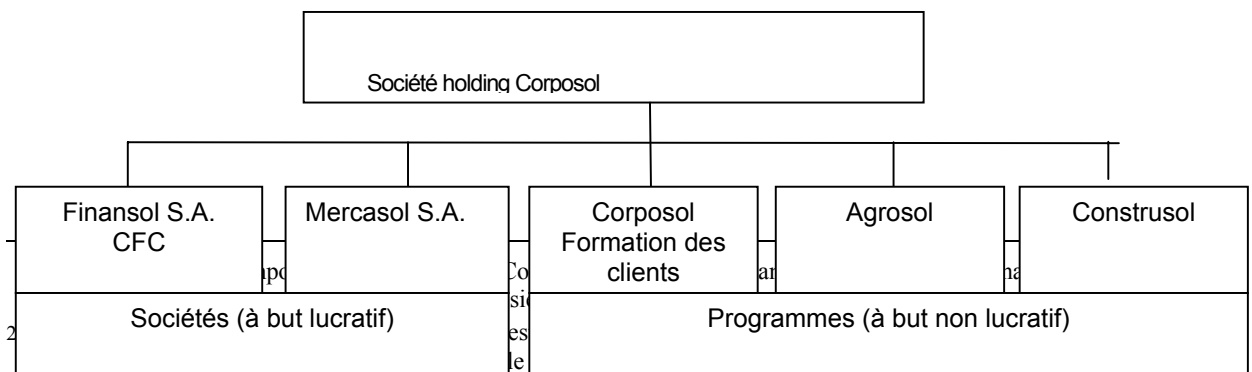
19 Corposol rachète 76,6% de Financiera Fenix ; le reste des actions est partagé entre le fonds des employés de Corposol, Corporación Financiera de Desarrollo (ancienne structure d'Etat privatisée en 1993, comptant au nombre des actionnaires la société Interamerican Investment Corporation et la Banque Interaméricaine de développement), ainsi que les deux responsables principaux de Corposol. Tout de suite après, Finansol entame un processus de recapitalisation comprenant l'émission de nouvelles actions pour permettre l'investissement d'entités comme ACCION International, la Fondation Calmeadow, FUNDES, et un certain nombre d'investisseurs privés colombiens (généralement les mêmes qui avaient contribué au financement de Corposol, plus les cadres dirigeants et le conseil d'administration de Finansol). La participation de Corposol se trouve alors légèrement réduite mais reste à 63%, ce qui lui permet de continuer à exercer un contrôle effectif. Dans cette configuration, la majeure partie du conseil

Cette acquisition marque le premier des nombreux changements qui interviendront dans la structure organisationnelle de Corposol. A ce stade, la seule modification par rapport au programme urbain initial de Corposol est l'extension des services de crédit, de formation, et d'assistance technique aux marchés ruraux, dans le cadre du programme AgroActuar (devenu plus tard Agrosol) démarré en octobre 1992. Bien que le crédit rural nécessite alors quelques ajustements méthodologiques, Agrosol bénéficie de l'expérience de programmes existants, comme le modèle de caisse villageoise développé par FINCA au Costa Rica. Pour l'essentiel, Agrosol développe le même genre d'activités que Corposol, et sa création représente une extension géographique importante pour l'organisation. En 1991, Corposol élargit également ses services de formation en proposant, outre la simple formation à la gestion du crédit, une formation à la gestion d'entreprise plus poussée, et en 1993, élargit ses formations techniques. Toutefois, ce changement peut également être considéré comme un développement compatible avec l'activité originale.

Il ne s'agit là que des composantes initiales de l'objectif de développement « intégré » de Corposol. L'organisation n'entend pas seulement aider les clients à augmenter leurs revenus, mais également améliorer leur qualité de vie, fortement corrélée à leur situation économique. Pour la direction de Corposol, le désavantage des pauvres par rapport aux autres est qu'il leur est plus difficile et plus coûteux d'améliorer leur qualité de vie. Selon cette logique, par exemple, l'achat de matières premières pour la production, ou de marchandises destinées à être vendues, représente un coût plus important pour les pauvres en raison de la faible envergure de leur activité (ce qui les oblige à acheter en petites quantités auprès d'intermédiaires pratiquant des prix élevés) et de leur isolement géographique (augmentant généralement les frais de transport). Dans cette hypothèse, la pauvreté rend également plus difficile l'accès à un logement, aux soins médicaux et à une formation de qualité. Ainsi, l'un des objectifs du développement intégré de Corposol est d'aider à équilibrer la loi de l'offre et de la demande, pour permettre au marché de fonctionner d'une manière aussi équitable pour les pauvres de Bogotá que pour la société toute entière en matière de prix, de qualité, de disponibilité, de volume et d'autres facteurs.

Avec cette vision ambitieuse, Actuar Bogota devient légalement en mai 1994 la société holding Corposol. La figure 3 ci-dessous en présente l'organigramme.²⁰

Figure 3 : la société holding Corposol



Les composantes de cette structure ont les rôles suivants :

- La société holding Corposol, qui conserve le statut d'ONG de Actuar Bogotá, assure le leadership en terme de stratégie, d'administration, de relations publiques, et de coordination générale du groupe. Corposol garde également une activité de terrain (agents de crédit, agences, etc.), dans la mesure où elle doit servir de base pour les prestations de services de toutes les agences de la société holding. Corposol détient des intérêts majoritaires dans les deux entités à but lucratif, Finansol et Mercasol, et se charge de la recherche de fonds pour le développement des programmes à but non lucratif.
- Finansol, S.A., CFC privée supervisée par la superintendance bancaire, assume la fonction d'intermédiaire financier du groupe. En tant que tel, elle doit octroyer des crédits pour chaque composante ayant une activité de prêt et financer ses activités via le marché des capitaux. En tant que seule entité réglementée, Finansol est également responsable de la qualité du portefeuille global du groupe. En outre, parce que Finansol est une institution privée devant rendre des comptes à ses actionnaires, une partie de sa mission consiste à atteindre la rentabilité.
- Mercasol, S.A., société de vente au détail, a été créée pour aider les petits clients à se rapprocher des producteurs grâce à des économies d'échelle institutionnelles (qui permettent des achats groupés auprès des fournisseurs). Les clients bénéficient de ces économies d'échelle tout en ayant la possibilité d'acheter en petites quantités.²¹ Ce service est destiné aux clients avec des magasins, des restaurants ou toute autre activité de ce type qui utilise ou revend des denrées alimentaires ou d'autres biens de consommation.²² Ce type de clients a automatiquement accès à des lignes de crédit pour s'approvisionner dans les points de vente de Mercasol. Comme Finansol, Mercasol a pour mission de devenir une activité rentable²³.
- Corposol propose un programme continu de formation aux clients, reflétant la conviction

²¹ Mercasol doit fixer ses prix en respectant ceux du marché. Les dirigeants soulignent que leur objectif n'est pas de vendre moins cher que les autres prestataires, de provoquer des distorsions du marché ou de subventionner les activités des clients, mais plutôt de contribuer à maîtriser la volatilité des prix du marché dans ce secteur.

²² Pour s'assurer que Mercasol n'entre pas en concurrence avec ses propres clients et ne provoque pas de distorsions du marché, les personnes ayant des activités commerciales sans rapport avec ces domaines se voient refuser l'accès aux services proposés par Mercasol.

²³ A son apogée, Mercasol possède plusieurs points de vente au détail, mais le volume de ses ventes n'a jamais atteint le seuil de rentabilité. Ainsi, outre les subventions de lancement octroyées par CODESPA, institution du gouvernement espagnol pour le développement, les activités de Mercasol sont largement subventionnées par Corposol jusqu'à la fermeture du détaillant au début de 1996.

des dirigeants que les clients seront probablement plus à même d'augmenter leurs revenus et de relever leur niveau de vie s'ils apprennent à mieux gérer leur activité, à améliorer la nature, la qualité et la diversification de leur production ou de leurs ventes, et enfin à mieux utiliser leurs revenus.²⁴ Tout emprunteur doit automatiquement payer des commissions de formation qui sont directement prélevées sur le crédit à l'octroi. Si les clients ne sont pas obligés d'assister aux cours de formation (et peuvent choisir d'y envoyer un parent ou un employé), ils doivent cependant payer ces commissions. Bien que cette composante de la société holding se définisse comme non lucrative, elle a permis à Corposol de dégager d'importants revenus. ²⁵ ²⁶

- Agrosol, comme nous l'avons vu plus haut, est la branche rurale pour les services de crédit, de formation et d'assistance technique de Corposol. Bien que les prêts d'Agrosol soient consentis par Finansol, Agrosol reste non lucrative.
- Construsol a pour vocation d'appuyer les clients dans la réhabilitation de leurs maisons ou commerces. De nombreux clients se lancent de façon inefficace dans de tels travaux en raison de revenus faibles ou irréguliers. Partant de ce constat, Construsol a pour mission de fournir l'assistance technique d'architectes, d'ingénieurs ou de juristes pour aider les clients à planifier et exécuter leurs projets de construction en respectant leurs budgets. Les clients peuvent obtenir un crédit auprès de Construsol (consenti par Finansol) pour financer leurs projets de rénovation, en plus de leurs autres crédits de trésorerie ou crédits à l'équipement en cours. Les clients doivent également s'acquitter de frais d'assistance technique supplémentaires pour les services dont ils ont bénéficié. L'espoir est que Construsol, institution à but non lucratif, atteigne la pérennité financière et se transforme en institution privée.²⁷

Corposol envisage également d'étendre davantage la société holding en incluant Fundasol, chargée de mener des activités de formation (et de reprendre celles de Corposol), Segursol, destinée à offrir aux clients une assurance fiable et accessible, et Saludsol, chargée de répondre aux besoins en soins médicaux du secteur.

De nombreuses idées développées par Corposol constituent un apport intéressant en terme de contribution au développement des microentreprises et du secteur de la microfinance. Durant l'année 1994 et le début de 1995, Corposol poursuit également une forte croissance en terme de clientèle et de volume de crédit, et son portefeuille présente des niveaux d'impayés raisonnablement maîtrisés. Tous ces facteurs peuvent avoir dissimulé des éléments préoccupants comme le rythme de diversification des services de Corposol dans des activités non testées, ou les conséquences ultimes d'une croissance si rapide sur la stabilité du

²⁴ A noter que cela ne reflète pas le point de vue de toutes les IMF performantes. Certaines institutions performantes dont les dirigeants croient en la capacité des microentreprises à se développer de façon autonome selon les opportunités, peuvent qualifier cette approche de « paternaliste ».

²⁵ En partie pour cette raison, les formations proposées se sont plus tard étendues bien au-delà des principes de gestion d'entreprise, pour englober des activités allant de l'artisanat aux cours de musique.

²⁶ En 1994, par exemple, les commissions de formation représentent 28% des produits d'exploitation de Corposol.

²⁷ Corposol envisage alors un modèle de nouvelles entreprises destinées à se reproduire une fois rentables. Malheureusement, les activités de la société holding n'ont jamais atteint ce stade de développement.

portefeuille de Finansol.²⁸ 29

Rétrospectivement, certains faits auraient pu donner l'alerte à ce moment-là, comme l'incapacité de Finansol à générer les revenus nécessaires pour couvrir ses charges d'exploitation, constituer ses réserves et réaliser les ajustements liés à l'inflation, ou encore la rotation insuffisante des marchandises dans les points de vente de Mercasol. Pourtant, ces avertissements ont été étouffés ou justifiés par des arguments très contextuels : la situation économique de la Colombie, l'intervention en temps inopportun de la superintendance bancaire visant à limiter la croissance de l'activité de crédit dans les institutions financières réglementées, et le coût normal de lancement de nouveaux projets.

En mai 1995, après des mois de négociations pour obtenir l'autorisation de Corposol, ACCION International établit le diagnostic de « Gruposol » avec la méthodologie CAMEL.³⁰ 31 Bien que, globalement, l'institution se porte relativement bien, l'équipe de CAMEL note une série de points faibles reflétant une détérioration des activités entre 1992 et 1994.³² Du point de vue organisationnel, l'équipe de CAMEL exprime ses préoccupations concernant les points suivants : ambiguïté causée par le partage de la gestion de la fonction de crédit entre Corposol et Finansol ; circulation inefficace des informations dans l'organisation influençant l'efficacité de la direction et du processus décisionnel ; taux très élevé de rotation du personnel, coûteux symptôme de problèmes organisationnels plus généraux. L'équipe identifie également une dégradation de la qualité des actifs (mesurée par le niveau d'impayés du portefeuille, en pourcentage de l'encours de portefeuille et en pourcentage des fonds propres), de l'efficacité (mesurée à la fois en terme de charges d'exploitation et de productivité des agents de crédit), et de la rentabilité, même si le solde du crédit moyen de Corposol a plus que doublé dans la même période. Parallèlement, l'équipe de CAMEL relève des défauts de cohérence dans certaines données.³³

Plus tard, ces préoccupations se révèlent n'être que la partie visible de l'iceberg. Au milieu de 1995, il apparaît que le refinancement important et la cession du portefeuille de mauvaise

28 Avec le recul, certains ont interprété l'ampleur de cette entreprise comme une preuve de « l'expansionnisme » du président de Corposol. Les caractéristiques de son type de leadership et l'impact sur les activités de la société holding sont développés dans le chapitre 3.

29 De telles conséquences comprennent la détérioration progressive des critères d'octroi de prêt sur le terrain, dans la mesure où le taux de croissance du personnel empêche une formation et un contrôle suffisants, tandis que le respect des objectifs de performance pousse à accélérer les procédures et à augmenter exagérément l'octroi de prêts à des clients existants. Ces tendances ont conduit à l'érosion de la qualité des prêts, qui s'est avérée une pente glissante pour l'avenir de Corposol.

30 CAMEL est un instrument de contrôle de la qualité employé par le personnel de ACCION pour évaluer la situation des filiales du réseau. Ce diagnostic comprend l'analyse quantitative et qualitative de l'adéquation des *Fonds propres*, de la qualité des *Actifs*, de la *Gestion*, de l'*Efficacité*, et de la *Liquidité*.

31 « Gruposol » était parfois employé pour faire référence à la société holding dans son ensemble, pour éviter l'ambiguïté du terme « Corposol » parfois utilisé pour décrire les composantes de la holding spécifiques à Corposol (c'est-à-dire hors Finansol et Mercasol).

32 Les données fournies vont jusqu'en décembre 1994, ce qui empêche l'évaluation de la détérioration qui a suivi au premier semestre 1995.

33 La pertinence de tout instrument de diagnostic est liée à celle de l'information à laquelle il se rapporte. La bonne foi des interlocuteurs et l'existence d'un audit fiable peuvent avoir fait renoncer à creuser davantage certaines données fournies.

qualité de Finansol à Corposol ont provisoirement masqué les problèmes tout en retardant les dotations aux provisions et l'abandon des créances douteuses. En dépit des inquiétudes des tiers, Corposol poursuit ses activités. En mai, la société holding s'étend en rachetant *Soluciones Urbanas*, qui travaille dans le développement de l'habitat social. Bien que la direction justifie l'opération comme un moyen possible de servir les clients, la logique et l'opportunité d'un tel investissement semblent douteuses étant donnée la situation déjà précaire de Corposol. Bien pire, un diagnostic opérationnel approfondi réalisé au cours du troisième trimestre de 1995 permet d'identifier des impayés dans le portefeuille d'Agrosol, auparavant non décelés en raison d'un système comptable manuel et indépendant d'Agrosol. Beaucoup de nouveaux problèmes surgissent également dans les activités de terrain et de siège.³⁴ De plus, la fragilité des données sur les performances présentées aux bailleurs de fonds et au public apparaît progressivement, à mesure que le recoupement des sources d'information révèle des incohérences. La détérioration continue du portefeuille (conduisant à l'augmentation des charges de dotations aux provisions de Finansol), combinée aux pertes permanentes de Mercasol et aux choix de gestion de Corposol (notamment à une gestion épouvantable de la trésorerie, à une spéculation sur les biens immobiliers et à l'expansion forcée et coûteuse des activités de terrain dans l'espoir d'augmenter la génération de revenus) ont déclenché une crise financière qui culmine au début de l'année 1996.

Fin 1995, la direction de Finansol décide de revenir au crédit classique via des méthodologies éprouvées, stoppant les activités de crédit de Mercasol, Construsol, et Agrosol. Bien que la performance des prêts octroyés dans le cadre des nouvelles politiques soit saine et prouve la sagesse des décisions prises, ce succès est éclipsé par les problèmes plus importants de l'organisation. En février 1996, la superintendance bancaire stoppe la nouvelle politique de crédit de Finansol en raison de la détérioration continue et préoccupante de la qualité de ses actifs.³⁵ En mai 1996, les pertes continues de Finansol diminuent ses fonds propres, qui ne représentent plus que la moitié du montant dont elle disposait au début de l'exercice comptable et justifient une intervention de la superintendance bancaire. Cette intervention n'est évitée que grâce à une importante campagne de refinancement.³⁶ Parallèlement, au cours du premier semestre de l'année 1996, la crise de trésorerie traversée par Corposol met l'organisation dans l'incapacité de verser les

34 Le diagnostic a été réalisé par un consultant reconnu du secteur bancaire qui a assumé la charge de Finansol après le départ du premier président.

35 Bien que cela laisse les agents de crédit libres de concentrer leurs efforts sur le recouvrement des crédits, ralentir la croissance du portefeuille de crédit limite la capacité de Finansol à compenser ses pertes via la génération accrue de revenus. Parallèlement, les clients réalisant que les nouveaux prêts ne sont pas subventionnés sont sans doute moins enclins à rembourser leurs crédits en cours. Cette tendance peut se répandre sur les marchés, compliquant davantage le recouvrement des impayés du portefeuille, et augmentant ainsi les charges de provisionnement.

36 Les efforts de financement, menés par ACCION International en collaboration étroite avec Profund (fonds de placement en microfinance), FUNDES, et Calmeadow, ont permis de collecter 3 500 millions de C\$ (environ 3,5 millions US\$) en août 1996 et encore 7 500 millions de C\$ (environ 2,6 millions US\$) à la fin de cette même année. Plus tard, un supplément de 2 000 millions de C\$ (à peu près 1,5 million US\$) est collecté en juillet 1997, pour un total d'environ 12,5 millions US\$. Parmi les investisseurs figurent *Instituto de Fomento Industrial* (banque de développement colombienne de second rang), *Fondo Nacional de Garantías* (fonds de garantie public colombien), Citibank-Colombia, *Fundación Social* (fondation à but non lucratif de premier plan en Colombie), ACCION's Latin American Network, d'autres institutions de microfinance colombiennes, et la banque TRIODOS aux Pays Bas.

salaires, et a fortiori de rembourser ses créanciers.³⁷ En juin 1996, les portefeuilles de Corposol et Finansol sont officiellement séparés pour tenter de protéger les activités de Finansol du désastre plus important de Corposol. Les deux institutions se séparent complètement lorsque Corposol cède ses participations dans Finansol aux banques créancières, dont les prêts octroyés à Corposol étaient garantis par ces actions. En septembre 1996, Corposol ferme officiellement ses portes.

Malgré le naufrage de Corposol, Finansol S.A. continue de fonctionner grâce à l'intense effort de recapitalisation, et en octobre 1996, l'institution a l'autorisation de reprendre de nouvelles activités de crédit. Sortie de la crise immédiate, la mission future de Finansol est de poursuivre le redressement de ses nombreuses activités de terrain et de sa position sur le marché. De nouveaux diagnostics sont réalisés sur divers aspects des activités de Finansol, et des plans sont développés pour résoudre systématiquement les points faibles restants. Les progrès sont sensibles, et les résultats d'activité de Finansol s'améliorent régulièrement.³⁸

Le redressement de Finansol montre que changer le mode de fonctionnement d'une activité de terrain importante est obligatoirement un processus long. L'enracinement profond des habitudes de travail et des motivations des employés ainsi que la culture de remboursement des clients, pour ne citer que quelques facteurs, rendent difficile un redressement rapide. Plus généralement, l'expérience de Corposol met encore une fois en relief l'importance de

³⁷ En mars, tout le personnel de terrain encadré par Corposol est officiellement transféré chez Finansol, résolvant à la fois un élément de la crise des salaires de Corposol et le problème structurel posé par la responsabilité partagée des activités de crédit, qui était non résolu depuis la création de Finansol.

³⁸ Les agents de crédit ont été mieux formés à l'analyse du crédit, les zones d'implantation redéfinies pour améliorer la productivité du personnel de terrain, les salaires rationalisés pour réduire les charges d'exploitation, les agences non rentables en zone urbaine ou rurale fermées, la sécurité des systèmes d'information et l'efficacité des activités du siège améliorées, une part importante et improductive des biens immobiliers vendue, et une nouvelle ligne de crédit destinée aux petits entrepreneurs via la méthodologie FUNDES est ajoutée, permettant d'élargir le marché desservi et de contribuer à construire le portefeuille.

structurer une organisation de façon à pouvoir identifier les problèmes et y répondre, avant qu'ils n'atteignent une ampleur comme celle du cas présent. Nous espérons que l'analyse suivante apportera des enseignements utiles pour relever ce défi.

▪ CHAPITRE TROIS : STRATEGIES DE CROISSANCE

Si, au regard des seules données chiffrées, la croissance est la croissance, l'expérience montre que les différents types de croissance en microfinance n'ont pas tous les mêmes implications pour une organisation et ses clients. Chaque aspect des activités commerciales d'une organisation peut influencer sur le volume et la qualité de la croissance générée, ainsi que sur les capacités institutionnelles nécessaires pour la gérer. L'expansion de Corposol en est un exemple.

Les origines de la croissance de Corposol peuvent se décomposer de différentes manières. A chaque phase de développement de l'organisation, l'équipe de direction poursuit différentes approches pour développer l'activité initiale : pénétration intensive du marché, gestion de la productivité, croissance géographique extensive, et diversification des produits. En même temps, certaines conditions opérationnelles influençant la nature de la performance sont permanentes quelle que soit la phase. Ce chapitre présente toutes les stratégies ayant contribué à la croissance de Corposol et leurs effets positifs ou négatifs au cours du temps.

▪ Pénétration initiale du marché

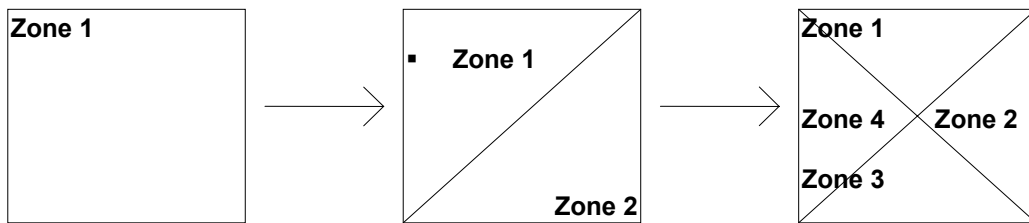
Pendant plus d'un an (1988-1989), les agents de crédit de Corposol conduisent leurs activités depuis un seul bureau central. L'organisation démarre avec une équipe de terrain composée de trois personnes plus le directeur, touchant les clients des zones identifiées comme les plus pauvres de Bogotá.

Selon les membres du personnel interrogé, agents de crédit à cette époque et encore quelque temps après, le processus de sélection et de développement des zones est rigoureusement contrôlé jusqu'en 1990. Les agents se rendent dans une zone pour diagnostiquer les besoins des clients et la demande potentielle, en évaluant le(s) marché(s) et en rencontrant les leaders de la communauté. Le personnel n'est pas autorisé à démarrer l'activité de crédit dans les zones où la demande est limitée ; un minimum de 20 groupes solidaires établis (groupes de quatre à sept microentrepreneurs auto-sélectionnés formant une unité pour emprunter) est requis pour démarrer les activités. Le fondateur lui-même assiste et prend la parole aux réunions de la communauté afin d'évaluer précisément la viabilité du marché potentiel.

Les zones sont soigneusement délimitées pour chaque agent de crédit, afin de concentrer géographiquement les efforts des agents, et minimiser la perte potentielle de productivité due

aux déplacements d'un client à l'autre. Au départ, les zones sont vastes (voir figure 4) ; à mesure que les agents de crédit dépassent le nombre de groupes fixé comme référence (traité dans le chapitre quatre) et que des agents de crédit supplémentaires sont engagés, les zones sont divisées et les clients des agents surchargés répartis sur les nouveaux agents.³⁹ Ce système a pour objectif de créer des zones plus restreintes en taille mais dont la concentration en clients s'accroît au cours du temps, permettant ainsi des gains continus de productivité.

Figure 4 : la subdivision des zones d'intervention



Pour maximiser les effets positifs de la gestion de zones plus denses et atteindre le niveau maximum de pénétration du marché, le contrôle des zones est strict les premières années. Les premiers agents de crédit rappellent que même si les clients des zones environnantes se pressent pour obtenir des crédits, les agents ne sont pas autorisés à leur octroyer des prêts tant que les zones existantes ne sont pas considérées comme saturées. Lorsqu'on lui demande de définir « saturé », un agent de crédit explique que cela correspond au moment où tous les microentrepreneurs viables ont un prêt.⁴⁰ A la fin de l'année 1989, Corposol opère toujours dans seulement deux zones de Bogotá, malgré l'important marché potentiel que représente la ville.

Ces stratégies initiales sont celles que Corposol contrôle alors le mieux. Elles permettent de générer une croissance relativement saine jusqu'à ce que cette gestion par zone ne se heurte à plusieurs complications, émergeant dès le début de l'année 1991. Lorsque les zones commencent à être effectivement saturées, la direction résiste aux demandes du personnel de terrain pour couvrir de nouveaux territoires, estimant que les zones existantes peuvent être davantage exploitées.⁴¹ Limités aux zones existantes et contraints d'atteindre de nouveaux clients pour respecter les exigences de performance, de nombreux agents de crédit commencent à élargir leurs pratiques. Certains, s'efforçant de satisfaire aux objectifs à

39 En théorie, les clients des agents de crédit expérimentés devaient être transférés en fonction de critères géographiques. En pratique, sans contrôle, le processus de transfert des clients a pu s'avérer inéquitable et inefficace, dans la mesure où les agents de crédit existants ont pu préféré conserver ou transférer certains clients pour des raisons autres que géographiques (c'est-à-dire selon la performance de remboursement).

40 La « viabilité » est définie suivant certains critères, tels que mener une activité depuis plus d'un an et avoir un historique de crédit sans problèmes importants auprès de Corposol ou de toute autre institution.

41 Le président fondateur avait un style particulier de réponse face aux préoccupations ou aux critiques du personnel : il rétorquait de manière à étouffer toute nouvelle objection. Ainsi, concernant la saturation potentielle du marché, on pourrait lui prêter ces termes : « Qu'est-ce qui ne va pas ? Vous ne voyez pas toutes ces entreprises sous votre nez ? » Les premières années, le personnel acquiesce, mais au cours du temps, de telles réponses dissuadent complètement le personnel de faire part de ses préoccupations. Cela contribue de son côté à éloigner le président de l'organisation, finissant sans doute par affecter l'objectivité de son jugement sur les activités de Corposol.

l'intérieur des zones existantes, commencent à contourner les conditions de prêt pour identifier davantage de clients éligibles sur les marchés saturés. D'autres cherchent des clients où ils peuvent en trouver, ignorant les limites de zones. Chacune de ces tendances est en soi problématique – la première augmente directement le risque lié à la qualité du crédit et la seconde provoque une dispersion géographique. Ces effets sont au fil du temps lourds de conséquences soit au niveau de la productivité, soit au niveau de la qualité du prêt, dans la mesure où les agents de crédit ont moins de temps à consacrer à chaque client.

Bien que les zones ne tardent pas à être étendues et que les dégâts réels restent limités, le découpage par zone devient moins respecté, et cette tendance aura par la suite du mal à s'inverser. A partir de ce moment, on voit fréquemment deux types de situation : soit plusieurs agents de crédit opérant dans les mêmes zones, soit des agents des agents de crédit ayant des portefeuilles géographiquement dispersés. Ces situations ne sont pas d'une grande efficacité dans le sens où les clients risquent de recevoir des discours incohérents pouvant induire en erreur par rapport aux modalités de remboursement.⁴²

Au-delà de la définition géographique, d'autres aspects de la gestion par zone se relâchent également en raison de la pression toujours plus forte à la croissance. Les premières années, la nouvelle répartition des clients et du territoire de Corposol est soigneusement réalisée à l'occasion des semaines d'introduction des nouveaux agents de crédit sur le terrain. Les agents de crédit expérimentés présentent leurs successeurs aux clients pour assurer la continuité du service et faciliter la localisation du lieu de travail souvent informel des clients. Cependant, le soin apporté au passage de relais décline sensiblement à mesure que les objectifs de performance augmentent. Lorsque des agents de crédit démissionnent ou sont renvoyés, leurs dossiers clients sont souvent répartis entre les autres agents de crédit, sans présentation préalable. Cela se traduit en clients perdus. Soit le nouvel agent de crédit est incapable de les localiser géographiquement, soit les clients trouvent désagréable d'avoir affaire à un nouvel agent de crédit sans explication de la part de celui qui leur avait octroyé un prêt. En outre, ces deux situations favorisent les impayés. Les membres d'une équipe spéciale de recouvrement des crédits en retard de plus de 60 jours expliquent que certains prêts restant à recouvrer sont le fait d'emprunteurs à qui les crédits ont été octroyés sans présentation préalable du nouvel agent en 1994.⁴³ Ce problème peut être en partie attribué aux défis posés aux nouveaux agents de crédit, qui ne reçoivent pas d'appui pour assumer ces clients.

En mai 1996, un expert d'ACCION International évalue le mode d'organisation par zones dans le cadre d'un diagnostic global des activités. Il constate un système faiblement structuré, ainsi qu'un manque de directives écrites. Des efforts ont suivi pour améliorer ce

⁴² La présence de plusieurs agents de crédit opérant dans une même zone peut semer la confusion parmi les clients si les informations ou le traitement qu'ils reçoivent sont incohérents. Par exemple, pour le recouvrement des crédits, si un agent de crédit fait preuve de plus de souplesse envers ses clients qu'un autre agent plus strict, les clients de ce dernier peuvent se demander pourquoi ils font l'objet d'un traitement différent de leurs voisins. Ce genre de doute peut affecter les remboursements et se propager sur les marchés. Il en va de même pour toute autre ambiguïté dans la politique de prêt, favorisée par un environnement informel tel que celui dans lequel Corposol opère à ce moment-là.

⁴³ Connue sous le nom de *Fuerza Especial de Cobro* (FEC, ou force spéciale de recouvrement). Cette initiative est traitée ci-après.

mode d'organisation par zones, mais les résultats d'un diagnostic similaire réalisé au premier trimestre de 1997 révèlent d'importantes inégalités entre les agences en terme de concentration des zones, de gestion et de charge de travail des agents de crédit. Le même diagnostic reflète également l'importance d'assurer la continuité du suivi des clients : la rotation fréquente des agents de crédit affecte à la fois les niveaux de fidélisation des clients et le niveau d'impayés des crédits.

En résumé, Corposol démarre ses activités avec un mécanisme efficace de pénétration du marché générant une croissance saine. Toutefois, toute croissance intensive a ses limites. Si la direction avait davantage prêté attention aux signes indiquant la nécessité d'ajustements, elle aurait pu poursuivre cette stratégie méthodiquement. Au lieu de cela, en ignorant les signes de saturation et en imposant des exigences de performance, la direction a involontairement induit certains écarts par rapport aux critères opérationnels souhaités. Cette stratégie n'affecte pas seulement la productivité, mais pousse également rapidement le personnel de terrain à improviser pour répondre à des mandats contradictoires. Ce mode opératoire a joué un rôle significatif dans la détérioration ultérieure de l'activité de terrain et du portefeuille de Corposol.

▪ **Gestion de la productivité**

▪ **Objectifs de performance**

Les objectifs de performance sont le principal instrument de gestion utilisé pour encourager la productivité durant toute la vie de Corposol. Les membres du personnel ayant rejoint Actuar dès 1989 expliquent que depuis l'origine, le fondateur ne cesse de prêcher que la croissance est une priorité. La plupart des employés s'accordent à penser que ces objectifs ont été un instrument de l'expansion de Corposol jusqu'en 1995.

Si dans de nombreux domaines, il est admis que la mise en place et le suivi des objectifs sont une étape clé pour leur réalisation, d'autres facteurs influencent l'équilibre du système conçu pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation : les critères de définition de ces objectifs, leur degré de rationalité et de faisabilité, et la nature des récompenses ou des pénalités liées à la performance. A ses heures de gloire, l'engagement clair et ferme de Corposol pour atteindre ses objectifs est certes admiré par certains, mais son système d'objectifs de performance est fragile : des failles fondamentales noyauteront l'activité de crédit et s'avèreront l'un des principaux facteurs de détérioration de la qualité du portefeuille au fil du temps.

A plusieurs reprises, la direction de Corposol ajuste les paramètres de définition de ses objectifs de performance pour pouvoir les atteindre.

- De 1988 jusqu'au milieu de 1994, les objectifs sont d'acquérir un certain nombre de

nouveaux clients et de renouveler un certain nombre de crédits. En règle générale, de tels objectifs sont sains et doivent être encouragés. Le premier est la base de la future croissance, qui doit découler naturellement de la méthodologie,⁴⁴ et le second concerne la fidélisation de la clientèle, essentielle pour atteindre l'échelle permettant de rentabiliser l'investissement dans les petits clients.⁴⁵ Malheureusement, ce système sous-estime le poids du remboursement des prêts. En fait, les agents de crédits évoquant le modèle d'incitation de Corposol à son origine (1989-1990), se souviennent que les agents ayant privilégié le volume de prêt, y compris au détriment de la qualité du portefeuille, ont toujours été mieux récompensés et davantage reconnus que les agents plus prudents dans leurs pratiques de crédit. L'autre difficulté principale de ce système est l'insistance de la direction sur des objectifs de plus en plus offensifs.

- Pendant le second semestre de 1994 et une grande partie de 1995, la priorité devient le nombre de crédits décaissés, le nombre de nouveaux clients passant au second plan. En apparence, cela ne semble pas problématique. Pourtant, ce changement accompagne la diversification horizontale de Corposol et le lancement de nouvelles lignes de crédit. Le fait que l'accès aux nouveaux produits requiert un historique de crédit (impliquant que seuls les clients existants sont éligibles pour un prêt) conduit à l'octroi de plusieurs prêts au même client. Dans ces conditions, la nature des objectifs de performance encourage des pratiques de crédit provoquant le surendettement des clients.⁴⁶
- A partir de 1996, confrontée à la nécessité d'atteindre un volume de crédit permettant la viabilité le plus rapidement possible, la direction définit l'objectif principal en terme de montant global de crédit décaissé. La direction renforce également le système en accordant la même importance à la qualité du portefeuille. Le problème est qu'au moment de la conception de ce plan, le nombre de clients devient secondaire. La priorité accordée au volume du portefeuille, sans recherche de lien avec le nombre de clients correspondant, présente le risque d'amener les agents de crédit à respecter l'objectif de croissance en augmentant la taille des crédits, et non pas en touchant de nouveaux clients. Stratégie à court terme certes plus rapide, cette approche peut à moyen terme accroître les risques si une analyse suffisante de la capacité de remboursement des clients n'accompagne pas les augmentations rapides du montant des crédits. En outre, elle peut

⁴⁴ Avec la méthodologie du crédit progressif, les clients qui remboursent sans difficulté leurs crédits initiaux de petit montant sont susceptibles d'emprunter successivement des montants plus importants jusqu'à ce qu'ils cessent d'avoir besoin d'un financement supplémentaire ou qu'ils se désengagent du programme pour toute autre raison. Ainsi, l'objectif d'attirer des clients encourage indirectement la croissance à moyen terme du portefeuille en évitant le risque potentiel associé à une croissance par augmentations excessives et imprudentes du montant des crédits.

⁴⁵ Etant donné que les petits crédits ne génèrent pas autant de revenus que les crédits importants, bien que leurs coûts ne soient pas nécessairement à proportion plus faibles, dans de nombreux programmes appliquant des formes de prêt progressif, les crédits initiaux octroyés aux nouveaux clients représentent un investissement net pour l'organisation, récupéré via l'octroi ultérieur de prêts plus importants à ces clients. Ainsi, la perte de clients, en particulier de clients anciens, représente un coût important pour l'organisation.

⁴⁶ Au-delà des conséquences de cette stratégie sur le crédit, on peut avancer qu'une telle définition des objectifs illustre le conflit d'intérêt existant entre les composantes de la société holding, dans la mesure où Finansol porte la responsabilité de la qualité du portefeuille des crédits, tandis que Corposol voit un avantage aux revenus supplémentaires rapportés par les commissions de formation à chaque crédit octroyé, même si cela induit un coût plus important pour les mêmes clients.

conduire à se tourner vers des clients dont l'activité présente le plus fort potentiel de croissance, au détriment des clients à plus faibles revenus (et par conséquent amener l'institution à se détourner de sa mission originale).

Un aspect des objectifs de performance frustre de nombreux membres du personnel : il s'agit de la définition des objectifs « par le haut », sans consultation de la base et sans référence logique à la performance passée en tant qu'indicateur de faisabilité. En conséquence, la direction fixe des objectifs de plus en plus irréalistes et mal acceptés par le personnel, dont l'avis n'est pas pris en compte.

- Les agents de crédit présents depuis les débuts de Corposol se rappellent d'objectifs de performance « rationnels » et « réalisables » jusqu'en 1990 environ.⁴⁷ Les objectifs définis pour 1991 fixent le niveau souhaité de crédit en fonction de l'octroi de ressources par un bailleur de fonds.⁴⁸ Mais ce financement est retardé jusqu'en milieu d'année, à tel point qu'à cette période, les agents de crédit n'ont réalisé que 7% de l'objectif de l'année en raison des contraintes de ressources. L'objectif annuel n'est cependant pas révisé, ce qui oblige les agents de crédit à employer tous les moyens pour l'atteindre. C'est l'un des premiers exemples de l'installation d'un climat de pression et du relâchement consécutif des pratiques de crédit de Corposol.
- Les employés déclarent que l'expérience de 1991 marque « la fin » d'une définition raisonnable des objectifs. Une fois qu'il découvre les résultats obtenus sous pression, le président définit de nouveaux paramètres. Les agents de crédit se souviennent qu'en 1992, il est « impossible » d'atteindre les objectifs de performance tout en respectant toutes les étapes des procédures de crédit.
- Le président de Corposol rejette les tentatives des cadres intermédiaires pour lui fournir des informations permettant des projections plus réalistes. Le directeur du crédit urbain de cette époque se souvient avoir soumis un budget annuel en janvier 1995 en fondant ses projections d'activités sur les performances de 1994. Il manque d'être « mis à la porte », ses prévisions de croissance ne correspondant pas aux attentes du président. L'objectif de performance pour l'année fixé par le président de façon indépendante est pratiquement le double de ce que le directeur du crédit urbain estime réalisable.⁴⁹ Cela produit le double effet négatif d'ôter tout pouvoir et toute motivation à l'un des directeurs opérationnels clés de Corposol et d'ignorer un indicateur important de la situation des activités de terrain, qui aurait pu contribuer à éviter les problèmes. Au cours du temps, ce type d'interférence aboutit à la rupture des circuits d'informations pourtant essentiels du terrain vers le siège, les employés en venant à craindre des blâmes ou renonçant à faire des efforts.

⁴⁷ Les 21 agents de crédit (24 à la fin de l'année) devaient atteindre un total de 5000 clients en cours d'année.

⁴⁸ 10 000 clients avec une augmentation continue prévue d'agents de crédit.

⁴⁹ Bien que les données détaillées permettant de suivre les objectifs de performance au cours du temps soient indisponibles, certains employés se rappellent avoir vu leurs objectifs mensuels initiaux doubler voire tripler en 1995. Cette augmentation est d'autant plus significative si l'on considère le nombre croissant d'agents de crédit devant atteindre ces objectifs en opérant dans des zones de plus en plus saturées ou dispersées.

Le dispositif conçu pour faire appliquer le système d'évaluation des performances s'est également finalement révélé un facteur négatif. L'échec dans l'atteinte des objectifs de performance ne donne pas systématiquement lieu à une critique constructive, une recherche des problèmes ou encore un diagnostic du besoin de renforcement institutionnel. Mais l'atteinte de ces objectifs n'est pas davantage récompensée. En fait, la direction applique essentiellement une politique de sanction. Les mesures répressives prennent des formes relativement mineures, comme l'avertissement ou le blâme public par la direction, ou plus sévères, comme le licenciement.⁵⁰ Un nombre suffisant d'agents de crédit atteste de la réalité de cette menace.⁵¹ Malheureusement, il s'avère que de telles mesures punitives produisent un effet plus négatif que positif sur la productivité, comme le prouvent les évaluations du moral et de la motivation des employés réalisées par des tiers à différentes périodes.

Il ne fait aucun doute que sans sa politique offensive sur les objectifs de performance, Corposol n'aurait pas connu cette explosion de croissance générée jusqu'en 1995. Néanmoins, l'absence d'un équilibre effectif des priorités permettant d'être attentif à la qualité du portefeuille, la définition d'objectifs irréalistes, et enfin l'application de sanctions lourdes en cas de non respect des objectifs entraînent une dégradation des procédures et des pratiques de crédit. Pour beaucoup, ces facteurs sont les racines de la crise.

▪ Instruments de la productivité

Au-delà de la fixation d'objectifs de performance et des techniques de gestion par zone précédemment mentionnées, Corposol utilise d'autres instruments pour améliorer l'efficacité des activités de terrain. Dans les premières années d'existence de l'organisation, ces instruments manuels comprennent :

- un plan de gestion du temps pour organiser les clients géographiquement et minimiser ainsi les déplacements inutiles entre les zones (connu sous le nom de *rutero*).
- Un formulaire permettant la planification mensuelle des activités faisant état des dates d'échéance des crédits, de « contrôle » de l'utilisation des crédits récemment décaissés, ou de visites régulières de suivi. Ce document est conçu pour aider les agents de crédit à organiser leur temps en fonction de leurs priorités.
- Une grille pour le « contrôle mensuel du portefeuille et des activités », reflétant la majeure partie des informations contenues dans les autres documents, exprimant les

⁵⁰ De telles sanctions peuvent comprendre l'exclusion des cours de gestion et de communication proposés pour le développement professionnel et la formation des équipes. Or, cela n'est pas logique, puisqu'en fin de compte les mécanismes limitant le développement du personnel vont à l'encontre du but même de l'organisation.

⁵¹ Bien que les données exactes et suffisamment détaillées soient indisponibles (pour les raisons évoquées précédemment), les employés rappellent que cette technique prévaut en 1994, aboutissant à environ un licenciement par mois en moyenne pour non respect des objectifs de performance, et que ce chiffre passe en 1995 à environ deux par mois, indépendamment des vagues plus importantes de licenciements en 1996 et 1997.

engagements pour le mois sous forme graphique (appelé « bingo »).⁵²

La plupart des membres du personnel et des instances de supervision décrivent ces instruments comme utiles et, au départ, des efforts sont faits pour en assurer une utilisation correcte. Cependant, de nombreux agents de crédit renoncent à respecter ces procédures face à la contrainte de productivité à tout prix. Il est intéressant de voir qu'au moment où l'activité atteint un pic, certains nouveaux employés ne sont pas même pas formés à l'utilisation de ces outils, de façon à « gagner du temps ».

Lorsque le système d'information commence à produire des résultats plus complets, des rapports tels que les projections mensuelles de recouvrement des crédits, la synthèse hebdomadaire du portefeuille et la synthèse quotidienne des découverts diminuent la nécessité de recourir à des formulaires de comptabilité manuels. Dans certaines agences, cependant, les agents de crédit continuent de recourir aux systèmes manuels parce qu'ils ne peuvent pas compter sur une réception en temps voulu des rapports du système d'information. En octobre 1997, il n'existe pas de consensus sur les règles d'application (ou l'absence d'application) de ces instruments.

A l'image d'autres bonnes pratiques appliquées durant les premières années d'activité de Corposol, il s'avère que l'utilisation des instruments de productivité est de moins en moins respectée et s'accompagne d'autres processus de détérioration, tels que le relâchement du découpage par zone et la variabilité de la méthodologie et des procédures de crédit. Si la dégradation de l'utilisation de ces instruments n'a pas seule conduit à la chute de Corposol, l'emploi inefficace de certains des instruments, cumulé à d'autres mécanismes comme le découpage par zones, peut avoir entravé la progression de Corposol.⁵³

▪ Expansion géographique

▪ Croissance et déclin de Corposol

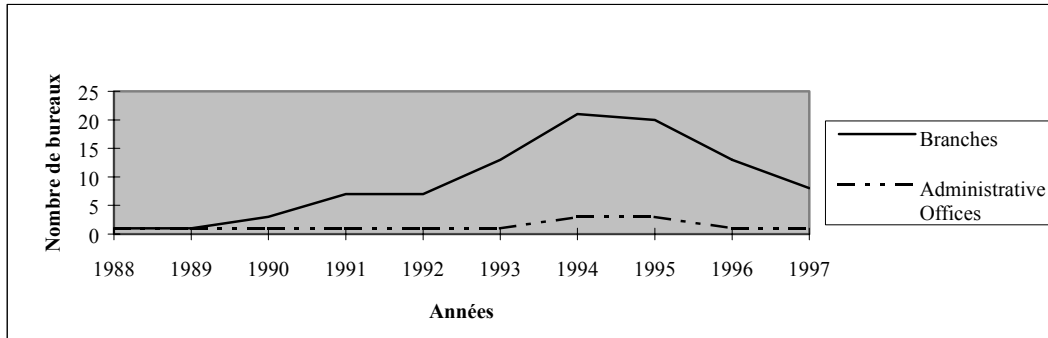
A l'origine, l'expansion géographique de Corposol est progressive. Comme nous l'avons vu précédemment, entre 1988 et 1989, les activités sont menées à partir du siège. Comme l'indique la figure 5, les premières agences sont ouvertes en 1990, et on assiste à une expansion progressive jusqu'en 1991. A cette époque-là, le programme opère à travers sept agences. Ce niveau est maintenu jusqu'en 1992. L'expansion fait plus que tripler au cours des trois années suivantes, pour atteindre 24 agences début 1995. Non seulement cette cadence pose de nombreux défis à l'organisation, mais ce qui est plus grave, la fermeture à

⁵² Les avis divergent sur l'utilité de cette grille ; à l'époque, certains la considèrent comme un travail redondant, donc comme une perte de temps.

⁵³ Il faut noter qu'à l'époque de cette étude, la direction de Finansol entreprend de traiter certains de ces points. Ainsi, au second semestre de 1997, les zones d'action des agences sont redécoupées avec la collaboration du personnel de terrain d'ACCION International.

partir de 1996 de nombreuses de ces agences, alors que Finansol tente de se redresser, représente un coût considérable pour l'organisation. En janvier 1998, Finansol possède huit agences, soit une de plus seulement que ce qu'avait Corposol en 1991.

Figure 5 : ouverture et fermeture des agences



▪ Sélection et développement du marché

L'ouverture des agences relève de plusieurs processus décisionnels. La création des trois premières agences est décidée par le fondateur et ses trois premiers employés, responsables à cette époque de la coordination du travail entre les agents de crédit. Ces premières cibles se situent dans certaines des zones les plus pauvres avec la plus forte concentration de microentrepreneurs. L'une des zones est sélectionnée en partie en raison des possibilités de financements par un bailleur de fonds s'intéressant à cette région, pratique qui jouera également un rôle dans l'ouverture ultérieure d'autres agences.

Plus tard, le choix des zones est un peu plus décentralisé et s'appuie souvent sur la croissance d'agences existantes. De 1992 à 1994, tout directeur d'agence peut proposer l'ouverture d'une agence et fournir les critères à évaluer pour approbation. La plupart du temps, cela se produit dans des zones où des agences existantes présentent une croissance supérieure à leur capacité. La première expansion dans des régions plus rurales est en fait générée par l'extension des activités urbaines. De nouvelles agences sont d'abord ouvertes dans les environs immédiats de Bogotá (appelées *cabeceras municipales*); elles précèdent ainsi les premières activités d'Agrosol.

Des efforts sont entrepris pour élaborer des politiques d'expansion de qualité dans les premières années, mais beaucoup ne seront appliquées que partiellement ou de façon éphémère.

- La direction instaure le principe d'un nombre optimal d'agents de crédit par agence, égal à sept, proportion devant selon elle optimiser l'effet de levier de l'investissement dans une agence sans créer une charge excessive pour la supervision et le contrôle. Selon cette théorie, lorsqu'une agence se développe au point d'avoir besoin de plus de sept agents de crédit pour gérer la clientèle existante, une nouvelle agence doit être ouverte pour répartir la charge et fournir la base d'une nouvelle expansion. Dans la pratique, cependant, ce principe n'est pas toujours appliqué. Une ancienne directrice d'agence se souvient d'une période en 1992, où elle supervisait 21 agents de crédit avant qu'une autre agence ne soit ouverte. Ces situations de surcharge du personnel à gérer sont propices à des défaillances de l'encadrement, comme nous le verrons dans le chapitre cinq.
- Théoriquement, un diagnostic de zone doit être établi avant de pénétrer sur un marché. Mais la majorité des membres du personnel interrogés se rappellent le peu de crédit accordé au formulaire de diagnostic requis. Ils le remplissaient, mais souvent sans véritable analyse, dans la mesure où la plupart du temps, « les décisions étaient déjà prises ».
- Afin d'optimiser l'expérience d'ouverture de nouvelles zones, une autre idée est mise en pratique de 1991 à 1993 : la rotation des directeurs d'agence. Cette idée répond au double principe (1) de créer des échanges fructueux entre les différents marchés de Corposol, et (2) de proposer un mécanisme indirect garantissant l'objectivité et l'indépendance des directeurs d'agence, en évitant qu'ils puissent établir des relations trop privilégiées avec le personnel ou la clientèle d'une agence particulière. Bien que vécue comme une expérience positive par les employés interrogés, la rotation s'est avérée par la suite plus occasionnelle que

Echec de la première agence de Corposol

En 1990, Actuar Bogotá octroie un prêt à la sœur du fondateur et son mari afin d'établir un centre de santé pour les clients, probablement l'une des premières initiatives visant au futur « développement intégré » de Corposol. Les clients peuvent choisir de verser une prime mensuelle pour utiliser les services du centre. Devant le peu de clients choisissant de recourir à ces services, le fondateur propose de décaisser les prêts au centre, espérant encourager les clients à se renseigner en même temps sur les services de santé. Comme il paraissait difficile de confier à l'infirmière la tâche de décaissement des prêts, des agents de crédit sont envoyés au centre, et décident qu'ils pourraient également mener leurs activités de crédit depuis là-bas. C'est ainsi que le Quiroga devient la première agence de Corposol. Malheureusement, le centre de santé est un échec, les arriérés se multiplient, et les activités de crédit doivent être transférées dans une autre agence. Le premier directeur d'agence de Quiroga admet plus tard que si cette première expansion avait relevé d'une décision purement commerciale, il est probable que l'agence n'aurait pas élu domicile sur ce site. Il s'agit là sans doute du premier exemple d'un processus en quatre phases qui s'avèrera fatal à Corposol : (1) lancement d'une nouvelle expérience fondée sur un concept intéressant mais avec une analyse insuffisante de la demande ou de la faisabilité, (2) tentative de soutenir voire d'induire le succès d'une initiative fragile en l'associant à une composante plus solide des activités, (3) erreurs coûteuses, et (4) conflit d'intérêts. S'il a été fait mention du prêt accordé pour la création du centre de santé au conseil d'administration, l'initiative est présentée comme un exemple de développement innovateur, et l'emprunteur (qui n'est pas nommé) est décrit comme un « microentrepreneur ». Corposol n'a à cette époque aucune politique spécifique interdisant le crédit à des personnes liées.

régulière, parce qu'il fallait sauvegarder une certaine stabilité opérationnelle dans un contexte de croissance fulgurante.

Malgré le caractère relativement informel du processus mentionné ci-dessus, les membres du personnel s'accordent à penser que la première vague de nouvelles agences ouvertes au cours de l'année 1993 et au début de 1994 est en général « pertinente », ces agences étant encore relativement saines et viables. Cependant, au début de 1995, l'expansion commence à prendre un caractère plus offensif, comme le révèlent les faits suivants :

- Le personnel de terrain commence à noter des signes de saturation dans certaines zones, suggérant que chercher à intensifier davantage la croissance sur certains marchés existants est certainement moins efficace qu'affecter des ressources à une expansion géographique plus importante. Malgré cela, en 1995, le directeur général ordonne l'ouverture d'agences dans des zones déjà desservies par d'autres agences.⁵⁴ Si la pénétration du marché est l'argument avancé pour justifier cette décision douteuse, la stratégie discutée au niveau interne entre la direction et le personnel du siège fait clairement apparaître une autre raison essentielle : selon le président, la concurrence interne entre les membres du personnel sur le partage de clientèle et de marché doit conduire à accroître leur productivité. Cette dernière stratégie s'avèrera nuisible, augmentant les contraintes et par conséquent les pratiques imprudentes de crédit, tout en introduisant progressivement des comportements individualistes chez les agents de crédit au détriment de l'esprit d'équipe et de l'engagement institutionnel.
- En avril 1995 est mise en place une nouvelle stratégie. Se fondant sur l'hypothèse qu'augmenter le volume du personnel constitue le moyen le plus rapide pour développer la clientèle et le crédit, le président décide de promouvoir de nouveaux directeurs d'agence en vue de l'ouverture du prochain groupe de nouvelles agences.⁵⁵ Un concours est organisé sur la base de propositions de stratégies d'entrée sur le marché, et neuf gagnants sont sélectionnés pour ouvrir des agences. Si, en théorie, l'analyse des directeurs aurait dû fournir une base solide à l'expansion, les marchés concernés ne sont le plus souvent pas évalués et s'avèreront problématiques. En outre, ces décisions sont prises sans tenir compte de la capacité de l'institution à gérer une augmentation aussi rapide du nombre de ses agences.

La croissance d'Agrosol suit une courbe similaire. Comme pour Corposol, les premières activités sont menées dans des zones concentrées et un personnel peu nombreux les contrôle. Cependant, des augmentations importantes de personnel décidées par le siège en quête de nouveaux clients, induisent l'extension de la couverture à des communautés situées bien au-delà des limites initiales.⁵⁶ ⁵⁷ Ces extensions démarrent souvent d'un point central ; les

⁵⁴ L'ouverture d'agences en 1995 entraîne également la réimplantation de certaines agences sur des marchés existants. Si le désir d'intensifier encore la croissance sur les marchés existants est compréhensible, le processus de réajustement de l'infrastructure représente un coût financier et d'exploitation pour l'organisation.

⁵⁵ A noter que les éléments de la crise sont déjà en place à ce moment ; ce fait illustre la nature du processus décisionnel du président à l'époque.

⁵⁶ Le programme démarre en octobre 1992. Courant 1993, les agents de crédit lancent des activités dans les zones nord et est. En 1994, les activités s'étendent au sud.

agents de crédit se partagent certaines communautés et opèrent par déplacements plutôt que par l'ouverture d'agences. Dans ces conditions, l'expansion prend une forme plus difficile à contrôler et par conséquent, moins ordonnée. Début 1996, un diagnostic de terrain mené par le président de Finansol montre que les clients de Agrosol se répartissent sur 70 municipalités rurales. Bien qu'une telle couverture soit souhaitable d'un point de vue social, la dispersion géographique qui en découle, associée au volume, rend impossible pour les agents de crédit de respecter leurs objectifs tout en effectuant un suivi approprié ou en procurant une assistance technique à la hauteur de celle pour laquelle les clients ont payé. L'impact sur les activités de crédit et la qualité du portefeuille est alors sévère.

Par ailleurs, l'extension d'activités sans analyse suffisante du marché amène à octroyer des crédits dans des zones qui se révéleront plus tard problématiques. Citons par exemples des zones rurales connaissant déjà des problèmes importants, tels qu'une guérilla, des conditions climatiques affectant le rendement des récoltes, ou des problèmes de crédits impayés auprès d'autres institutions. Au moins une région a été ouverte en dehors de Bogotá afin de pouvoir bénéficier d'une subvention. Malgré l'analyse de marché présentée pour justifier cette décision, la demande de la communauté s'avère insuffisante et les conditions du marché très différentes de celles pour lesquelles la méthodologie de Corposol est adaptée. Les activités de crédit n'atteindront jamais un niveau viable, et l'agence finira par fermer.

En conclusion, une partie de l'expansion géographique de Corposol se réalise de manière saine et viable. Mais des stratégies de plus en plus offensives imposent des contraintes à l'activité de crédit, qui excèdent la capacité du personnel, de l'infrastructure et des systèmes en place. Les conséquences sur la qualité du portefeuille, ainsi que le coût matériel causé par l'ouverture puis le démantèlement de nouvelles agences, témoignent des failles dans la manière d'appliquer cette stratégie.

▪ Diversification des produits

L'approche de Corposol concernant le développement de nouveaux produits est cohérente avec la façon dont l'organisation envisage son propre développement. Portée par l'enthousiasme visionnaire du leader de Corposol et la mentalité « vouloir, c'est pouvoir » inspirée par le succès de l'organisation à ce moment-là, la direction de Corposol passe de la conception des idées à leur application à un rythme étonnant.⁵⁸ De la fin 1992 jusqu'à la fin

⁵⁷ Le volume du personnel a plus que triplé de fin 1993 jusqu'à fin 1994. Afin de respecter les objectifs, le personnel a commencé à proposer des services de crédit dans deux zones supplémentaires.

⁵⁸ Corposol avait déjà introduit certaines formes de diversification des produits. En plus du produit de base qu'est le crédit solidaire (fonctionnant grâce à une méthodologie élaborée à travers l'expérience d'institutions dans de nombreux pays) et le programme de prêt individuel démarré en 1990, Corposol offre de 1990 à 1992 des crédits à l'équipement, utilisables par les clients pour compléter leurs crédits de trésorerie individuels ou de groupe. De tels crédits représentent une progression naturelle par rapport au crédit de trésorerie et sont soumis à certains critères limitant le risque pour le groupe. En tant que tel, le concept de crédit parallèle n'est pas entièrement nouveau pour l'organisation, et a déjà bien fonctionné.

1994, la direction démarre le programme Agrosol, rachète une société financière commerciale pour établir Finansol, crée la société holding Corposol, et lance de nouvelles lignes de crédit pour Mercasol et Construsol.⁵⁹ Par définition, une telle trajectoire représente un changement radical de l'aspect et des activités de l'organisation en très peu de temps.

▪ **Croissance et diversification des produits**

Dans le cas de Corposol, le concept de diversification des produits comme instrument de croissance a des effets paradoxaux. Au lieu de répondre à différents types de demande ou de s'installer sur des niches du marché complémentaires, la majorité des nouvelles lignes de crédit de Corposol sont en réalité conçues pour satisfaire les nouveaux besoins de la même clientèle cible.⁶⁰ Ce fait est à la base de deux failles structurelles dans la croissance de Corposol atteinte via la diversification des produits financiers : l'accaparement de la croissance par les nouveaux produits au détriment des produits existants et l'augmentation générale du montant prêté à chaque client plutôt que le développement de la base de clientèle.

▪ **Effet sur la composition du portefeuille de crédit**

Pendant la période de lancement des nouveaux produits, l'encours de crédits global de Corposol augmente et passe de 9 600 millions C\$ (12 millions US\$) fin 1993 à environ 38 000 millions C\$ (environ 38 millions US\$) fin 1995, soit une augmentation de plus de 300% en équivalents dollars. Cependant, il faut noter qu'une grande partie de cette croissance conduit à diminuer la part du prêt solidaire, produit classique de l'institution. La progression des graphiques de la figure 6 montre que si les crédits solidaires représentent 86% du montant prêté par Corposol au cours de 1993, ils ne représentent plus que 30% du montant total octroyé durant l'année 1995. Cela représente à la fois une diminution en valeur relative et en valeur absolue, ainsi qu'une substitution nette dans le portefeuille de crédit des produits les plus classiques de Corposol par des produits bénéficiant d'une méthodologie moins éprouvée.

Les mêmes changements se produisent en terme de nombre de prêts. Les graphiques de la figure 7 indiquent qu'en 1993, 90% des crédits de Corposol sont des crédits de groupe, tandis

⁵⁹ Certains membres du personnel évoquent également la brève expérience de crédits à la consommation pour l'achat d'appareils ménagers, mais cela n'a jamais été formalisé. Parallèlement, les crédits à l'équipement sont réintroduits en 1994 en même temps que les autres nouveaux produits, faisant passer à quatre le nombre possible de crédits simultanés d'un client.

⁶⁰ Cela n'est pas le fruit du hasard mais le produit d'une construction. Partant de l'hypothèse qu'il est essentiel de connaître l'historique de crédit d'un client, et espérant que l'accès à de nouvelles lignes de crédits encouragera les emprunteurs à bien rembourser, la direction de Corposol considère comme éligibles pour un crédit à l'équipement les clients qui en sont à leur deuxième emprunt uniquement, et pour les crédits de Mercasol et Construsol, les clients qui en sont à leur troisième emprunt. Dès lors, les nouveaux produits ne permettent pas de diversifier la base de clients.

qu'en 1995, ces prêts représentent seulement 60% du portefeuille de Corposol.⁶¹ Si le nombre total de prêts s'est accru de 60% durant cette période, l'augmentation du nombre de prêts solidaires est inférieure à 6%.

Les politiques de la direction sont pour partie responsables de ce glissement. Par exemple, pour augmenter l'utilisation par les clients des services de Mercasol, la direction décide à un moment donné que les clients exerçant un certain type d'activité recevront leurs crédits uniquement via les produits de Mercasol. Cela contribue non seulement au glissement des formes de prêts classiques de Corposol, mais provoque également un retour de flamme ; les clients ne trouvant aucun intérêt aux services de Mercasol, ou n'appréciant pas les restrictions de l'institution sur l'utilisation de leurs crédits, quittent l'institution.⁶² Dans ces cas-là, au-delà de l'absorption de certains produits par d'autres, la diversification des produits réduit la croissance nette potentielle.

⁶¹ En interprétant ces chiffres, on note que les prêts Mercasol, Construsol et les crédits à l'équipement sont octroyés uniquement à des clients ayant déjà eu un crédit solidaire, individuel ou Agrosol. Après 1993, lorsque des produits parallèles sont introduits, ces chiffres représentent la répartition du nombre total de prêts, et non pas le nombre de clients, dans la mesure où certains clients ont plus d'un crédit.

⁶² Cette expérience permet également de faire la lumière sur les avantages et les inconvénients du crédit dirigé, qui a longtemps soulevé des questions parmi les praticiens du microcrédit.

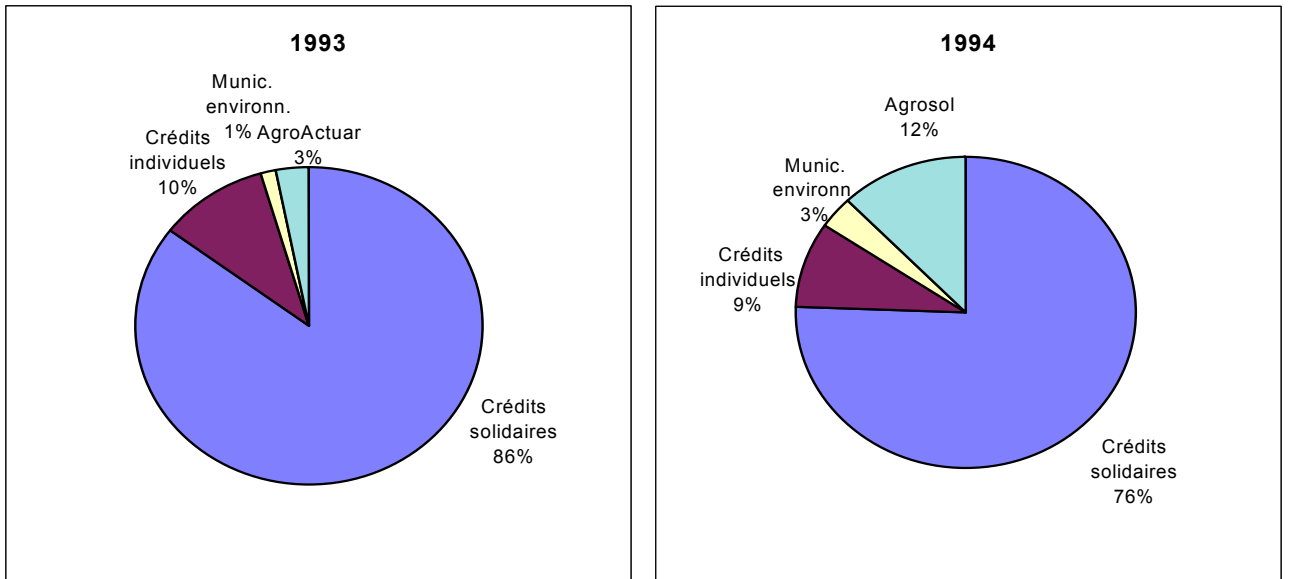


Figure 6 : Répartition du montant prêté, par produit

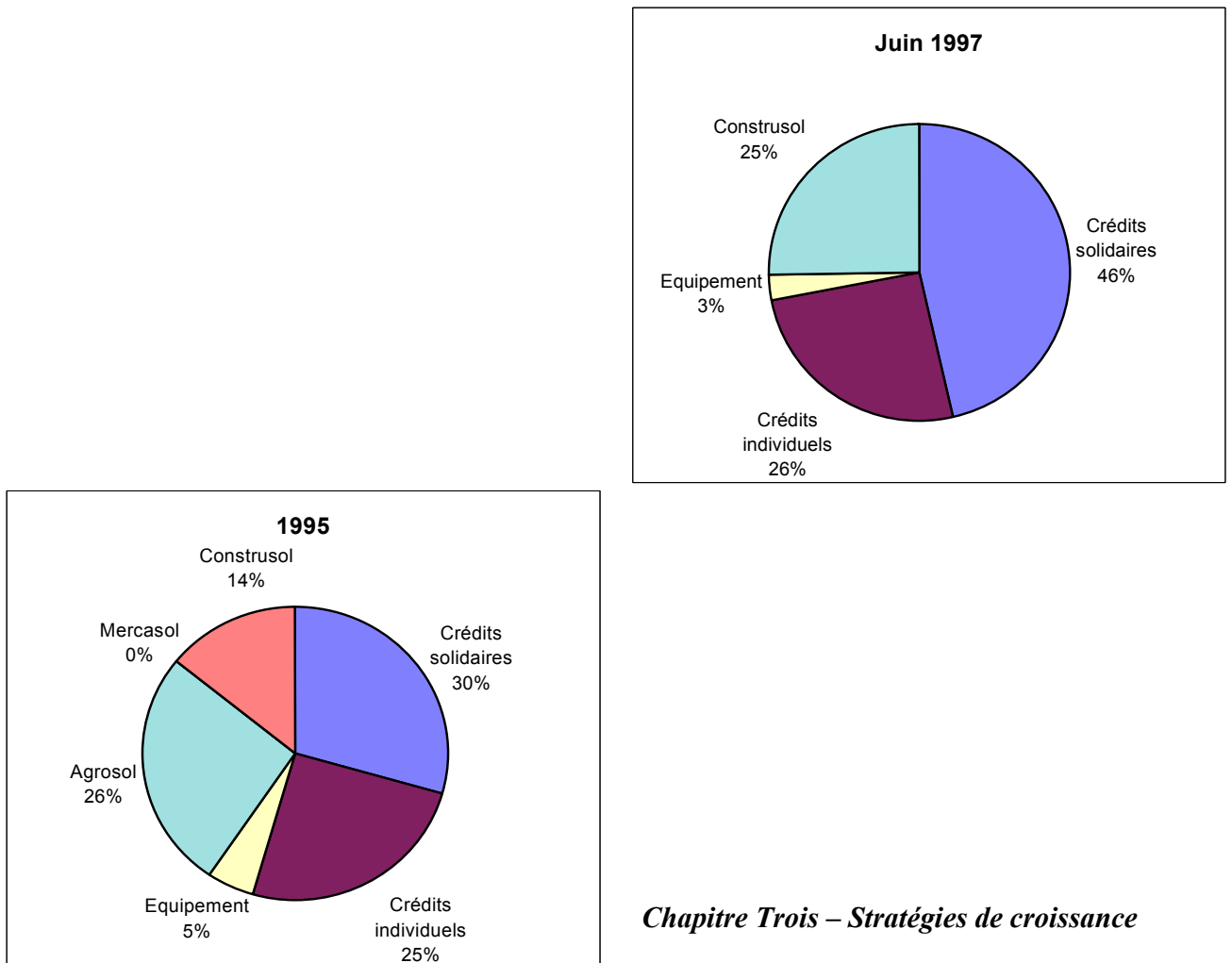
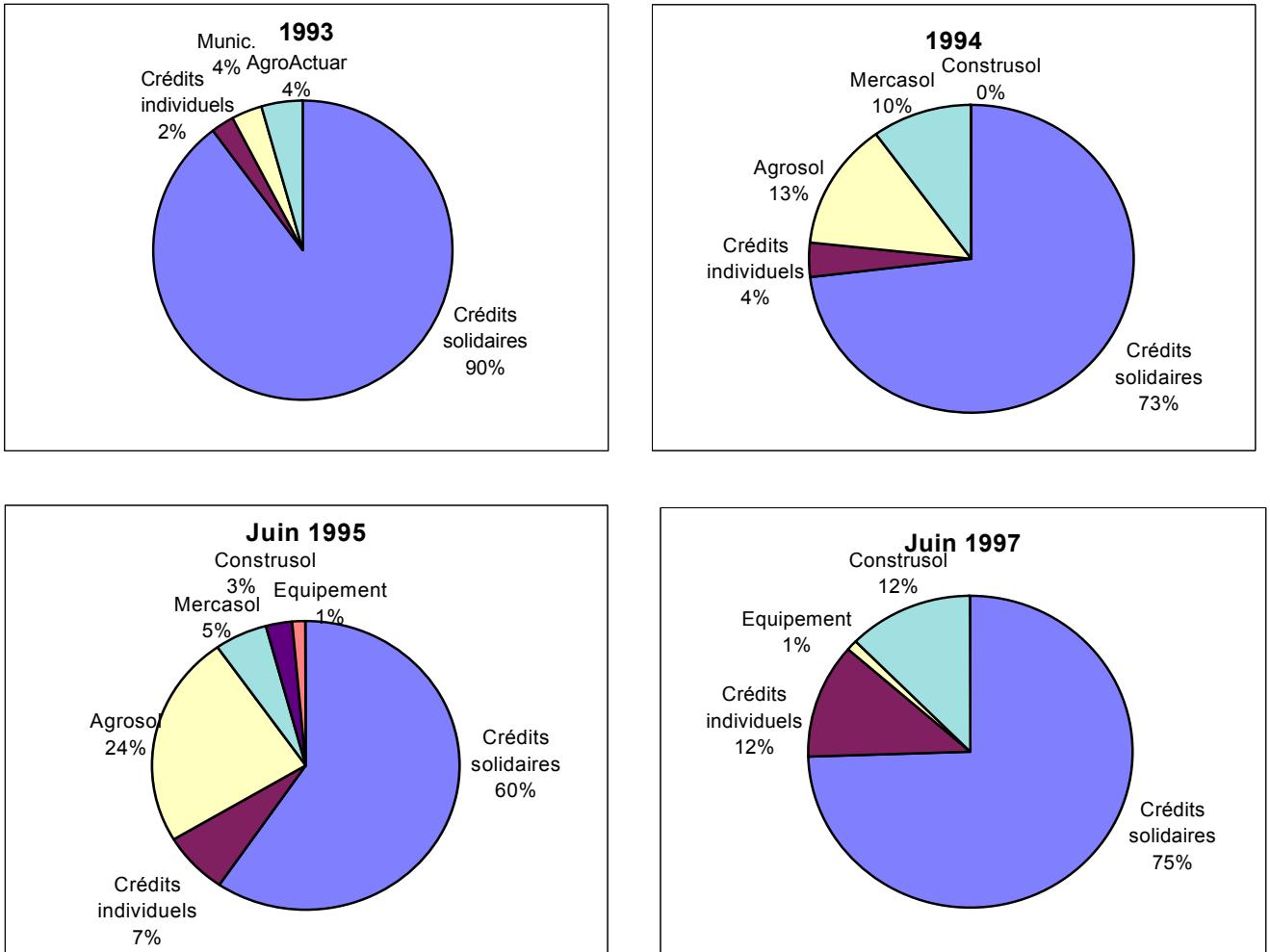


Figure 7 : Répartition du nombre de crédits octroyés, par produit



Si les concepts à l'origine de la diversification des produits de Corposol sont valables, le concept d'économies d'échelle n'implique pas nécessairement l'existence de gains de protégés.⁶³ Reconnaître qu'une amélioration significative de la qualité de vie des clients peut requérir l'amélioration de multiples aspects de leur vie est une idée séduisante, et l'objectif de développer des moyens pour répondre à ces nombreux besoins est admirable. Cependant, la ruine des efforts de Corposol pour appliquer cette théorie vient d'une mauvaise compréhension de la manière dont les clients définissent leurs propres besoins et de l'échec à déterminer la meilleure réponse à ces besoins tout en servant au mieux les intérêts des clients.

▪ CHAPITRE QUATRE : DEVELOPPEMENT ORGANISATIONNEL LIE A LA CROISSANCE

Si certaines stratégies adoptées par Corposol pour générer sa croissance ont pu être problématiques, les impacts négatifs n'auraient sans doute pas atteint une telle ampleur si le développement organisationnel de la société holding avait progressé au même rythme que ses activités. Ce chapitre traite de l'évolution du développement du personnel de Corposol, de la conception organisationnelle, de la culture institutionnelle et de l'adéquation de chacun de ces éléments par rapport aux défis posés par la trajectoire de Corposol.

▪ Développement du personnel

Le personnel de toute organisation de services est une force motrice à part entière, à la fois pour le volume et la qualité de la production. Ainsi, les systèmes affectant la performance et

⁶³ A noter que les chiffres de 1997 montrent un retour à l'ancienne répartition des crédits. Cette tendance reflète la décision de revenir au crédit via des méthodologies éprouvées, une des nombreuses stratégies mises en œuvre pour le redressement économique de Finansol.

la motivation du personnel pendant toute la durée de leur fonction dans l'organisation jouent un rôle central dans l'efficacité des activités. Cela est particulièrement vrai pour les institutions de microfinance qui dépendent autant de la relation client-agent de crédit, pivot central de leur méthodologie de crédit, que du soutien efficace du siège pour atteindre une capacité opérationnelle critique.

La section suivante analyse l'évolution de divers aspects de la gestion des ressources humaines de Corposol. Au niveau des agences, l'analyse porte sur la définition des besoins en personnel de terrain supplémentaire, les processus de sélection et de recrutement, la formation, les systèmes d'incitation, et l'évaluation des performances. Au niveau administratif, les sujets traités comprennent le recrutement et le développement des cadres intermédiaires, du personnel administratif et du personnel d'appui. Beaucoup de ces fonctions ont été affectées par la rapide croissance de Corposol, donnant lieu à une certaine fragilité du personnel, ce qui a contribué par la suite à la détérioration des activités.

▪ **Personnel de terrain**

Dans les institutions de microfinance, le personnel des agences est en quelque sorte « l'ambassadeur » de l'institution au niveau du service client. Sa capacité à octroyer de « bons crédits » et sa responsabilité en matière de recouvrement conditionnent la qualité du portefeuille, et sa productivité affecte la rentabilité. Ainsi, les processus employés pour former le personnel de terrain et le rendre performant sont un sujet central dans cette analyse.

▪ *Formation des agents de crédit*

- Le nombre de clients gérés par un agent de crédit donné affecte le temps disponible que cet agent peut consacrer à l'évaluation du crédit, à l'octroi du prêt et au suivi que demande chaque client. En conséquence, au-delà d'un certain nombre maximum de clients, le risque de surcharge de travail peut conduire à des décisions de prêt plus expéditives, à négliger le suivi, et à une détérioration de la qualité du crédit. Cependant, en même temps, plus un agent de crédit peut gérer de clients, plus la croissance recherchée du portefeuille peut être atteinte sans supplément de coût, ce qui correspond à une augmentation de la rentabilité en fonction de la productivité.⁶⁴ L'inverse est

⁶⁴ Une autre dimension de cette relation est la productivité financière, ou le volume du portefeuille géré par chaque agent de crédit. Si les clients d'un agent de crédit empruntent successivement des montants plus importants (tendance propre au crédit progressif), alors au fil du temps, le portefeuille de cet agent de crédit (base de génération des revenus) va augmenter pour un même nombre de clients. L'ancienneté des clients dans le programme et d'autres facteurs peuvent également exercer une influence positive ou négative sur la productivité d'un agent de crédit. Les crédits à plus long terme sont moins fréquemment renouvelés, diminuant le nombre de prêts à traiter sur une période donnée, que les crédits à plus court terme. Ainsi, un agent de crédit ayant beaucoup de clients anciens peut concevoir de gérer un nombre plus important de clients en raison d'une rotation globale plus lente des crédits. Parallèlement, cependant, le

également vrai : un agent de crédit ayant en charge un nombre de clients inférieur à un certain seuil de rentabilité (en-dessous duquel son portefeuille global ne génère pas suffisamment de revenus pour justifier le coût de son emploi) représente un coût net pour l'organisation.

Il est essentiel que chaque agent de crédit gère un nombre optimal de clients pour garantir à la fois un portefeuille sain et la rentabilité de l'agence, dans la mesure où un niveau de productivité insuffisant, ou au contraire excessif, peut avoir des conséquences négatives pour l'institution. Dans les premières années d'Actuar Bogotá, ce rapport nombre de clients/agent est soigneusement géré par le personnel au niveau opérationnel. L'activité de crédit démarre avec un quota de référence de 60 groupes (ou environ 240 clients) par agent de crédit, objectif suggéré par l'expérience globale des filiales du réseau d'ACCION International. La procédure impose que chaque agent de crédit construise son portefeuille jusqu'à ce que le nombre total de clients par agent de crédit dans une agence donnée dépasse le quota de référence, indiquant ainsi la nécessité de recruter un agent de crédit supplémentaire. Le nouveau venu reçoit une partie du portefeuille de l'agent de crédit ayant en charge un nombre excessif de clients. De cette manière, alléger la charge d'un agent de crédit afin qu'elle atteigne un niveau gérable constitue un processus dès le départ avantageux pour un autre agent. Par ailleurs, ce mécanisme est destiné à aider à équilibrer le nombre de nouveaux et d'anciens clients gérés par chaque agent de crédit, dans l'espoir de répartir leurs effets respectifs sur la productivité de l'agent.

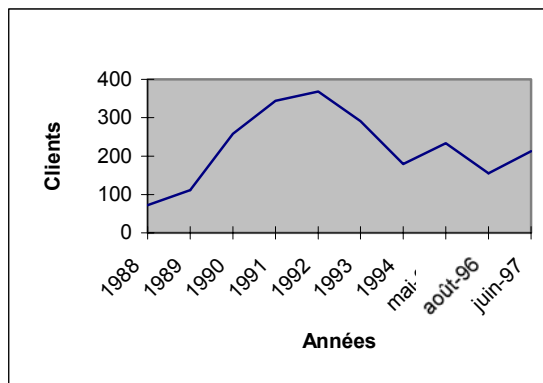
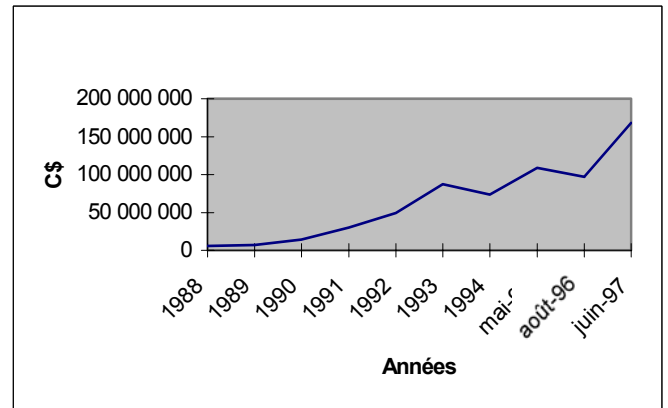
Au cours de 1988 et 1989, le nombre global moyen de clients par agent de crédit reste inférieur au quota de référence.⁶⁵ Toutefois, en décembre 1990, la moyenne dépasse ce quota pour atteindre 258 clients (voir figure 8). Fin 1991, le fondateur de l'organisation fait passer le quota de 60 à 80 groupes par agent de crédit, soit environ 320 clients, dans l'espoir de créer un effet de levier supplémentaire au niveau du personnel existant via une productivité accrue. En 1991 et en 1992, les moyennes réelles excèdent ce quota, et sont respectivement de 344 et 368 clients par agent de crédit, suggérant que le nombre d'agents de crédit n'a pas complètement suivi les paramètres définis pour soutenir la croissance de la clientèle. Bien que la qualité du portefeuille de Corposol n'ait pas encore commencé à décliner, le personnel interrogé garde de cette période le souvenir d'une charge de travail excessive ayant empêché le respect des procédures de crédit, comme la visite mensuelle de suivi. Première illustration du relâchement des pratiques de crédit, cela peut être considéré comme les prémices de la crise.⁶⁶

temps qu'un agent de crédit passe à évaluer et suivre les prêts d'un produit donné à un autre (crédits plus importants, nouveaux prêts, etc.) influence également cette relation. Malheureusement, les données statistiques qui auraient permis une analyse plus détaillée de facteurs comme l'utilisation du temps dans l'activité de crédit de Corposol sont indisponibles. Par conséquent, cette étude est davantage centrée sur les variables résultant de la productivité financière ou physique, que sur chaque acteur y ayant potentiellement contribué.

⁶⁵ Cette faible moyenne globale n'empêche pas que certains agents de crédit aient pu parfois avoir une charge de travail excessive, tandis que d'autres étaient sous-productifs, en particulier dans les périodes de recrutement fréquent de nouveaux agents. Ici encore, les données qui auraient permis l'évaluation des niveaux relatifs de productivité des agents de crédit de Corposol sont indisponibles.

⁶⁶ A noter que ce quota n'est pas déraisonnable par rapport au nombre de clients gérés par les agents de crédit dans de nombreux programmes semblables. On peut en fait se demander si des exigences telles que les visites de suivi mensuelles étaient justifiées et réalisables compte tenu de la nature et du volume des clients de Corposol. C'est

Figure 8 : Nombre moyen de clients par agent de crédit et montant moyen du portefeuille par agent de crédit

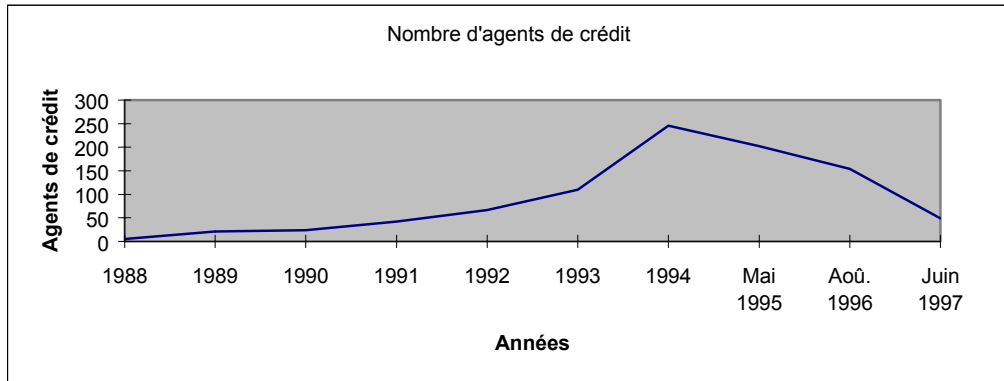


Un changement plus significatif dans la gestion du volume du personnel de terrain intervient fin 1994 (voir figure 9). Les directeurs d'agence des programmes à la fois ruraux et urbains ont la surprise de voir arriver bien plus de nouveaux agents de crédit qu'ils n'en avaient demandé pour le volume de clients à traiter : la direction du siège lance une nouvelle stratégie de recrutement dans l'espoir d'accélérer la croissance. Ce changement de stratégie pose certains défis opérationnels. L'augmentation du nombre de nouveaux agents diminue la productivité générale en même temps qu'elle provoque un surcroît de travail excessif pour le personnel existant. La direction exige en effet que les directeurs d'agence respectent globalement les objectifs de performance fixés. Le nombre de nouveaux employés augmente les objectifs généraux de chaque agence, obligeant à alourdir la charge de travail des agents de crédit expérimentés jusqu'à ce que les nouveaux venus soient formés et constituent leur propre portefeuille. Certains membres du personnel interrogés se souviennent avoir géré 120 à 130 groupes pendant cette période (nombres jamais reflétés dans les moyennes globales),

néanmoins un exemple de mandats institutionnels contradictoires ayant amené les agents de crédit à contourner les pratiques de crédit établies. Indépendamment du bien fondé de la pratique et de la réaction qu'elle a suscitée, cette situation s'est généralisée au cours du temps, entraînant des conséquences de plus en plus graves.

charge compromettant leur capacité à respecter intégralement les procédures de prêt.

Figure 9 : Nombre d'agents de crédit au cours du temps



Les problèmes sont aggravés par le fait que certains marchés sont déjà trop saturés pour absorber les efforts d'agents de crédit supplémentaires, ce qui conduit souvent les agents à s'écarter des zones planifiées. Les écarts commis par les agents à la fois au niveau du crédit et des zones échappent largement au contrôle, dans la mesure où le nouveau volume de personnel dépasse les capacités existantes de formation et de contrôle. En même temps, former un nombre accru d'agents caractérisés par un faible niveau de productivité moyenne jusqu'à ce qu'ils puissent commencer à générer un portefeuille représente un coût pour l'institution. En fin de compte, cette pratique est frustrante pour les directeurs d'agence, qui voient les décisions du siège avec leur lot de conséquences négatives prendre plus d'importance que leurs propres recommandations au personnel.

Il est clair que des deux stratégies appliquées à différents moments par la direction de Corposol, le recrutement progressif d'agents de crédit en fonction de la demande appliqué de 1988 au milieu de 1994, est plus adapté pour accompagner des niveaux stables de croissance, et induit un coût progressif proportionnel à cette croissance. La deuxième stratégie consistant à vouloir augmenter le volume d'activités via le recrutement a essentiellement pour résultat la réduction de la productivité et de la cohérence du personnel. Bien qu'une telle gestion du volume du personnel de terrain n'ait pas à elle seule induit la crise traversée par Corposol, les tensions qui en ont résulté sur l'ensemble des structures de terrain et les charges d'exploitation générées ont exacerbé les difficultés financières et organisationnelles grandissantes de Corposol.

- *Sélection des agents de crédit*
- *Processus de sélection.* Le fondateur de Corposol engage ses trois premiers agents de crédit en les choisissant parmi un groupe de candidats ayant répondu à une petite

annonce. Cependant, lorsque apparaît le besoin de recruter un autre groupe, il considère que ces trois agents, connaissant bien le travail et ses implications, sont les mieux placés pour recommander les candidats appropriés. Par la suite, au cours de 1988 et 1989, les nouveaux agents de crédit sont recrutés systématiquement sur les recommandations du personnel existant. Le personnel expérimenté peut ainsi contrôler de près et personnellement les critères de recrutement pendant cette période. En 1990, cependant, l'organisation recommence à recruter par voie d'annonce, dans la mesure où les besoins en nouveau personnel dépassent le nombre de candidats pouvant être proposés par les employés existants. En 1992, un psychologue est engagé pour faciliter le processus. Néanmoins, jusqu'au début de 1994, les trois agents de crédit initiaux continuent de jouer un rôle clé dans la sélection et l'évaluation des agents de crédit, même si la décision finale est soumise au contrôle du siège.

Dès 1990, ce processus de sélection personnel évolue pour devenir un processus de « sélection à double sens », reconnaissant l'importance d'informer les candidats pour qu'ils aient rapidement une connaissance claire de Corposol et de la nature des responsabilités d'un agent de crédit. Cela doit garantir que les candidats recrutés rejoignent l'organisation avec des attentes appropriées. Ainsi, tous les postulants au poste d'agent de crédit bénéficient d'une présentation « introductive » de la mission de Corposol, du secteur cible, de la méthodologie de prêt, etc.

Un autre avantage de cette méthodologie de sélection est la possibilité pour les directeurs d'agence et les agents de crédit de participer à l'examen des candidatures. Le processus prévoit deux jours de visite sur le terrain, après quoi les membres du personnel de l'agence présentent leur évaluation de chaque candidat, ce qui leur permet de donner leur avis et de participer au moins partiellement à la décision finale. On estime le pourcentage de participants éliminés ou retirant leur candidature à ce stade du processus de sélection entre 10 et 20%. Le personnel des ressources humaines attribue à ce mécanisme une réduction de la rotation du personnel, représentant une économie de coût pour l'organisation. A partir de 1994, cette stratégie de recrutement est étendue aux candidats à toutes les fonctions, l'organisation ayant reconnu l'importance de prendre en compte les attentes et l'engagement du personnel à tous les niveaux.

En 1994, en même temps que la création formelle d'un département des ressources humaines conçu pour servir toute la société holding, est mise en place une fonction consacrée au recrutement, à la sélection et à l'embauche. Le processus est développé et davantage formalisé dans le but d'améliorer la qualité et la fidélité du personnel. Le nouveau processus de sélection peut durer de 8 à 15 jours et comprend les étapes suivantes : demande (faite par le service), annonces transmises par les universités et la presse, sélection des curriculum vitae par le personnel des ressources humaines, présentation de l'activité aux candidats sélectionnés, tests psychologiques et entretien, et enfin entretien avec le chef du poste à pourvoir, à qui appartient la décision finale.⁶⁷ Une petite formation et une période d'essai de deux mois s'ensuivent.

⁶⁷ Pour les agents de crédit recrutés après 1994, ce processus comprend également le *curso concurso*, traité ci-dessous.

Bien que ce processus de sélection ait en général permis de recruter le personnel adéquat, certains aspects ont pu être fragilisés par des cas de contournement de certaines procédures. Par exemple, parallèlement à la voie officielle de recrutement mentionnée ci-dessus, certains candidats sont recommandés par des cadres dirigeants. Ces candidats peuvent présenter toutes les qualifications requises, mais des cas de népotisme ou d'autres types de passe-droit à des niveaux visibles de l'organisation nourrissent les spéculations et les rumeurs parmi le personnel. L'ampleur de ces pratiques est difficile à quantifier, et semble avoir été minimale au niveau des agents de crédit. Néanmoins, même peu de cas douteux suffisent à influencer la perception qu'ont les employés de l'équité et de la transparence du recrutement.

Profil. Corposol cherche à employer des agents de crédit ayant des diplômes professionnels dans des domaines pertinents pour l'organisation, comme l'économie, la gestion des affaires ou l'ingénierie industrielle pour le programme urbain, et la médecine vétérinaire ou l'agronomie pour le programme rural. Comme on l'a vu plus haut à propos du processus de sélection à double sens, le défi qui sous-tend la recherche d'un tel profil est la concordance des attentes professionnelles avec les réalités du poste à pourvoir.⁶⁸⁶⁹ De plus, certaines des compétences essentielles requises pour les agents de crédit relèvent plus de « l'expérience de terrain » dans certains secteurs sociaux que d'une formation théorique. Pour ces raisons, le profil universitaire et professionnel des agents de crédit potentiels forme seulement une partie des critères de sélection.

Certains des premiers agents de crédit, plus tard responsables du recrutement de nouveaux agents de crédit en tant que coordinateurs, déclarent que l'une des caractéristiques les plus importantes recherchées dans le nouveau personnel est un système de valeurs et une déontologie coïncidant avec la mission de l'institution. Sur la question de l'évaluation d'un facteur aussi intangible, le personnel explique que le meilleur moyen consiste à s'en remettre à l'estimation personnelle d'un agent de crédit expérimenté, qui, sur la base de sa compréhension de la mission, peut juger de l'intégrité et de l'engagement de chaque candidat lors des visites sur le terrain dans les zones d'implantation. Selon les mêmes membres du personnel, c'est précisément cet élément qui deviendra plus difficile à gérer, lorsque le volume des recrutements de Corposol commencera à augmenter. L'absence de directives écrites concernant les critères et le nombre de candidats - ne permettant pas le même degré d'évaluation personnelle par les agents de crédit expérimentés - détériorent la cohérence qui caractérisait jusque là les paramètres.

Le profil des agents de crédit recrutés change également au cours du temps. Lorsque l'instabilité de Corposol commence à être perçue sur le marché, les candidats sont moins nombreux à être intéressés par un poste dans l'organisation, réduisant ainsi sensiblement à la fois la taille et la qualité du réservoir de candidats à la fin de l'année 1995.⁷⁰ Cependant, même si cela n'avait pas été le cas, les autres éléments structurels influençant le

⁶⁸ Les candidats doivent avoir achevé un cycle complet d'études supérieures, ce qui n'implique pas nécessairement d'avoir obtenu une thèse de doctorat.

⁶⁹ Pour la même raison, les candidats sont en général sélectionnés parmi un groupe d'universités de second rang plutôt qu'au sein de grandes écoles.

⁷⁰ Autant en ce qui concerne l'établissement dont sont issus les candidats que leurs compétences propres.

comportement des employés dans leur fonction ont un effet bien plus important que le processus de sélection ou le profil des employés, en terme de faiblesse des ressources humaines ayant contribué à la crise.

- *Intégration et formation des nouveaux agents de crédit*

Formation initiale. Durant les premières années (1988-1989) d'Actuar Bogotá (plus tard Corposol), le processus de formation des nouveaux agents de crédit est court et plutôt informel, mais suffisant pour les préparer de façon uniforme. En effet, les activités n'étant opérées qu'à partir d'un seul bureau central, cela permet la transmission homogène des concepts et un appui cohérent pendant le processus d'apprentissage.

Durant cette période, le fondateur de l'organisation présente Actuar pendant trois jours et explique les principes essentiels du ciblage de la clientèle et de la méthodologie du travail avec les microentrepreneurs, apprises avec Actuar Tolima. Les agents de crédit sont ensuite formés au crédit à proprement parler en pratiquant l'activité sur le terrain avec les clients, et sont accompagnés par le fondateur jusqu'à ce qu'ils sachent appliquer systématiquement les procédures et normes définies.

Au début de 1990, les premiers agents de crédit prennent en main le processus de formation, et ce jusqu'en 1993, année de création de Finansol. Comme leur directeur général (le fondateur d'Actuar) avant eux, ils dispensent un cours introductif sur trois ou quatre jours pour présenter la mission, la culture, la méthodologie de prêt et la gestion d'Actuar, suivi d'un processus d'accompagnement du nouveau personnel pendant l'apprentissage sur le terrain. Après leur initiation au travail de terrain, les nouveaux employés reçoivent un certain nombre de clients d'un agent de crédit confirmé et ont un mois pour développer leur portefeuille avant d'être tenus au respect des objectifs de performance.

L'expérience de formation initiale des agents de crédit d'Agrosol (à l'époque le seul autre programme) est semblable à celle des agents de crédit du programme urbain. Le nouveau personnel d'Agrosol participe au même programme de présentation avant d'être initié au travail de terrain sur une période de deux à quatre semaines, pendant laquelle les agents de crédit expérimentés « accueillent » les nouveaux dans leurs communautés. Tout comme les agents de crédit du programme urbain, le personnel d'Agrosol ayant commencé dans les premières années souligne combien il était important que leurs aînés les guident lors du transfert progressif des groupes de clients (désignés par le terme « *colectivos* ») et lors de la prestation d'assistance technique aux clients.

Lorsqu'on leur demande si leur niveau de préparation était suffisant, les employés arrivés à cette période répondent que la majeure partie de leur apprentissage s'est faite sur le tas, dans les comités de crédit et sur le terrain, à mesure des nouveaux défis rencontrés et relevés face à la clientèle. Cette méthode rend l'appui permanent qu'ils reçoivent des agents de crédit expérimentés d'autant plus important et toute détérioration de sa qualité, lourde de conséquences. D'autres agents de crédit soulignent le fait qu'en raison du caractère minimal

et informel de la formation initiale, la qualité du processus d'apprentissage et par conséquent de la performance dépend beaucoup de l'initiative, des efforts et de l'engagement personnels de chaque nouvelle recrue. Selon certains employés, ces éléments expliquent l'incohérence qui commence à se développer dans la qualité de la formation et du crédit.

Face à ce constat, la formation initiale est étendue à une semaine complète, une attention particulière étant accordée aux détails du processus de crédit auparavant transmis principalement en situation, comprenant notamment la méthodologie de prêt et les techniques d'évaluation économique. La formation est complétée par des exercices permettant aux agents de crédit de s'entraîner à remplir les formulaires et les documents de crédit requis. Cependant, cela ne diminue pas l'importance d'un suivi garantissant l'application effective de ces principes sur le terrain.

- *Conséquences de la rapide croissance sur l'encadrement des nouveaux agents*

Le personnel qui assure la formation initiale durant ces premières années estime le processus globalement efficace jusqu'à environ 1991. Cependant, suite à la rapide croissance qui débute en 1992, le volume des nouveaux employés commence à dépasser celui des agents expérimentés, ce qui réduit à la fois la possibilité d'un contrôle centralisé de la formation initiale et la capacité d'accompagner l'étape suivante de l'apprentissage sur le terrain.⁷¹

⁷¹ Parmi d'autres aspects du prêt, la formation d'un mois et la phase d'accompagnement ont été réduites en raison des contraintes de temps liées aux objectifs de performance.

Les cadres intermédiaires se souviennent de périodes en 1994 et 1995 où cette situation est tellement extrême que la formation des nouveaux agents de crédit est confiée à des employés arrivés dans l'organisation depuis seulement quelques semaines. Bien pire, en l'absence de directives et de contrôle formels sur le crédit, le nouveau personnel hérite des pratiques improvisées de ses pairs, se résumant dans bien des cas à de mauvaises habitudes, notamment à des raccourcis facilitant le respect des objectifs de performance au détriment de pratiques de prêt saines.

En 1994 et 1995, le département des ressources humaines, pour répondre à la fois aux variations dans l'application de la méthodologie de Corposol et au niveau d'impayés qui s'ensuit, développe les initiatives suivantes :

- Un cours extensif de formation initiale destiné à élargir et uniformiser l'ensemble des compétences transmises aux nouveaux agents de crédit est mis en place, afin de moins dépendre de la formation hétérogène en situation réelle. Cette présentation interactive de l'institution est en même temps intégrée au processus de sélection afin de s'assurer que les nouveaux agents de crédit commencent tous avec certaines capacités. Désigné par l'expression *curso concurso*, sorte de « formation concours », ce processus est conçu pour permettre aux responsables des ressources humaines de sélectionner les candidats en fonction de leurs performances durant le cours.⁷²

Conséquences de la rapide croissance sur l'encadrement des nouveaux agents

L'impact d'un afflux important de nouveaux agents de crédit sur un système reposant sur l'encadrement par le personnel expérimenté apparaît clairement dans les réflexions d'un agent de terrain d'Agrosol interrogé par l'auteur. Il se souvient des changements intervenus au cours du temps dans l'intégration des nouveaux agents de crédit dans son secteur. Dans les premiers temps de l'expansion, 10 agents expérimentés forment 20 nouvelles recrues. Les agents de crédit expérimentés suivent attentivement les nouveaux venus jusqu'à ce qu'ils soient prêts à gérer eux-mêmes les *colectivos*. Cependant, il rappelle qu'au début de 1996, sur les 10 agents expérimentés, 8 sont envoyés dans de nouvelles zones, tandis que les deux autres doivent accueillir et former le futur groupe de 30 nouveaux agents. A cette époque, le nouveau personnel doit fréquemment traiter une montagne de dossiers de *colectivos*, sans guère plus d'informations de la part de collègues présents dans l'organisation depuis seulement quelques mois.

Les incohérences de la formation qui s'ensuivent provoquent des irrégularités opérationnelles, en dépit du respect des procédures les plus basiques. Le même agent de terrain se souvient de tel employé ignorant qu'il faut déposer les reçus après avoir collecté l'argent des clients. Résultat, des clients en règle sont reportés avec des arriérés dans le système manuel d'Agrosol. Parallèlement, d'autres employés expérimentés font état des réponses très variées d'agents de crédit plus récents interrogés sur la nature et l'objet des activités d'Agrosol, révélant un défaut de compréhension de la mission de l'organisation et d'identification à cette mission. Ces exemples montrent la dégradation de la cohérence dans les activités de terrain, résultant de la rapide croissance du personnel non accompagnée d'une formation et de procédures suffisamment homogènes. L'impact de cette dégradation est particulièrement sensible pour Agrosol, en raison de ses activités fortement décentralisées. Toutefois, des cas similaires sont également fréquents dans le programme urbain.

⁷² Bien que l'on puisse se demander si cette formation extensive de l'ensemble des candidats au poste d'agent de crédit ne représente pas un coût injustifié pour l'organisation, le personnel chargé de la formation interrogé par l'équipe de l'étude estime que cette stratégie présente un bon rapport coût/bénéfice. Les candidats participant au *curso concurso* sont déjà passés par toutes les étapes du processus de sélection, et représentent donc un groupe sélectionné de finalistes, qui sont tous qualifiés pour le travail. Le cours permet au personnel d'évaluer un autre aspect des candidats : leur aptitude à exercer concrètement les compétences requises pour le poste. Comparé au risque de découvrir les points faibles d'un agent de crédit une fois sur le terrain après le transfert de portefeuille, et de subir le coût supplémentaire de son remplacement, le *curso concurso* s'avère une meilleure alternative.

-
- Un processus est mis en place pour recueillir les impressions deux semaines après chaque cours d'initiation, de façon à repérer les éventuels problèmes et à garantir l'application cohérente de l'apprentissage.
- Un cours de « révision » d'une semaine est introduit pour rafraîchir les connaissances des agents de crédit expérimentés sur les bonnes pratiques de prêt, dans l'espoir d'atteindre un niveau plus homogène d'application de la méthodologie.

Bien que les employés interrogés considèrent ces initiatives comme importantes pour l'atteinte de pratiques de prêt plus standardisées, elles n'ont jamais eu l'impact escompté, apparemment en raison d'une introduction trop tardive.

- Le *curso concurso* est appliqué sur une base mensuelle depuis son lancement en 1994 jusqu'en septembre 1995, lorsque les derniers agents de crédit sont recrutés par Corposol/Finansol. Bien que les directeurs d'agence qui accueillent les agents de crédit issus du *curso concurso* s'accordent à dire qu'ils sont mieux préparés que les groupes de nouveaux agents précédents, l'engagement des employés à mettre leur apprentissage en pratique ne dure pas longtemps. En réalité, lorsqu'ils accompagnent leurs collègues sur le terrain, ils sont confrontés au fait que peu d'agents expérimentés sont aussi consciencieux que ce qu'on leur a appris à être. Les nouveaux agents ne tardent pas à comprendre que les bonnes habitudes enseignées sont incompatibles avec le respect des objectifs de performance, et ils commencent à imiter leurs aînés. De fait, malgré les efforts pour améliorer la formation initiale des nouveaux agents de crédit, les pratiques opérationnelles ad hoc sans contrôle standardisé sont tellement ancrées que les mauvaises habitudes du personnel existant sont transmises aux nouveaux employés.
- Les efforts des formateurs pour initier un processus de feed-back afin de renforcer le contenu de la formation sont contrariés par la tendance évoquée dans le point précédent. Les nouveaux agents de crédit se plaignent que ce qu'ils ont appris n'a pas cours dans les agences et manquent donc d'enthousiasme pour donner leur avis. Ce suivi est par la suite abandonné, ses initiateurs étant découragés.

Incohérence entre les agences

Un employé ayant commencé comme agent de crédit en mars 1992 et ayant été envoyé dans deux agences différentes pour son initiation au terrain, se rappelle avec quel étonnement il découvre les différences opérationnelles existant entre ces agences. En l'absence d'une politique uniforme écrite, les agences pratiquent à différents degrés des raccourcis de la méthodologie de prêt classique, éliminant des étapes comme la réunion préliminaire de groupe servant à présenter les principes du prêt solidaire. Selon le personnel, cette pratique s'explique en partie par la contrainte des objectifs de performance à atteindre, qui pousse les employés à chercher des moyens « d'alléger » le processus de prêt afin d'augmenter leur productivité. Cette tendance est aggravée par le manque de contrôle systématique ou d'autres mécanismes standardisés de contrôle de la qualité. Globalement, cette situation réduit les chances de parvenir, via la formation in situ, à développer un ensemble cohérent de compétences au sein des employés.

- Le cours de « révision » ne sera jamais complètement mis en œuvre. Son démarrage met au jour une contradiction avec les habitudes de prêt existantes des agents de crédit expérimentés, encore plus prononcée que celle rencontrée par les nouveaux agents après le *curso concurso*. Parallèlement, la direction n'abaisse pas la barre des objectifs de performance pendant le cours, ce qui installe à la fois une résistance et une pression chez les participants. Par la suite, la direction supprime le cours, invoquant des raisons de temps. Ce manque de soutien d'une initiative destinée à mettre en place des procédures de prêt uniformes représente un exemple clair de la priorité de la direction : la production prime sur les aspects du développement organisationnel qui auraient pu maintenir la qualité du portefeuille, notamment la formation cohérente du personnel.

Formation continue. Corposol n'a pas de projet bien défini de formation continue pour répondre aux besoins d'apprentissage ou de développement professionnel du personnel. De 1989 à 1995, l'organisation propose un type de formation périodique sous la forme d'une série d'ateliers sur la « gestion et la communication », proposés par ACCION International. Les ateliers se concentrent sur le travail d'équipe et le leadership, entre autres compétences relationnelles et professionnelles. Si les ateliers sont bien accueillis par le personnel, ils répondent seulement à quelques besoins d'évolution du personnel de Corposol et sont davantage considérés comme une récompense vis-à-vis de la performance (ou encore comme une incitation à la performance ou comme une sanction dans le cas de mauvaises performances) que comme une forme de formation continue.

Le personnel de formation de Corposol déclare qu'outre le programme de « gestion et communication », des cours sont offerts ponctuellement pour répondre à des défis institutionnels particuliers. Malheureusement, ces efforts procèdent plus d'une réaction à une situation donnée que d'une vision en amont, et échouent souvent à proposer des solutions durables. La tentative de 1995 pour résoudre le problème de la qualité du portefeuille est citée à titre d'exemple. Elle prévoit notamment la conduite d'un atelier animé par des juristes spécialisés en recouvrement des crédits, pour tenter d'empêcher certaines situations d'évoluer jusqu'au recours juridique. Mais seulement deux personnes par agence sont invitées à participer (afin d'éviter de détourner le personnel opérationnel de ses activités productives), ce qui démontre le faible niveau de priorité accordé à ces cours par la direction. En outre, le cours n'est assuré qu'une seule fois, en octobre 1995, alors que le problème de la qualité du portefeuille se poursuit.

La direction détecte également d'autres points préoccupants concernant la formation, tels que le manque de compétence en analyse financière et l'importance de renforcer certains concepts méthodologiques afin d'atteindre un degré de cohérence plus élevé dans les pratiques de prêt. Toutefois, l'organisation ne fournit que des formations sporadiques et insuffisantes dans ces domaines. Certains employés se souviennent de la formation technique ponctuelle offerte sur quelques thèmes spécifiques (par exemple l'analyse des flux de trésorerie), mais regrettent en général que ces cours aient un contenu non applicable à la situation et aux caractéristiques de la clientèle du secteur informel. Indépendamment du degré d'utilité véritable de ces cours, le fait est que les pratiques de prêt de Corposol n'en reflètent pas le bénéfice. Cependant, il est important de noter qu'au-delà du contenu des

cours, le manque d'internalisation et/ou de mise en pratique des connaissances acquises est également dû au manque de mécanismes de suivi et de renforcement adéquats, de contrôle pour garantir l'application, et à l'impact négatif d'autres aspects structurels. Ces aspects, tels que la contradiction entre le respect des objectifs de performance et la qualité du portefeuille, non seulement n'ont pas renforcé la mise en pratique mais l'ont au contraire entravée.

Si les initiatives mentionnées plus haut ont contribué, à différents degrés, au développement du personnel, lorsque Corposol se développe et se complexifie, des failles considérables apparaissent dans la formation du personnel. La direction ne reconnaît pas l'importance d'assortir les nouvelles initiatives opérationnelles d'une formation appropriée du personnel. Par exemple, en 1994, quand le groupe d'agents de crédit ayant jusqu'ici géré les dossiers de prêt individuel est dissout, les dossiers clients sont confiés aux agents de crédit affectés aux groupes solidaires. Cependant, les crédits individuels sont consentis avec des formes différentes de garanties, et se caractérisent souvent par des durées et des montants plus importants que les crédits solidaires. Chacune de ces variables peut, si elle n'est pas analysée de manière appropriée, présenter à elle seule diverses formes de risque de crédit. Pourtant, les agents de crédit s'occupant des groupes solidaires ne bénéficient d'aucune formation supplémentaire avant de prendre en charge ces clients dont ils n'ont pas l'habitude. Ces crédits s'avèreront par la suite problématiques, comme nous le verrons dans le chapitre 5. L'introduction d'autres produits par la société holding Corposol pose une série semblable de nouveaux défis aux agents de crédit, et n'est pas davantage assortie d'une formation suffisante du personnel.

- *Pertinence de la formation.* Un certain nombre d'indications à divers moments dans le temps montrent l'insuffisance des formations destinées à apprendre au personnel à octroyer des crédits sains et à les recouvrer.
- Un employé occupant la fonction de « responsable du portefeuille » en 1991 (rôle qui à l'époque lui donne la responsabilité principale de recouvrement des crédits douteux), explique que même alors, l'une des principales causes d'impayés (encore plus essentielle que les écarts de méthodologie) est l'analyse insuffisante des demandes de crédit de la part des agents, qui conduit au surendettement des clients. Cette observation est particulièrement intéressante au regard du fait qu'en 1991, le crédit est encore relativement simple : les agents de crédit travaillent seulement avec les principaux produits originaux, et trouvent les objectifs de performance encore gérables. Ainsi, si l'insuffisance de l'analyse du crédit est déjà perçue à cette période, on peut aisément imaginer comment la diversification des produits et l'augmentation du volume de prêt (sans une formation supplémentaire et nécessaire du personnel à l'analyse du crédit) a par la suite affecté la qualité du portefeuille.
- Les initiatives précédemment mentionnées, mises en place par le département des ressources humaines en 1994, donnent une indication supplémentaire des insuffisances de la formation perçues par les employés.
- Au cours du dernier trimestre de 1995, le nouveau président de Finansol réalise un

diagnostic institutionnel, identifiant la mauvaise formation technique initiale et continue comme l'un des points faibles de l'organisation. De son point de vue, le fait que Corposol emploie des agents de crédit ayant un profil inférieur au profil requis et que ces agents doivent se contenter d'une formation formelle minimale à l'analyse financière constitue un facteur clé de la détérioration de la qualité du portefeuille, qui atteint une phase critique au milieu de l'année 1995.⁷³

- Une étude de terrain menée en janvier 1997, comprenant l'évaluation des documents de crédit et du processus d'analyse des crédits ainsi que l'observation des comités de crédit, montre que les agents de crédit ne comprennent pas très clairement pourquoi et comment on procède à une analyse des flux de trésorerie, concept central pour déterminer la capacité de remboursement des clients. Ces agents de crédit soumettent et remplissent les formulaires requis, mais continuent de fonder l'octroi principalement sur les actifs ou les garanties des clients plutôt que sur leur capacité de remboursement. Cela reflète en partie une certaine circonspection ou une appréhension dans les pratiques de prêt, imputables sans doute à l'expérience difficile des agents qui avaient dû se débattre avec les conséquences de mauvaises pratiques ayant abouti à des situations d'impayés pendant la crise. Encore plus important, cependant, ces pratiques contraires à la méthodologie résultent du fait que, lorsque les agents de crédit ont voulu commencer à privilégier la qualité du crédit, la formation et les outils nécessaires leur ont fait défaut, et ils se sont donc appuyés sur les garanties pour se protéger. La même étude rapporte le cas d'agences dans lesquelles des agents de crédit établissent les conditions de prêt (montant et durée du crédit) avec les clients avant même d'avoir recueilli la moindre information financière ou opérationnelle sur leur activité. Ces pratiques révèlent que les agents de crédit comprennent mal le lien entre le montant du crédit d'une part et les besoins de trésorerie ou la capacité de remboursement des clients d'autre part.

Globalement, les employés de divers domaines opérationnels, y compris celui des ressources humaines, citent l'insuffisance de la formation du personnel comme un facteur déterminant de la mauvaise qualité du prêt, qui atteint un point culminant chez Corposol en 1995. Cependant, la plupart s'accordent à penser que la seule amélioration de la formation n'aurait pu empêcher la crise, comme le prouve le peu de soutien apporté aux bonnes initiatives par la direction et la réticence avec laquelle elles sont accueillies par les employés. Il faut plutôt placer l'inefficacité de la formation du personnel dans le contexte des autres variables structurelles et culturelles qui ont affecté les activités et la motivation des employés.

▪ **Formation des clients**

Etant donné que Corposol fait payer aux clients une commission de formation à chaque octroi de prêt, théoriquement, la capacité institutionnelle à proposer une bonne formation

⁷³ Son évaluation mentionne à titre d'exemple que même la majorité des « gagnants » du *curso concurso* ne sont pas familiers de l'équation comptable la plus basique : actifs = dettes + fonds propres, équation essentielle pour mesurer la capacité d'endettement des clients.

aurait dû se développer à mesure de l'augmentation du nombre d'emprunteurs et d'agents de crédit. Bien que cette variable n'ait pas les mêmes conséquences immédiates sur les indicateurs de performance que la gestion du nombre d'agents de crédit par rapport à la croissance, elle influence la nature des services que les clients reçoivent en contrepartie de leur argent. Dans la mesure où cela affecte le rapport coût/avantage des clients, et étant donné l'existence d'autres sources de crédit, il est probable que cela affecte la satisfaction des clients envers le programme. En d'autres termes, la qualité et le coût de la formation des clients peuvent contribuer à la perte de clients et à l'installation de situations d'impayés, les deux représentant un coût significatif pour le programme, et devant donc en tant que tels être intégrés à l'analyse globale de la gestion de la croissance.

La sélection des formateurs pour les clients de Corposol est menée à bien pendant la période initiale en offrant des postes aux agents de crédit existants, sans exiger une expérience particulière en formation. Bien que de nombreux agents volontaires soient très engagés dans leurs nouvelles responsabilités et s'avèrent bons formateurs, certains, interrogés par l'équipe de recherche, expliquent leur volonté de changer de poste par des raisons autres que la « vocation ». Dans cette période où le personnel de terrain subit déjà des contraintes, certaines personnes interrogées avouent qu'elles se sont portées volontaires en pensant que les formateurs bénéficiaient de meilleurs horaires, étaient moins sollicités et n'avaient pas à respecter des objectifs de performance. Ces motivations ne constituent pas forcément les paramètres de sélection idéaux pour faire de bons formateurs.

Les formateurs déclarent que l'institution a faiblement appuyé le développement des compétences pédagogiques requises. Dans certains cas, ils reçoivent du matériel pédagogique. Cependant, les agents de crédit devenus formateurs au niveau des agences ne se souviennent d'aucune formation formelle aux techniques d'enseignement pour adultes, ce qui a probablement eu un impact sur leur efficacité en tant que formateurs, au moins au départ.⁷⁴

Durant une phase ultérieure, les formateurs sont recrutés en externe et non en interne ; toutefois, ils sont issus du même groupe de candidats au sein duquel sont sélectionnés les agents de crédit. Ainsi, ils ne sont pas plus susceptibles d'avoir une expérience en formation que les agents de crédit ; en outre, il est encore moins probable qu'ils aient une expérience professionnelle dans le secteur de la microentreprise. Selon le personnel, ce changement de stratégie procède de la volonté de maintenir la productivité opérationnelle des agents de crédit, et non d'améliorer les services de formation.

Lorsque le glissement vers le recrutement externe des formateurs se produit, ces nouveaux employés reçoivent la même présentation générale de l'organisation et du secteur que les agents de crédit (présentation qui, au moins en 1994, est assez exhaustive). Néanmoins, comme leurs prédécesseurs, ils ne bénéficient d'aucune formation pédagogique spécifique. Selon certaines personnes occupant à l'époque le poste d'agent de crédit, beaucoup de nouveaux formateurs auraient tiré avantage d'un appui supplémentaire pour comprendre les

⁷⁴ A différentes périodes, Corposol utilise du matériel pédagogique venant de Carvajal Foundation et Centro ACCION. D'autres supports sont développés au niveau interne, avec des résultats variables.

besoins et les caractéristiques des clients de Corposol, et apprendre comment communiquer avec eux.

En 1994, un nouveau groupe de formateurs techniques est recruté après la mise en place du *Ciudad Bolivar Centro de Servicios Básicos* (un « centre de services de base » communautaire, situé à Ciudad Bolivar), comportant entre autre des ateliers destinés à l'enseignement de compétences commerciales concrètes dans des domaines tels que la confection, la préparation de plats cuisinés, l'artisanat et la formation informatique. Ces formateurs sont engagés sous contrat et sont déjà des spécialistes dans leur domaine. Bien que cette dernière phase représente un progrès dans la capacité de formation des clients, elle reste insuffisante par rapport à l'ampleur de la croissance de la clientèle.

▪ **Directeurs d'agence**

A l'origine, la promotion au poste de directeur d'agence a lieu de manière logique : lorsque de nouveaux agents de crédit sont recrutés et des agences sont ouvertes, des responsabilités supplémentaires incombent aux agents les plus expérimentés. Bien que ces nouveaux directeurs ne reçoivent aucune formation spécifique pour les préparer à leurs nouvelles fonctions, ils restent suivis de près par le fondateur de l'organisation, dont les conseils et la supervision fournissent un encadrement permanent pour tous les aspects opérationnels.

Lorsque l'organisation commence à se développer plus rapidement, de nombreux nouveaux directeurs sont promus, généralement choisis parmi les agents de crédit les plus performants. Comme la génération précédente, ces nouveaux directeurs ne reçoivent pas de formation spécifique avant de remplir leurs nouvelles fonctions ; toutefois, ils ne bénéficient pas du même degré d'encadrement continu qui était possible lorsque l'organisation était plus petite. Les résultats au cours du temps montrent que le fait d'avoir été un bon agent de crédit ne garantit pas que l'on sera un directeur efficace ; dans de nombreux cas, il manque à ces personnes les compétences ou capacités particulières nécessaires à leur nouveau poste.⁷⁵ Ces insuffisances, ajoutées au manque de soutien en matière de formation de la part de l'organisation, génère une rotation importante des directeurs d'agence et conduit à un niveau variable de qualité opérationnelle entre les agences. A la fin de 1991, par exemple, six nouveaux directeurs d'agence sont nommés en prévision de l'ouverture de nouvelles agences au début de 1992. Parmi eux, quatre partent entre 1993 et 1994, et les deux autres en 1995. Ce taux d'échec fait comprendre aux cadres intermédiaires que quelque chose ne va pas : l'un d'eux déclare qu'ils « perdent les meilleurs agents de crédit en en faisant des directeurs inefficaces ».

En 1995, le nouveau département des ressources humaines insiste pour appliquer un processus de sélection interne plus complet, utilisant une série de critères correspondant

⁷⁵ Ces compétences concernent notamment la gestion du personnel, la planification et l'analyse financière et la gestion des agences, entre autres qualités essentielles pour le poste de direction, bien que non développées par les agents de crédit dans le cadre de leurs fonctions.

mieux à l'ensemble des compétences requises pour faire un directeur efficace. En mai de la même année, le premier *curso concurso* pour directeurs d'agence est mis en œuvre. Similaire au processus décrit précédemment pour les agents de crédit, l'idée est de créer un concours pour la promotion au poste de directeur d'agence, demandant aux participants de montrer les compétences utiles (ou le potentiel) à cette fonction. Dans ce cas, les candidats sont conviés à élaborer un projet complet d'ouverture d'agence, comprenant une analyse de marché, une étude de faisabilité et un plan opérationnel, financier et de gestion des ressources humaines. Le principe essentiel du *curso concurso* repose sur l'idée que les directeurs d'agence doivent être sélectionnés sur la base de ce qu'ils peuvent apporter aux tâches requises, tâches qui peuvent être très différentes de celles exécutées en tant qu'agent de crédit.

La réaction du personnel reflète le nombre d'agents de crédit impatients de prouver leur potentiel. Le département des ressources humaines reçoit 79 Curriculum Vitæ en réponse à la première annonce parue en interne pour le *curso concurso* ; 32 de ces postulants sont invités à participer au concours, ce qui représente un groupe bien plus important par rapport au nombre de personnes qu'aurait sans doute retenu le mode de sélection précédent. Pour de nombreux employés interrogés actuels et anciens, cet aspect de participation et la transparence des critères de sélection constituent deux grands éléments de motivation. En même temps, les superviseurs des directeurs d'agence s'accordent à penser que le *curso concurso*, en tant que moyen de sélection des directeurs d'agence, représente un progrès important.

Mais si ce processus est perçu à la fois favorablement par le personnel et comme une amélioration du mode de sélection, les agents de crédit sélectionnés auraient néanmoins eu avantage à bénéficier d'une formation spécifique adaptée à leur nouvelle fonction.⁷⁶ Face à ce constat, un programme détaillé est élaboré pour former les nouveaux directeurs d'agence.⁷⁷ Cependant, à différents moments du processus de développement, la direction réduit le temps accordé au travail de formation, et annule tout à la dernière minute, au motif que les directeurs d'agence ne peuvent prendre du temps sur leurs activités productives. Une tentative est faite ultérieurement pour communiquer les mêmes concepts dans une sorte de cours par correspondance, mais la charge de travail freine la réponse des participants. Dans ces conditions, la formation ne sera jamais complètement mise en œuvre.

En conclusion, l'efficacité des cadres intermédiaires au niveau des agences est essentielle pour la décentralisation efficace de tous les autres processus abordés précédemment. Par conséquent, l'incapacité de la direction à accorder la priorité nécessaire à la formation des directeurs d'agence compromet la qualité de l'ensemble des activités de terrain.

■

⁷⁶ Il faut noter que si les participants au *curso concurso* sont jugés sur leur potentiel de leadership, leur capacité à travailler en équipe et à gérer une équipe, et leurs connaissances du secteur et de la méthodologie, ils ne sont pas évalués sur les compétences techniques spécifiques, que la plupart ne possède pas encore. Il est plutôt prévu que les directeurs sélectionnés soient formés ultérieurement à ces compétences.

⁷⁷ Cette initiative est poursuivie par le département des ressources humaines en collaboration avec des professionnels du développement organisationnel d'ACCION International.

- **Performance**

- *Systèmes incitatifs*

Dans le cadre d'activités de terrain fortement décentralisées, le coût et la logistique que demande le suivi du travail des agents de crédit accroissent l'importance d'entretenir le dynamisme et la motivation des employés par rapport aux objectifs de performance. Cela donne un rôle important aux systèmes incitatifs. L'expérience de Corposol montre comment la structure de ces systèmes influence leur degré d'efficacité à induire les performances souhaitées.

-

Primes financières centrées sur la performance. A trois reprises, Corposol cherche à encourager la productivité des employés de ses agences au moyen de primes, mais sans jamais produire la combinaison souhaitée de résultats.

-

Le premier système de primes est mis en place en 1989, pendant la deuxième année d'activité. Le personnel qui était en fonction à ce moment-là évoque plusieurs éléments positifs :

- Il existe un ensemble clair de paramètres pour le versement des primes, qui en font un processus transparent facilement compréhensible par le personnel ;
- Les primes sont distribuées tous les mois aux individus en fonction de leurs résultats ; ce système lie directement les récompenses financières potentielles à la performance, servant ainsi d'encouragement immédiat ;
- Les employés se rappellent qu'il est alors possible de gagner 20 à 30% de plus que son salaire de base sous forme de prime, ce qui est suffisamment important pour constituer une incitation réelle. En outre, même si les objectifs ne sont pas atteints, leurs salaires de base ne sont pas diminués.

Ce programme est abandonné en 1990 pour les raisons suivantes :

- Les paramètres établis dans le cadre du programme mettent l'accent sur l'augmentation du nombre de nouveaux clients ; les employés déclarent qu'un faible niveau d'impayés ne pèse qu'environ 30% dans l'évaluation globale. Par conséquent, les agents privilégiant le volume à la qualité (voire au détriment de la qualité) sont plus à même de recevoir une récompense financière que les agents observant des pratiques de prêt plus prudentes. Il n'est pas surprenant d'apprendre des personnes alors agents de crédit que, pendant cette

période, les niveaux d'impayés commencent à augmenter.⁷⁸

- Les employés s'habituent au niveau de salaire permis par le versement des primes, et sont donc peu enclins à s'adapter aux tendances à la baisse. Cela est de plus en plus problématique à mesure que la gradation des objectifs de performance rend ces derniers de toujours plus difficiles à atteindre. Les employés partagent le sentiment qu'ils auraient préféré une augmentation modérée de leur salaire de base plutôt que de possibles primes au montant fluctuant.

En 1995, les mesures incitatives financières sont réintroduites. Contrairement au premier système, celui-ci ne repose pas sur des paramètres définis et stables pouvant servir d'objectifs pour les employés. Au lieu de cela, le personnel décrit les mesures incitatives pendant cette période comme aléatoires et fluctuantes, situation qui favorise le « chaos » opérationnel dû à la pression poussant frénétiquement au prêt.

Au début de 1997, une troisième version du système de primes financières est mise en place dans le cadre de la campagne menée par la direction de Finansol afin de remobiliser le personnel de terrain et d'augmenter la production commerciale. Si le concept est valable, le principal problème du système selon le personnel est qu'il s'avère dans l'ensemble irréalisable. Le chef du département de crédit déclare que depuis son lancement, au dernier trimestre de 1997, environ 7 employés seulement ont atteint tous les objectifs fixés. Ce chiffre représente une moyenne de moins de 1 agent par mois sur les 50 employés. Ce petit nombre est imputable non seulement au fait que les objectifs de performance établis cherchent à soutenir les projections de croissance ambitieuses de Finansol, mais également au fait que le système exige le respect de chaque objectif distinct, autorisant peu de souplesse. Un tel système peut cesser d'être un facteur efficace de motivation s'il les objectifs sont perçus comme irréalisables.

▪

Généralisation des avantages et récompenses des employés. D'autres types de récompenses sont accordés à divers moments de l'histoire de Corposol. Les avantages étendus à tous les employés en sont une illustration. Par exemple, au début de l'année 94, la direction instaure une augmentation généralisée des salaires de 50% pour les employés (à l'exception des cadres dirigeants), assortie d'une amélioration de la couverture d'assurance et de la durée des congés. Cependant, une enquête sur le « climat organisationnel » réalisée au début de 1994 montre que ces mesures ne suffisent pas à motiver les employés.⁷⁹ Cela peut en partie refléter la profondeur des dommages déjà causés par les aspects négatifs de l'environnement opérationnel. En même temps, le fait que tous les employés reçoivent le même traitement indépendamment de la performance, et que les avantages soient distribués de manière « indépendante », après coup plutôt qu'en fonction d'un cadre pré-établi, réduit le lien établi par les employés entre leur récompense et la performance, et diminue donc l'effet direct de motivation.

⁷⁸ Malheureusement, le personnel ayant contribué aux statistiques et travaillé avec ces données explique également que les chiffres commencent déjà à être « ajustés » afin de fournir une bonne image, ce qui rend plus difficile de prouver cette tendance.

⁷⁹ Réalisée par la Fundación Neohumanista, Santa Fe de Bogotá.

-

D'autres récompenses et avantages généralisés sont décidés ponctuellement au cours du temps. L'une de ces mesures consiste à offrir des excursions de week-end ou des activités de cet ordre à la meilleure équipe du personnel des agences. L'aspect positif de ces mesures est qu'elles favorisent le développement d'un esprit d'équipe et la cohésion. Toutefois, elles ne marquent pas la différence entre les bonnes et les mauvaises performances au sein d'une même agence, et ne récompensent pas l'efficacité de nombreux employés travaillant dans des agences globalement peu performantes. Enfin, comme mentionné précédemment, le fait que ces gratifications soient établies en dehors de paramètres pré-établis et transparents affaiblit le lien entre performance et récompense, et par là l'efficacité des mesures incitatives.

Comme nous l'avons vu précédemment, la participation aux formations est également parfois considérée comme une récompense (mais plus souvent comme une pénalité en cas de non respect des objectifs). Pourtant, cela a pour effet malheureux de priver précisément les employés qui auraient eu le plus besoin de ce soutien ; cette stratégie ne profite donc ni aux employés ni à l'organisation. Corposol n'est jamais passée à l'étape suivante consistant à offrir la participation à une formation de développement professionnel plus approfondie à titre d'encouragement.

- *Evaluation de la performance*

Corposol a une expérience sporadique des évaluations formelles de la performance, avec des résultats qui laissent à désirer. Les évaluations ne s'appuient pas sur une base cohérente de paramètres bien définis que les employés peuvent utiliser pour s'auto-évaluer. Elles ne servent pas davantage de moyen positif pour connaître l'avis des employés et apporter des améliorations. Au contraire, elles induisent parfois des mesures pénalisantes, amenant les employés à les considérer comme une menace.

Avant 1992, l'évaluation de la performance s'effectue uniquement sur une base contextuelle en fonction des critères fixés par chaque directeur d'agence. Ces critères sont essentiellement d'ordre quantitatif, comme le respect des objectifs de performance, et accordent très peu d'importance à d'autres aspects, tels que la qualité du service client ou le travail d'équipe.⁸⁰

La première évaluation de la performance formelle à l'échelle de l'institution est réalisée à la fin de 1992 à l'instigation du directeur adjoint de Corposol. En apparence, cette évaluation semble valable. Le personnel déclare que l'instrument en soi renvoie à une gamme de critères valides, et le processus d'évaluation est prévu pour être interactif avec les employés. Malheureusement, l'expérience n'est pas concluante, pour les raisons suivantes :

- Après avoir réalisé les évaluations, les directeurs d'agence apprennent que le directeur à l'origine de l'évaluation a déjà réalisé parallèlement sa propre évaluation du personnel sur la base essentiellement quantitative du respect des objectifs de performance. Il

⁸⁰ La mesure principale de la performance pendant cette période est la réussite telle qu'elle est définie dans le premier système de récompenses financières, mentionné précédemment.

s'ensuit le licenciement de 28 personnes par décision de ce directeur et non en fonction des évaluations. Cela conduit les directeurs d'agence à penser que leurs efforts n'ont été sollicités que dans un seul but de justification. Une telle attitude de la part de la direction du siège contribue à la désillusion progressive des cadres intermédiaires vis-à-vis de leurs supérieurs, et, de là, à l'amenuisement de leur confiance et de leur motivation à collaborer.

- Plus grave encore, le processus d'évaluation au niveau des agences n'est pas réalisé de manière aussi « interactive » qu'il aurait dû l'être, en raison de la contrainte de temps liée aux activités. Il n'est pas non plus perçu comme transparent, les critères utilisés dans les évaluations ne correspondant pas à ceux appliqués dans les décisions de licenciement. Ces faits, combinés au renvoi d'un nombre important d'agents de terrain, conduisent à une défiance généralisée envers les évaluations de la performance parmi le personnel.

En conséquence de la réaction négative du personnel, la direction ne réalise aucune autre évaluation formelle pendant un certain temps, sauf au niveau de l'observation continue des objectifs de performance. Les évaluations sont de nouveau utilisées au début de 1996, peu de temps après la démission du deuxième président de Finansol. Comme auparavant, elles se concentrent sur la notation et le « dégraissage » des agents de crédit. Cette évaluation et les séries qui suivront avec leur lot de licenciements, sous le mandat du troisième président de Finansol, entretiendront l'image négative produite par les premières évaluations.

Au début de 1997, le délégué du personnel de Finansol tente de mettre en place un nouveau modèle d'évaluation de la performance, doté d'un axe plus positif. Cependant, après la première série d'évaluations suivant ce modèle, le président coupe court à l'initiative, ayant une plus mauvaise opinion de la qualité du personnel des agences que ce que les résultats indiquent.

En résumé, les tentatives d'évaluation de la performance servent essentiellement d'instrument utilitaire pour la direction, et constituent plus une source d'anxiété qu'un moyen de feed-back pour les employés. Si l'absence de mécanisme efficace d'évaluation de la performance ne peut être considéré comme une cause directe de la crise de Corposol, cela peut être considéré comme une occasion manquée. Intégré au processus de contrôle, un système d'évaluation de la performance aurait pu contribuer à détecter les problèmes généralisés, et à appliquer des mesures correctives avant que les mauvaises pratiques de prêt n'aillent trop loin.

▪ **Développement administratif**

Si le développement d'un personnel de terrain efficace est primordial pour mettre en place une activité de microcrédit solide, le fonctionnement de la cellule administrative au niveau de la direction et du personnel d'appui peut être essentiel à l'efficacité de l'activité dans son ensemble. En particulier lorsqu'une organisation atteint un degré élevé de décentralisation

fonctionnelle, comme dans le cas de Corposol, la qualité des activités exige la fluidité des échanges d'informations, une gestion administrative adéquate et une supervision efficace.

De nombreuses institutions de microfinance, nouvelles ou développées, s'efforcent de trouver le bon équilibre entre les compétences techniques et professionnelles requises d'une part, et la connaissance du secteur de la microentreprise et des méthodologies de services appropriées, nécessaires à l'efficacité de l'administration et des cadres intermédiaires d'autre part. Plus simplement, le compromis à rechercher repose sur les données suivantes : les employés recrutés à l'origine comme agents de crédit et ayant bénéficié d'une promotion interne peuvent ne pas avoir eu la formation technique spécifique requise pour assumer de nouvelles responsabilités administratives ; ils ont cependant une connaissance des caractéristiques spécifiques du secteur de la microentreprise et de l'activité de crédit, essentielle pour prendre de nombreuses décisions, qui peut manquer aux professionnels recrutés à l'extérieur de l'institution. L'inverse est également vrai. La nature de chaque poste détermine nécessairement le degré idéal de priorité d'un ensemble de compétences sur l'autre et leur niveau d'équilibre.

Outre le profil des cadres intermédiaires et l'équilibre des compétences traités ci-dessus, la manière dont les cadres intermédiaires sont sélectionnés a inévitablement un effet sur les employés qu'ils supervisent. La transparence des critères appliqués et le processus de sélection lui-même peut largement influencer la façon dont les membres du personnel accueillent les cadres intermédiaires et leur répondent. Aux niveaux inférieurs, la perception qu'ont les employés de l'équité des opportunités de carrière au sein de l'institution peut affecter leur motivation et leur engagement. La section suivante montre l'importance relative des promotions internes par rapport aux recrutements externes de personnel à Corposol, présente le type de sélection, le soutien apporté aux employés qui, ayant eu une promotion interne, doivent développer de nouvelles compétences, et l'impact fonctionnel de chaque stratégie.

- **Mécanismes de recrutement et impact**

- *Cadres intermédiaires et cadres supérieurs*

Cadres dirigeants de Corposol. A l'origine, le seul « cadre » d'Actuar Bogotá est le fondateur lui-même, qui reste complètement impliqué dans les activités. Comme nous l'avons vu précédemment, le premier développement de la hiérarchie ne se produit qu'au niveau opérationnel, les agents de crédit les plus expérimentés endossant le rôle de superviseurs du nouveau personnel de terrain, mais ne s'accompagne d'aucun développement de la gestion administrative.

Lorsque Corposol commence à se développer au point de diversifier son activité originale de crédit urbain, l'organisation doit trouver des dirigeants pour ses nouvelles unités

fonctionnelles. On peut avancer que de nouvelles initiatives comme le crédit rural d'Agrosol et l'activité commerciale de Mercasol sont des domaines nécessitant le renfort de professionnels dotés d'une expertise technique pour appuyer le personnel expérimenté de Corposol et le diriger. Or, ce n'est pas ce qui se passe. Les directeurs recrutés viennent de l'extérieur, et il apparaît au personnel, dès le début des activités d'Agrosol et de Mercasol, que les professionnels engagés pour diriger les nouvelles initiatives manquent d'une expérience suffisante dans ces domaines pour déjouer un certain nombre de leurs pièges. La même chose se produit à des niveaux inférieurs, avec des conséquences plus discrètes mais néanmoins au détriment de l'organisation.

Le recrutement de cadres supérieurs et moyens ne présentant pas les aptitudes requises a de multiples implications et entraîne des conséquences négatives :

- D'un point de vue purement opérationnel, les nouvelles initiatives auraient pu être analysées, développées, lancées et supervisées de manière plus efficace par des professionnels ayant davantage d'expertise dans ces domaines fonctionnels.
- Les employés expérimentés ayant démarré les activités de terrain de l'organisation ont un sentiment de trahison lié à la nomination de professionnels extérieurs aux postes de direction, moins aptes pour ce poste, aux yeux du personnel, que ne le sont les agents familiers des activités de terrain de Corposol. Au fil du temps, les employés considérant que la performance et le jugement des directeurs dont ils dépendent ne méritent pas leur respect, perdent de plus en plus leur motivation, travaillant plus par obligation que par foi ou engagement. Un tel sentiment peut avoir des conséquences lourdes sur la productivité, ou, comme dans le cas de Corposol, lorsque la productivité est commandée par des objectifs de performance, peut réduire l'engagement des employés à maintenir la qualité des services et des pratiques de prêt.

L'insatisfaction des employés est aggravée par le fait que ni le processus ni les critères de sélection de ces directeurs ne sont transparents aux yeux des anciens « bras droits » du fondateur, ce qui leur fait douter de la légitimité de ce niveau de direction imposé au-dessus de leur tête. En outre, beaucoup de directeurs entretenaient déjà des liens personnels ou professionnels avec le fondateur avant d'être recrutés.⁸¹ Bien que les recommandations personnelles se pratiquent couramment dans le recrutement, cela contribue à donner l'impression aux employés que ces directeurs sont engagés plus pour leur loyauté envers le président que pour leurs aptitudes. Cela entraîne également des implications opérationnelles négatives :

- Quel que soit le degré de validité des doutes et des impressions des employés, cela entache à la fois la crédibilité des nouveaux directeurs et l'image d'intégrité du président. Ces brèches dans la fidélité des membres du personnel envers leurs dirigeants ne s'ouvrent d'abord que lentement, mais au cours du temps, à la suite d'incidents, affectent le moral et le système de valeurs du personnel de Corposol.

⁸¹ Par dérision, le personnel qualifie ces directeurs de membres du « club Ibagué », beaucoup d'entre eux étant originaires de la même région de Colombie que le président. Plus tard, cette tendance sera aggravée par des cas de népotisme.

- Les liens personnels entre les directeurs et le président ont pu contribuer à conférer à ce dernier un pouvoir absolu, dans la mesure où ces professionnels, installés à des postes qu'ils n'auraient probablement pas obtenus sur le marché du travail, ont conscience que leur amitié de même que leur emploi seraient remis en cause s'ils allaient contre la volonté du président.

Tous ces facteurs suggèrent que l'engagement de directeurs « par le haut » de manière discrétionnaire, sans processus de recrutement ni critères de sélection définis pour préserver l'objectivité et la transparence des pratiques, fait courir le risque de déstabiliser la structure de personnel d'une organisation.

Cadres dirigeants de Finansol. Avec Finansol, l'importance de la formation des cadres revêt une nouvelle dimension. Finansol devait être la première entité à but lucratif de la société holding Corposol, responsable devant des actionnaires. En tant que CFC, elle est en même temps soumise au respect des normes réglementaires, et sa crédibilité parmi les institutions du secteur financier peut affecter son accès au marché et le coût de ses ressources. Tenant compte de ces considérations, Finansol recrute une équipe de direction composée de 12 personnes hautement qualifiées ayant l'expérience du secteur bancaire colombien.

Deux professionnels ayant acquis une solide expérience de terrain au sein de Corposol rejoignent également l'équipe afin d'assurer la gestion des activités de crédit et le suivi du portefeuille de Finansol. Malgré l'espoir que cette combinaison de compétences permette à Finansol de tirer parti de la symbiose des différents points de vue apportés par chaque groupe, le poids relatif des groupes empêche cet équilibre. Au lieu de cela, l'équipe de direction de Finansol s'établit en suivant les normes opérationnelles et l'approche qu'elle considère appropriées pour la gestion d'une institution financière formelle. Chose peu surprenante, cette approche entre partiellement en conflit avec la manière de procéder du personnel de Corposol. On aurait pu prévoir les divergences qui n'ont pas manqué de surgir sur la question des critères d'approbation des crédits, dans la mesure où les paramètres d'analyse du crédit applicables dans les banques classiques disqualifiaient un bon nombre de clients de Corposol. En outre, ces différences dans les pratiques de prêt s'avèrent bientôt n'être qu'un antagonisme plus large entre le caractère habituellement informel de Corposol et les attributs d'une culture opérationnelle plus formelle imprimée par la première équipe de direction de Finansol.

De telles différences auraient pu se concilier si d'autres aspects des activités avaient été accordés. Or, malheureusement, même certains des domaines censés tirer le plus de profit de l'expérience bancaire de la nouvelle équipe connaissent des difficultés. Par exemple, l'une des principales raisons de créer une CFC est de s'assurer que la holding ait suffisamment de liquidités via l'intermédiation du marché financier. Pourtant, malgré l'expérience et les relations importantes dont jouissent ces professionnels, ils découvrent qu'accéder aux marchés des capitaux n'est pas aussi simple que prévu en raison du manque d'expérience du secteur financier face à des institutions comme Finansol, entre autres facteurs. Le résultat est une crise de trésorerie en décembre 1993, qui conduit l'institution à compter sur la capacité de prêt de Corposol via ses sources habituelles de financement.

La direction de Corposol décide de changer de stratégie, constatant que le manque de familiarité des anciens banquiers avec la nature de la microfinance complique les activités de crédit et que même les nouvelles compétences qu'ils étaient censés apporter sont loin d'être à la hauteur des attentes. Par conséquent, en avril 1994, après seulement cinq mois, tous sauf quelques spécialistes clés sont remplacés par d'anciens cadres intermédiaires de Corposol.

Il pourrait sembler facile de conclure (comme l'a fait la direction de Corposol à l'époque) que cette expérience constitue un argument de poids en faveur de la promotion interne plutôt que du recrutement externe. Cependant, les véritables causes du conflit culturel et opérationnel enduré pendant ces cinq premiers mois et, plus important, le degré de pertinence du recrutement externe, puis du remplacement de la première équipe de direction de Finansol peuvent s'analyser sous plusieurs angles.

- Certains avancent que le principal problème réside dans le fait que la première équipe de direction de Finansol ne parvient pas à partager la vision de Corposol concernant Finansol, et ne réussit pas à comprendre sa mission sociale. Mais on peut se demander si davantage n'aurait pas pu être fait pour aider l'équipe à acquérir cette vision et aplanir les divergences.
- D'autres se demandent dans quelle mesure la mission et la vision doivent affecter la manière dont la direction d'une institution financière réglementée considère sa responsabilité fiduciaire. Le fait que l'opposition entre Corposol et Finansol se poursuive longtemps après le remplacement de la première équipe de direction de Finansol laisse penser que la différence fondamentale a pu se situer entre le caractère informel de Corposol et l'obligation pour Finansol de répondre de ses activités, comme nous allons le voir ci-dessous.
- En ce qui concerne la question de la valeur relative des compétences professionnelles internes et externes, l'expérience ultérieure apporte un nouvel éclairage. Le second président de Finansol, venant de Corposol, a l'expérience des affaires mais pas de la gestion d'une institution financière. Les présidents lui succédant après sa démission en 1995 viennent de grandes institutions du secteur financier ; tous apportent grâce à leur expérience une contribution essentielle à la gestion de la crise, à la recapitalisation de l'organisation et au redressement de Finansol. Cela confirme à la fois la valeur de ce type d'expérience et le fait qu'elle n'est pas nécessairement incompatible avec celle du personnel interne.
- Au vu des connaissances actuelles, certains se demandent si la véritable opposition entre Corposol et la première équipe de direction de Finansol n'a pas en réalité une origine différente de celle considérée auparavant. La nouvelle équipe est le premier groupe de professionnels externes à arriver dans l'institution à un niveau hiérarchique non soumis à l'autorité de la direction existante de Corposol. Cela amène certains à se demander si l'opposition n'est pas due au moins en partie au désir de l'équipe d'exercer une autorité indépendante, entrant en conflit avec le contrôle absolu exercé par la direction de

Corposol.

En résumé, les diverses phases du développement de la direction de Finansol montrent les difficultés qui peuvent résulter de l'échec à concilier les divergences entre les directeurs recrutés à l'extérieur et ceux ayant bénéficié d'une promotion interne. Pourtant, dans le cas d'une institution de microfinance réglementée, à chacune de ces deux parties correspondent des apports et des faiblesses propres, qui soulignent l'importance de travailler ensemble à une complémentarité efficace.

▪ *Directeurs de Corposol promus en interne*

Bien que les niveaux hiérarchiques au sein de Corposol soient un peu difficiles à définir, aucun des plus hauts directeurs n'est issu d'une promotion interne, et les cadres intermédiaires supérieurs ne sont recrutés en interne que dans des cas très particuliers. Ce dernier fait s'explique parce que les fonctions administratives de Corposol, principalement orientées sur le fonctionnement de la holding, connaissent moins d'évolutions naturelles de l'activité originale que celles de Finansol, dont les activités de prêt nécessitent une administration dans des domaines pour la plupart en rapport avec les activités de terrain, et peuvent par conséquent bénéficier de l'expérience de l'ancien personnel de terrain. Par exemple, lorsque la direction de Corposol décide de créer son département des ressources humaines, elle a du mal à définir un profil optimal pour le directeur de ce nouveau département. La plupart du temps, ce type de poste est occupé par des professionnels des domaines de la psychologie, des ressources humaines, du travail social, de l'ingénierie industrielle, ou d'autres disciplines en rapport avec l'organisation, le développement et la gestion des ressources humaines. Or, la direction décide que ce département doit également jouer un rôle important dans le suivi du « pouls » de l'organisation à travers son personnel, tout en servant de pont entre les activités de terrain et la direction. Cela exige le point de vue d'une personne interne connaissant l'historique de l'organisation, comprenant bien sa mission et ses activités, bénéficiant d'une crédibilité personnelle et de la confiance des employés. En conséquence, la direction décide de confier le poste à une responsable des activités de terrain travaillant chez Actuar depuis l'origine, et ayant occupé à la fois des fonctions au niveau des agences et des fonctions de supervision.

La responsable des activités de terrain refuse tout d'abord cette proposition en raison de son manque de formation et d'expérience formelles en gestion des ressources humaines. Puis, reconnaissant la validité des arguments en faveur d'un recrutement interne, elle accepte le défi, ayant obtenu de ses supérieurs l'assurance qu'elle bénéficierait du développement professionnel nécessaire. Après un cours minimal, cependant, l'engagement de la direction concernant l'appui n'est plus d'actualité. Alors qu'elle doit partir de rien, cette professionnelle s'efforce de faire le meilleur travail possible, créant un département avec un personnel affecté au recrutement, à la formation du personnel, aux avantages sociaux et prenant de nombreuses initiatives positives mentionnées dans cette étude.

Finalement, beaucoup des arguments avancés en faveur d'un recrutement interne à ce poste s'avèrent concluants et produisent des résultats positifs :

- Une personne recrutée de l'extérieur n'aurait peut-être pas perçu les besoins des employés ni répondu à ces besoins de la façon dont l'a fait cette responsable, ses années d'expérience dans l'institution lui ayant fourni les éléments nécessaires pour prendre les bonnes décisions de manière autonome, ce qui n'est pas toujours le cas de directeurs recrutés par voie externe.
- Plus important, bien que la direction crée ce poste de manière aussi discrétionnaire que pour les postes de cadres supérieurs évoqués plus haut, les résultats sont entièrement différents. Malgré le manque de préparation à sa nouvelle fonction de directrice des ressources humaines, cette dernière est bien perçue et soutenue par ses anciens collègues. Cela est en partie dû au fait qu'elle était déjà respectée. L'absence d'un processus explicite est compensée par le fait que son parcours dans l'organisation a permis de la sélectionner selon des critères clairs.⁸²

Cela ne veut pas dire pour autant que cette stratégie de promotion interne n'a pas ses faiblesses :

- Cette professionnelle aurait eu la tâche facilitée dans beaucoup de ses efforts si elle avait reçu un appui institutionnel plus complet concernant son développement professionnel ou lui autorisant le recrutement d'un personnel auxiliaire qualifié (ce qui aurait pu être moins essentiel dans le cas d'un professionnel spécifiquement formé dans le domaine des ressources humaines).
- Parce que la directrice manque d'expérience en gestion des ressources humaines, certaines fonctions essentielles (comme la gestion de la masse salariale) sont assurées par d'autres cadres dirigeants, ce qui conduit à séparer des éléments qui auraient dû faire partie intégrante de la gestion du personnel.
- A ce stade de l'histoire de l'organisation, les employés qui tiennent tête au président sont traités de façon à leur ôter tout pouvoir ou à les marginaliser, comme en témoigne l'avortement de plus d'une initiative en raison d'un manque de soutien de la direction.⁸³ Dans ces conditions, un professionnel venu de l'extérieur, objectif, étranger à cette dynamique de pouvoir, aurait pu être en mesure de préserver davantage son autorité.

En conclusion, comme en témoigne l'exemple ci-dessus et d'autres cas, la promotion interne des cadres intermédiaires pratiquée par Corposol présente des arguments pour et contre. Si ces professionnels promus par voie interne ont potentiellement les moyens, de par leur situation unique, d'apporter une contribution pertinente, leur performance réelle au nouveau

⁸² Une autre différence clé est le fait que la plupart des employés perçoivent la nécessité de créer une direction des ressources humaines, et considèrent donc la création du poste comme une réponse à ce besoin et non comme une décision arbitraire de la direction.

⁸³ Il faut noter que malgré de nombreuses contributions importantes, cette professionnelle quitte Corposol frustrée pour une année sabbatique à la fin de 1995. La saturation des bons éléments n'est que l'un des nombreux résultats nuisibles de la structure de pouvoir de Corposol.

poste est plus d'une fois bridée par un manque de soutien institutionnel au niveau du développement des nouvelles compétences, et par une structure de pouvoir gênant l'autorité qui leur aurait permis d'exercer pleinement leurs nouvelles responsabilités.⁸⁴

- *Postes du siège*

Le petit nombre d'employés du siège de Corposol ne connaît pas d'augmentation significative jusqu'environ 1991, alors que l'organisation emploie 42 agents de terrain gérant un volume estimé à plus de 14 000 clients à la fin de cette année.

Lorsqu'il est nécessaire d'augmenter le nombre de personnel d'appui, la tendance est de recruter des personnes supplémentaires (de l'extérieur) pour ces postes plutôt que de prendre des employés formés sur le terrain alors que ceux-ci travaillent encore à la construction des activités sur place. En même temps, des postes dans des domaines comme les systèmes d'information, la comptabilité et la gestion de trésorerie requièrent par nature un ensemble de compétences techniques ou professionnelles ne pouvant s'acquérir que par une formation formelle ou à travers l'expérience. Dans ces cas-là, le personnel ne met pas en doute la nécessité d'engager des spécialistes.

Lorsque les postes du siège commencent à se diversifier et à intégrer plus de fonctions en rapport avec la gestion ou l'appui des activités de terrain, le recrutement de personnes de l'extérieur n'est plus le seul choix évident. Le personnel de terrain frustré se plaint de ne pas se voir offrir la chance d'explorer d'autres possibilités de carrière au sein de l'organisation, n'étant pas mis au courant lorsque des postes s'ouvrent. Le même personnel commence à revendiquer la possibilité de se porter candidat aux postes ouverts au siège, particulièrement à ceux pour lesquels leur expérience de terrain serait utile.

Etant donné le souhait exprimé par les employés, les gains potentiels d'efficacité liés au recrutement d'employés ayant un parcours connu et l'avantage de diversifier les possibilités de carrière ouvertes aux employés, la direction décide de se tourner vers le vivier interne de l'organisation lorsque trois postes en rapport avec le crédit et le budget s'ouvrent à la fin de 1993 suite au rachat de Finansol. Les employés sont évalués sur la base de leur expérience dans l'organisation (au moins six mois de présence dans l'organisation sont exigés), de leurs études et/ou des expériences professionnelles antérieures utiles, et sont soumis à un test de culture générale et à une évaluation des compétences importantes pour le poste.

Malheureusement, cette première expérience ne se déroule pas comme elle aurait dû. En l'absence d'un département des ressources humaines (encore non créé), la direction engage un psychologue indépendant pour évaluer les candidats. Or, le manque de familiarité de cette

⁸⁴ Certains avancent que c'est le cas pour le premier président de Finansol, pour les raisons mentionnées précédemment.

personne avec la nature du travail de terrain de Corposol et le profil des employés que ce domaine implique produit précisément la dissension que le recrutement en interne devait éviter. Les critiques formulées par le psychologue à l'égard des qualités professionnelles des candidats, inspirées par des critères non uniformément applicables à ce secteur, nuisent à la fois à la perception de la direction générale sur la qualité du personnel de terrain et à la confiance des agents de crédit envers leurs propres capacités, creusant ainsi le fossé culturel entre les différents niveaux de l'organisation.

Bien que ces trois postes soient pourvus de manière satisfaisante, en raison de la première expérience peu probante de sélection interne, ce mécanisme ne sera pas de sitôt répété. Par conséquent, l'organisation engage par la suite des professionnels extérieurs pour des postes qui auraient nécessité une bonne compréhension des activités de terrain (et de la mission). Il s'agit notamment de postes de cadres intermédiaires dans les domaines de la formation des clients, du crédit, de l'organisation et des méthodes ainsi que de l'administration, fonctions qui, pour beaucoup, ne peuvent être remplies efficacement sans une connaissance des caractéristiques et des particularités des clients, de la méthodologie et de la mission de Corposol.

Dans le même temps, certains agents de crédit de Corposol sont promus à des postes au siège sans processus formel, ce qui provoque un certain ressentiment de la part d'autres agents de crédit à l'égard de ce qu'ils perçoivent comme du favoritisme. Il est important de noter cette réaction, indépendamment du fait que les employés promus par cette voie aient été ou non les plus qualifiés. Les choix ont pu être clairs (et corrects) pour la direction. Mais le sentiment d'un manque de transparence ou d'équité peut provoquer l'insatisfaction parmi les autres employés.

Reconnaissant la nécessité de continuer à explorer les alternatives existantes, le département des ressources humaines commence à développer en 1994 une nouvelle stratégie de sélection interne. Le département élabore et met en œuvre une série de concours internes pour un certain nombre de postes : organisation et méthodes, formation des clients et formation du personnel en juin 1994 ; *curso concurso* mentionné précédemment pour les directeurs d'agence en avril 1995 ; gestion de l'activité de crédit de Finansol en août 1995. Ces concours incluent, outre les entretiens et l'évaluation de l'expérience, des examens et d'autres activités permettant d'évaluer les compétences techniques concrètes des candidats et leur potentiel.

Cette approche produit un certain nombre de résultats positifs. Les candidats sélectionnés apprécient leurs postes, dans la mesure où ils ont travaillé pour les obtenir et ont été choisis pour leurs mérites. Cela crée un sens de la propriété et une motivation que l'on ne constate pas au même degré parmi les agents de crédit affectés à des postes au siège pour lesquels ils n'ont pas forcément postulé. En même temps, le processus de concours ne génère pas de ressentiment chez les candidats non sélectionnés, le processus et les critères étant clairs et gérés par le département des ressources humaines (lui-même issu de leurs rangs), et non par la direction générale (dont les décisions personnelles ont parfois été perçues dans le passé comme arbitraires).

Il est cependant important de noter que s'ils sont bien perçus, les postes pourvus grâce aux processus mentionnés ci-dessus ne représentent qu'une petite partie de l'ensemble des recrutements effectués à la même période.⁸⁵ D'autres postes sont pourvus à travers une combinaison de sélections externes et d'engagement par décision indépendante de la direction. Des incertitudes persistent donc dans l'esprit du personnel, malgré le net progrès vers la formation transparente des cadres intermédiaires.

- **Appui au développement professionnel**

- *Personnel recruté par voie externe*

S'il est clair que les professionnels recrutés par voie externe pour des postes d'encadrement, de ressources humaines ou d'appui administratif apportent à l'organisation leurs compétences professionnelles, elles peuvent être considérées dans certains cas comme une partie seulement de celles qui sont nécessaires à leurs fonctions. Les nouveaux employés assistent à une présentation de l'organisation, mais au niveau fonctionnel, la formation spécifique (liée à la nature de leurs principales responsabilités) a généralement lieu sur le terrain. Cela peut créer un hiatus entre la compréhension conceptuelle qu'a un nouvel employé de la mission et de la vision de l'organisation d'une part et ses connaissances opérationnelles concrètes sur la nature et le fonctionnement des activités de terrain d'autre part. Ce hiatus empêche le siège de soutenir et de gérer de manière optimale de nombreuses fonctions.

Par exemple, si les employés recrutés par voie externe avaient été (1) suffisamment sensibilisés aux besoins d'informations des agents de crédit afin d'adapter les bases de données et les rapports ; (2) familiarisés avec le fonctionnement du processus de crédit de façon à être en mesure d'élaborer des politiques, des procédures ou des dispositifs opérationnels appropriés ; ou (3) bien informés des conséquences des retards de paiement pour les clients et capables d'améliorer les processus du siège, ils auraient pu jouer d'une plus grande efficacité opérationnelle. Bien pire, à partir du mois d'août 1995 environ, les employés autres que les agents de crédit ne reçoivent pas d'autre formation que la présentation préalable faisant partie du processus de sélection. La direction avance qu'il n'y a pas de temps pour une formation plus poussée, privilégiant les préoccupations immédiates à la stabilité sur le long terme. Les employés expliquent que ce manque d'initiation aux activités de Corposol contribue à davantage diluer la culture de l'organisation et à affecter la performance et le moral du personnel.

⁸⁵ Ces postes relèvent de la responsable des ressources humaines. Si on lui avait accordé davantage d'autorité, elle aurait pu opérer une évolution plus radicale vers la promotion par concours interne.

- *Promotion interne du personnel*

L'équipe de l'enquête a interrogé plusieurs agents de crédit actuels et anciens ayant été promus par voie interne à des postes du siège. L'équipe a questionné ces personnes sur leur expérience concernant leur progression dans l'organisation à travers différents postes, sur l'apport de leurs expériences précédentes pour leurs nouvelles fonctions, sur le soutien qu'ils ont reçu de l'organisation pour développer les nouvelles compétences requises, et sur le niveau de préparation à leurs nouvelles responsabilités. Les expériences ont des formes et des résultats variables :

- Dans de nombreux cas, en particulier ceux concernant les postes administratifs, même les employés n'ayant pas d'expérience antérieure en rapport avec leur nouvelle fonction déclarent qu'ils n'ont reçu aucun soutien ni formation spécifique, ou très peu. Beaucoup mentionnent également le manque de tolérance de la direction envers la faible productivité des nouveaux agents durant la nécessaire période d'apprentissage « en situation ». Souvent, les employés se voyant confier des responsabilités pour lesquelles ils ne sont pas formés ne respectent pas les objectifs et sont renvoyés au bout de quelques mois.⁸⁶ La rotation du personnel représente des coûts considérables pour l'organisation en terme d'investissement de temps et d'argent, liés entre autres à l'investissement dans le processus de sélection, à la perte de productivité pendant la transition, et à la perte des bons agents de crédit.⁸⁷
- Dans certains cas (département d'« organisation et méthodes » par exemple), un employé bénéficie d'une promotion interne pour travailler en collaboration avec un spécialiste engagé par voie externe. Cette complémentarité est constructive à plusieurs titres. Tout d'abord, cela associe compétences techniques et connaissance du secteur de la microentreprise, un tour de force dont bénéficient peu de postes. En même temps, cela offre l'opportunité de développer le personnel de manière informelle sur la base de la collaboration, dans la mesure où un spécialiste technique peut fournir à un ancien agent de crédit un encadrement professionnel et un soutien au développement de ses compétences, tout en apprenant de lui les principes fondamentaux des activités de terrain. C'est la structure la plus efficace observée du point de vue du développement du personnel.⁸⁸

⁸⁶ Cela concerne même les personnes fraîchement affectées à de nouvelles fonctions, comme les bons agents de crédit envoyés à Mercasol pour occuper des postes administratifs. Leurs connaissances du terrain ne les préparent pas suffisamment aux nouvelles responsabilités, telles que l'inventaire de matériel, les négociations avec les fournisseurs, et l'évaluation de la demande. Inutile de dire que ces employés, sans formation, ne figurent pas parmi les exemples de réussite de la promotion interne.

⁸⁷ A noter que les agents de crédit n'atteignant pas les objectifs que l'on attend d'eux dans leur nouvelle fonction administrative ne sont pas renvoyés dans leurs agences mais congédiés.

⁸⁸ Malheureusement, ce cas de figure est rare. En général, Corposol n'a pas aussi souvent recours qu'elle pourrait à des équipes permettant une telle combinaison de compétences et d'échanges d'idées entre des employés bénéficiant d'une expérience interne et ceux engagés par voie externe.

- Dans quelques cas, généralement pour des postes au niveau de la direction au siège, des formations sont promises à des professionnels assumant des fonctions pour lesquelles ils ne sont pas du tout préparés, comme dans le cas de la directrice des ressources humaines. Cela prend la forme de cours ou de séminaires rapides ; mais le personnel déclare que la préparation n'est pas appropriée et que la direction générale n'y accorde pas suffisamment d'importance.

Dans tous les cas, l'organisation repose principalement sur les initiatives, les efforts, la créativité et la souplesse individuels et non sur un support structuré pour le développement de nouvelles compétences. Cette politique est analogue à celle qui a guidé le processus d'expansion des agences et du crédit, avec un résultat similaire : des performances mitigées. Comme pour le crédit, si Corposol avait privilégié un processus plus structuré et un investissement plus conscient dans le développement d'un personnel administratif efficace, l'organisation aurait pu obtenir une meilleure efficacité opérationnelle et un meilleur contrôle de la qualité. Plus important, bien que cause indirecte de la crise, la faiblesse des cadres intermédiaires représente une importante déficience organisationnelle. Les cadres intermédiaires au niveau des agences ne sont pas parvenus à enrayer la dégradation des activités de terrain, et les cadres intermédiaires du siège n'ont pas réussi à jouer leur rôle essentiel de contrôle et de contre-pouvoir, du fait de leur influence insuffisante pour promouvoir les bonnes initiatives et limiter les mauvaises.

▪ **Structure organisationnelle**

La structure organisationnelle d'une institution conditionne ses efforts. La définition des rôles, des responsabilités et de l'autorité, la clarté des circuits de communication et de prise de décision, la relation entre les fonctions opérationnelles et administratives, ainsi que les mécanismes mis en place pour assurer la gestion continue de ces éléments et des autres éléments de l'organisation, influencent tous l'efficacité et l'efficacités des activités. Cette section analyse l'évolution de la structure et du fonctionnement de Corposol depuis son origine en tant qu'Actuar Bogota, en cherchant à déterminer le rôle joué par la structure de Corposol dans les défis posés par la gestion de la croissance de l'organisation.

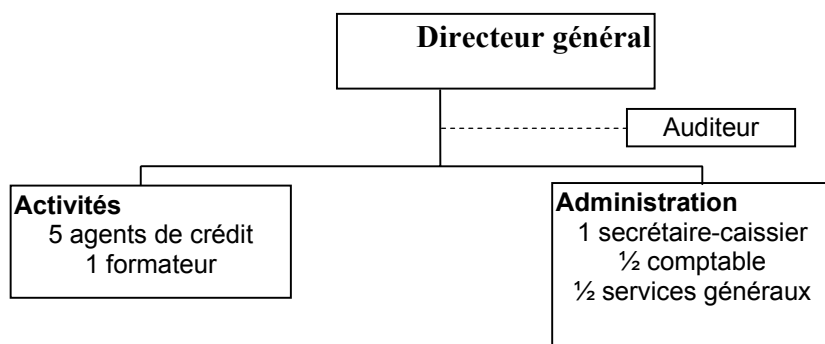
▪ **Actuar Bogotá**

▪ *Structure*

Corposol démarre ses activités en 1988 avec une structure minimale, orientée sur les activités. Le fondateur commence avec trois agents de crédit, et à la fin de l'année, cinq agents et un formateur de clientèle sont appuyés par un personnel administratif comprenant un secrétaire cumulant une fonction de caissier, un comptable à temps partiel, une personne à

temps partiel chargée des « services généraux », et un auditeur. La hiérarchie est minimale (figure 10), le directeur général supervisant tout le personnel.

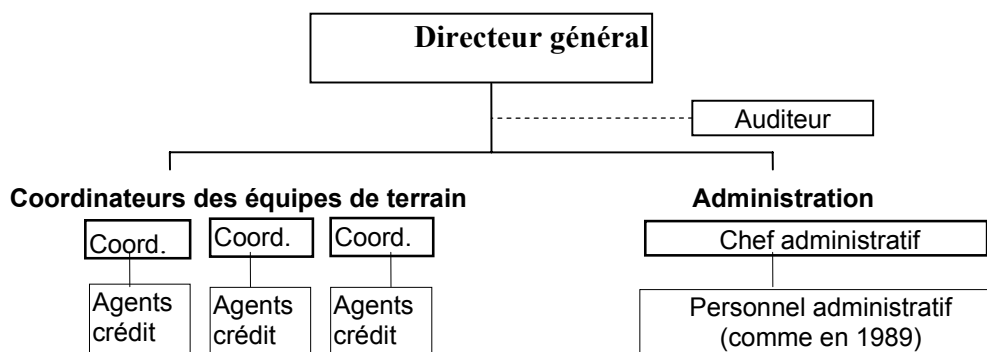
Figure 10 : Organisation initiale de Corposol, 1988



L'année suivante, la structure reste la même. Le personnel des activités passe à 21 agents de crédit plus un formateur, tandis que le personnel administratif ne s'enrichit que d'un trésorier et d'un assistant qui aide à préparer les décaissements. Cela porte le nombre d'agents de crédit à 75% du personnel total, ce qui représente des économies d'échelle significatives de 1988 à 1989.

Cet accroissement d'échelle (figure 11) conduit en 1990 au premier ajout de niveau hiérarchique. Ce niveau supplémentaire se développe naturellement à partir du personnel administratif et opérationnel existant, en réponse au besoin d'organiser l'accroissement du personnel :

Figure 11 : Organisation de Corposol, 1990



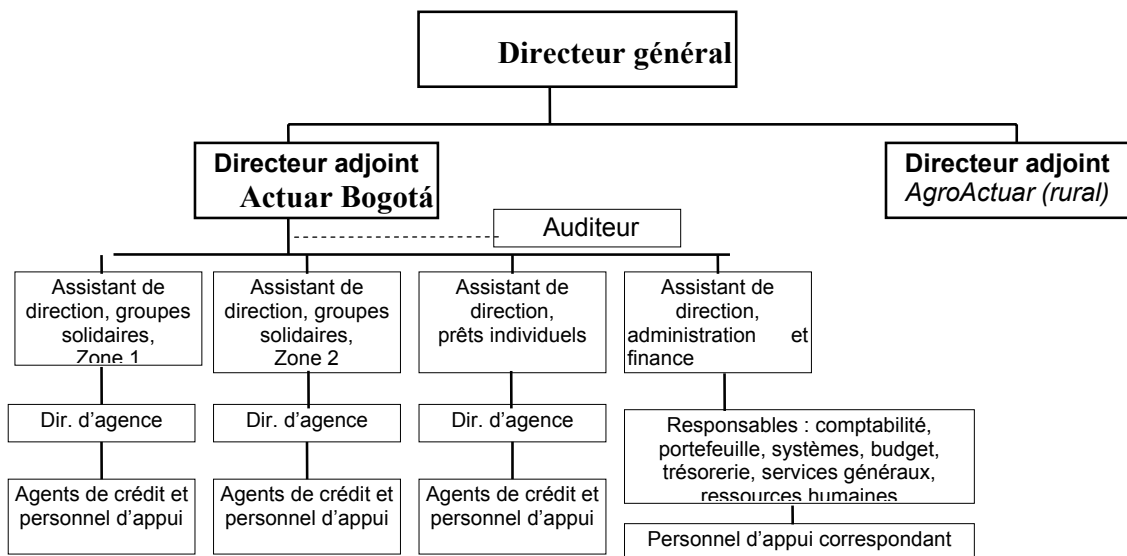
Les coordinateurs des équipes de terrain poursuivent l'encadrement des groupes d'emprunteurs tout en supervisant le personnel ; ainsi, tout en aidant à fournir une structure aux activités de terrain, leur fonction reste principalement productive et n'est pas de nature purement administrative. Ces trois coordinateurs appuient également la séparation fonctionnelle des activités de crédit : deux d'entre eux continuent d'encadrer le crédit solidaire tandis que le troisième se concentre sur le développement d'un programme de prêt individuel. Les agents de crédit passent à 24, tandis que le

personnel administratif connaît une augmentation minimale, et conservent ainsi un degré élevé d'efficacité (73% du personnel total).

Actuar maintient une structure similaire en 1991 mais ajoute des fonctions d'appui dans les domaines suivants : systèmes d'information, formation des clients, entretien et fonctionnement de la cafétéria, et secrétariat. En outre, le nombre précédent de « coordinateurs d'équipes de terrain », mis en place alors que toutes les activités sont menées à partir de la même agence, se traduit en nombre de directeurs d'agence lors de l'ouverture de nouvelles agences. Bien que le personnel de terrain augmente de 75% pour atteindre 42 agents à la fin de l'année, leur nombre ne représente plus que 55% du personnel total. Cette évolution s'inscrit dans une phase d'expansion entamée en 1990. A la fin de 1991, Corposol compte quatre agences et est prête à poursuivre son développement. L'investissement réalisé dans l'expansion de la structure de l'organisation afin de pouvoir poursuivre la croissance apparaît nettement dans l'augmentation des charges d'exploitation en pourcentage du portefeuille moyen, qui passent de 36,6% à 40,4% au cours de cette année.

La première introduction significative de nouveaux niveaux hiérarchiques se déroule en 1992 (figure 12). Non seulement un niveau de supervision supplémentaire est ajouté aux activités de terrain sous la forme de directeurs régionaux, mais plus important, deux directeurs adjoints sont respectivement chargés du programme urbain et du programme rural (naissant). Ils se placent entre le directeur général et les fonctions opérationnelles et administratives.

Figure 12 : Organisation de Corposol, 1992

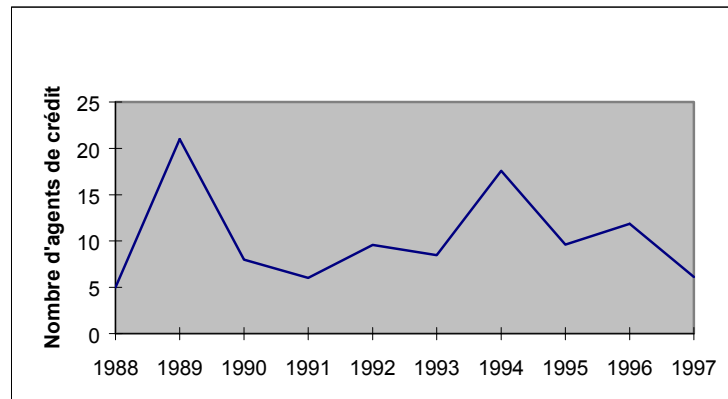


Le personnel d'appui administratif se multiplie également durant cette période, et les activités de terrain continuent de se développer. (Se reporter à l'Annexe B pour l'ensemble des organigrammes).

A la fin de 1992, les 67 agents de crédit représentent seulement 48% du personnel total. A ce

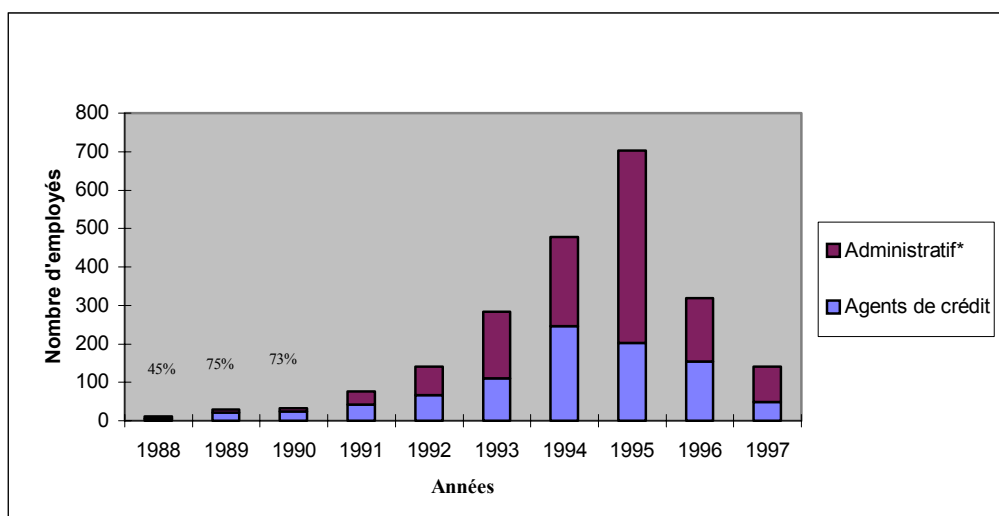
stade, l'organisation possède 13 agences. La figure 13 indique le nombre moyen d'agents de crédit par agence et ses variations au cours du temps. Les périodes de forte densité de personnel par agence sont suivies de phases d'expansion qui réduisent de nouveau le nombre d'employés par agence.

Figure 13 : Nombre moyen d'agents de crédit par agence



Au cours de 1993, la structure générale demeure inchangée, mais des niveaux supplémentaires de personnel administratif sont ajoutés au sein du département Administration et finance, ainsi qu'au niveau des activités de terrain à la fois urbaines et rurales. Le pourcentage d'agents de crédit continue de baisser jusqu'à représenter 39% du personnel en 1993, malgré le fait que leur nombre augmente de 64% et passe à 110 (voir figure 14). En dépit de ce glissement, à mesure que le portefeuille se développe, les charges administratives en pourcentage du portefeuille moyen diminuent pour atteindre 31,35% fin 1993.

Figure 14 : Composition du personnel au cours du temps



* Le personnel administratif comprend des formateurs, des employés au siège, la direction, etc.

Les pourcentages indiquent le nombre d'agents de crédit par rapport au personnel total.

▪ *Fonctionnement*

Depuis le début, Corposol centralise le processus décisionnel et l'autorité. Les premières années, comme on l'a vu précédemment, il existe peu de hiérarchie, et le personnel qualifié de « participatifs » de nombreux processus liés au développement de l'organisation ou des activités. Le fondateur, par la suite directeur général, est totalement engagé dans tous les aspects du développement des zones, de la coordination du personnel, du planning et de la supervision. Cela est facilité par le fait qu'à cette époque, les activités sont menées à partir d'une seule unité centrale.

Lorsque les activités commencent à s'étendre, les agents de crédit sont investis d'une responsabilité supplémentaire, et deviennent comme on l'a vu « coordinateurs ». Cela entraîne davantage d'autonomie dans des fonctions comme le recrutement et le développement du personnel ou la gestion des zones. Le directeur général détient toujours l'autorité ultime pour les décisions importantes, mais les coordinateurs décrivent une communication « multidirectionnelle », et pensent que leur apport de terrain est valorisé au même titre que les informations délivrées par leur supérieur. Les employés comparent leur équipe de cette époque à une petite famille.

Il est cependant important de noter que même à cette période, certaines fonctions ne sont jamais décentralisées. La définition d'objectifs de performance, l'établissement du budget et l'élaboration des rapports financiers et d'activités sont toujours contrôlés par le directeur général. Comme décrit dans le chapitre trois, les employés sont frustrés par la manière unilatérale dont leur directeur fixe les objectifs. En outre, d'anciens coordinateurs

connaissant les activités au niveau à la fois des agences et du siège se rappellent leur perplexité lorsqu'ils s'aperçoivent que les données opérationnelles figurant dans des rapports destinés à des tiers sont différentes de celles qu'ils avaient présentées. La structure hiérarchique rend cependant difficile d'interroger leur directeur.

Une autre caractéristique importante des activités d'Actuar/Corposol, qui donne le ton pour l'avenir de l'organisation, est le caractère informel des procédures. Pendant la période au cours de laquelle l'ensemble du personnel est formé aux activités par la même source, la cohérence est facile à maintenir dans un bureau central unique grâce à un leadership direct. En fait, une bureaucratie limitée permettant souplesse et rapidité est considérée comme une vertu dans la recherche continue de l'efficacité opérationnelle et de la productivité dans les activités de crédit. Dans ces conditions, très peu de politiques, de procédures et de normes sont mises par écrit et institutionnalisées. Au lieu de cela, les paramètres opérationnels sont discutés au cours de réunions entre le directeur général et les coordinateurs (plus tard directeurs d'agence). De là, les changements sont communiqués aux agents de crédit. La cohérence des activités devient la responsabilité de chaque directeur d'agence.

Lorsqu'on les interroge sur l'existence d'un manuel des politiques de crédit ou des méthodologies, la plupart des employés soulignent bien qu'un tel manuel n'a jamais existé. Quelques-uns évoquent des normes rédigées par le directeur général sur des mémos une fois le personnel réparti dans différentes agences, mais ils se rappellent que ces normes changeaient souvent. D'autres déclarent qu'une tentative de formalisation des procédures est amorcée lorsque le processus de formation initial devient plus complet, mais avec la réserve que l'appui fourni après la formation est fonction du « style » de supervision de chaque directeur d'agence. Un professionnel explique que même s'il avait existé, il n'est pas certain que le manuel aurait été lu ou approuvé par le personnel, du fait de la priorité implicitement accordée à la fin aux dépens des moyens.

Malgré le défaut de politiques, de procédures et de normes écrites, la plupart des employés interrogés actuels et anciens soutiennent que les critères de prêt conservent un niveau raisonnable de cohérence aussi longtemps qu'un nombre suffisant d'employés expérimentés permet d'assurer une formation et une supervision continues des nouveaux employés. La situation expérimentée par la suite est décrite ci-après.

-

- **La société holding Corposol**

La création de la société holding implique un nouvel ensemble de dynamiques influant sur la structure et le fonctionnement de Corposol. D'un point de vue organisationnel, l'une des questions essentielles est de savoir si la société holding peut être collectivement considérée comme plus importante que la somme de ses parties. Cette section traite de l'efficacité, de l'intégrité fonctionnelle et de l'adaptation à la croissance de Corposol. Elle a pour optique d'évaluer quel degré de valeur ajoutée est apporté par la holding grâce à son échelle ou sa synergie, ou dans quelle mesure elle est au contraire devenue une charge nette pour ses

composantes.

- *Efficiences*

Croissance de la structure et composition. En avril 1994, Corposol annonce à ses employés son passage au statut de société holding. La société holding combine ce qui allait être des entreprises à but lucratif et des programmes à but non lucratif, devant ensemble poursuivre la vision de développement intégré de Corposol (voir chapitre deux).

Chaque composante de la holding a son propre leadership, mais toutes sont soumises au contrôle direct et au pouvoir décisionnel du président de la société holding, c'est-à-dire l'ancien directeur général de Corposol.⁸⁹ Chaque entité a sa propre hiérarchie verticale, et il existe peu d'intégration ou de communication horizontale structurée entre les composantes. Leur lien principal est qu'elles servent généralement la même clientèle, bien que même cela ne donne pas systématiquement lieu à une coordination des efforts.

Ce changement structurel, combiné à l'ajout de nouvelles initiatives et à la croissance continue des activités de terrain existantes, produit une augmentation du volume total d'employés de 68% entre 1993 et 1994. Si le nombre d'agents de crédit augmente de 123%, représentant ainsi une proportion significative du nombre total d'employés, cela n'empêche pas que 58 nouveaux employés non agents de crédit entrent dans la société au cours de l'année 94. Ces employés sont affectés à la fois à des fonctions administratives et opérationnelles, servant les nouvelles initiatives et la société holding elle-même.⁹⁰

La croissance rapide de l'organisation se poursuit en 1995, avec une nouvelle augmentation du volume total du personnel de 47%, qui passe ainsi à 703 employés.

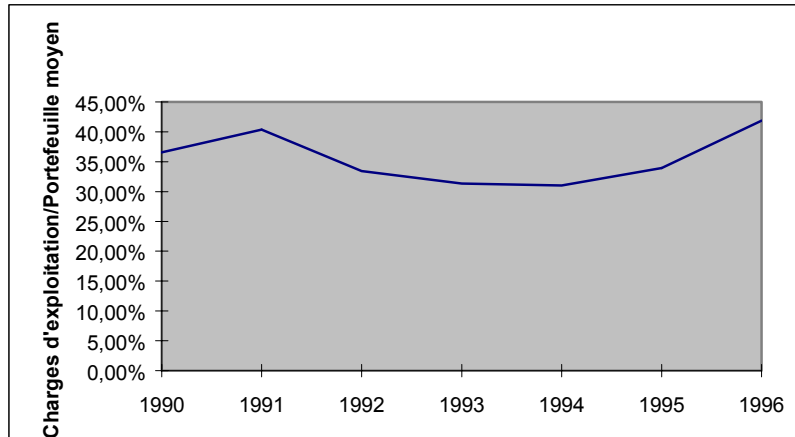
L'efficacité opérationnelle de l'organisation s'améliore légèrement entre 1993 et 1994, les charges d'exploitation représentant 31% du portefeuille moyen. Cependant, en 1995, elles atteignent pratiquement 34%. Cela dépasse le niveau de 1992, ce qui indique que même au plus fort de son activité de crédit, la capacité dans laquelle a investi Corposol est sous-utilisée. En fait, cet accroissement de l'effectif de la société holding diminue le ratio de 190 clients par employé en 1991 à 65 clients par employé, ce qui représente une baisse de l'efficacité opérationnelle. Plus tard, en 1996, alors que le portefeuille diminue et avant que l'organisation ne réduise son personnel à un degré correspondant, les charges administratives en pourcentage du portefeuille moyen atteignent près de 42%, un record dans l'histoire de

⁸⁹ Bien que Mercasol et Finansol aient leurs propres conseils d'administration, les deux sont détenus majoritairement par Corposol et partagent donc plusieurs administrateurs nommés par Corposol. Avec le recul, il apparaît clairement qu'un rôle si dominant chez une institution conservant sa culture d'ONG dans deux entités à but lucratif a affaibli la structure de gouvernance.

⁹⁰ Il est important de noter que cette augmentation n'est pas due globalement au personnel supplémentaire recruté lors de l'établissement de Finansol, dans la mesure où la CFC démarre ses activités en novembre 93. Par conséquent, si parmi ces nouveaux employés, quelques-uns sont engagés pour Finansol, la plupart sont recrutés pour servir de nouvelles initiatives telles que Mercasol.

l'organisation (voir figure 15).

Figure 15 : Charges administratives en pourcentage du portefeuille



Un avantage de la structure holding est qu'elle présente l'ensemble de ses composantes comme un tout, attirant l'attention sur le succès de l'ensemble et non sur les forces et faiblesses de chaque composante. Dans le cas de Corposol, cependant, cela finit par devenir une faille importante. Pour tenter de mieux comprendre les avantages et les inconvénients de la structure interne de la holding, les sections suivantes montrent dans quelle mesure l'organisation a perdu ou gagné de l'efficacité dans la gestion des fonctions de son personnel, la manière dont la nouvelle structure affecte l'activité principale de crédit de l'organisation, les implications de la réunion d'une institution financière réglementée et d'entités à but non lucratif et non réglementées sous une même tutelle, et enfin d'autres caractéristiques structurelles de l'organisation qui finiront par affaiblir son fonctionnement.

- *Fonctions d'appui partagées ou redondantes.* En théorie, la société holding doit centraliser les fonctions d'appui n'exigeant pas de spécialisation par composante, ou devant être fournies par une source unique afin de permettre un fonctionnement cohérent de la holding. Ces fonctions, ou départements, comprennent les ressources humaines, l'organisation et les méthodes, et les systèmes d'information. D'autres fonctions propres à une composante particulière doivent être gérées par chacune de manière indépendante. Cela inclut les opérations de trésorerie destinées à garantir les financements de Finansol sur les marchés des capitaux, la recherche de fonds pour les programmes non lucratifs de Corposol, et une comptabilité séparée pour les activités lucratives d'une part et les programmes non lucratifs d'autre part, pour des raisons juridiques.

Cependant, au cours du temps, la tendance va vers la décentralisation de certaines fonctions qui auraient pu être partagées, peut-être en partie en raison d'une volonté de gestion autonome émanant de la direction de certaines composantes, associée au fait que l'autonomie

opérationnelle des entités rend difficile pour l'unité centrale de satisfaire pleinement les besoins de toutes les parties. Les exemples suivants en sont la meilleure illustration.

- La tendance à la décentralisation s'explique en partie du fait que même la direction centrale de Corposol agit parfois de manière indépendante sans prendre en compte la globalité de la société holding. Par exemple, début 1995, la direction engage le cabinet de consultance Talento y Estrategia afin de revoir la courbe des salaires, la définition des fonctions et la structure de Corposol. Ces questions sont également essentielles pour les autres entités de la holding, et auraient dû en réalité être analysées dans leur contexte global afin de permettre l'élaboration de recommandations cohérentes pour l'ensemble de l'organisation. Cependant, en l'absence d'une étude exhaustive, la direction de Finansol envisage de commissionner sa propre évaluation, ayant le sentiment que ses besoins n'ont pas été pris en compte.⁹¹ De telles situations aggravent les dissensions entre les composantes d'une organisation supposée être unifiée.
- D'autres glissements vers la décentralisation s'ensuivent. Le département de l'organisation et des méthodes est mis en place pour la société holding, mais après quelques projets initiaux en commun, le personnel du département est réparti entre Corposol et Finansol, tandis que Mercasol projette de répondre à ses besoins d'organisation de manière autonome. Si la relation entre ces employés reste bonne, leurs tâches sont désormais séparées, ce qui est sans doute une nouvelle occasion manquée d'assurer la cohésion au sein de la holding. En effet, l'uniformité des politiques, procédures, normes, structures et processus aurait pu constituer le ciment entre les différentes parties de l'organisation.

Genèse du département des ressources humaines

Le département des ressources humaines est établi en avril 1994, à peu près à l'époque où la structure de la société holding est mise en place. A cette époque, le département est destiné à assurer la sélection et la formation du personnel, et à servir l'ensemble de la holding. Cependant, des difficultés apparaissent dans cette stratégie en raison d'une déficience de la communication, de la coordination et de la planification entre les entités. Par exemple, l'efficacité de la fonction de sélection dépend des informations reçues sur le nombre et le profil des employés demandés par chaque entité. Lorsque les formulaires de demande sont soumis pour répondre à une urgence et non à une planification périodique, le département central devient embouteillé. Pire, quand les profils souhaités pour les nouveaux postes sont insuffisamment détaillés, il est plus difficile pour un département centralisé, non familier des spécificités de chaque entité, de savoir ce qu'il faut chercher.

Plus tard, outre ces difficultés, les directeurs de certaines entités commencent à penser que le fait que le département des ressources humaines soit centralisé à Corposol limite leur autorité en exerçant un contrôle sur leurs décisions personnelles. De plus, malgré le mandat du département des ressources humaines, les employés plus éloignés de la tutelle de Corposol ont le sentiment de ne pas recevoir les mêmes services ou traitements que le personnel de l'organisation. Ainsi, Finansol et Mercasol créent des postes pour gérer leur propre service de ressources humaines.

⁹¹ Celle-ci n'est cependant jamais réalisée du fait des premiers signes de la crise.

Au-delà de cette évolution fonctionnelle vers la décentralisation, il semble qu'il y ait eu certaines fonctions inutilement redondantes. Les organigrammes de Corposol, Finansol, et Mercasol comprennent chacun des fonctions telles que « services généraux » portant sur des aspects tels que l'acquisition des fournitures de bureau, les services de nettoyage ou de coursiers, pour lesquels l'organisation aurait pu réaliser quelques économies d'échelle s'ils avaient été gérés de manière centralisée pour toutes les entités de la holding.⁹² La réduction du personnel effectuée entre 1996 et 1997, au moment où la société revient essentiellement à une activité de crédit sous le statut de Finansol, correspond en partie à l'élimination de fonctions redondantes.

Dans certains cas, bien qu'une décentralisation soit nécessaire, le manque d'intégration entre les composantes a des conséquences pour les agents de crédit, dont le travail de terrain auprès des clients les place à l'intersection des services fournis par chaque entité. L'incapacité des systèmes d'information à gérer les particularités à la fois de l'expansion géographique et de la diversification des produits sans sacrifier le potentiel de gestion consolidée du portefeuille est une bonne illustration. Les implications de ce dysfonctionnement sont traitées plus bas.

De même, du fait que le traitement des salaires est exercé indépendamment chez Finansol, Mercasol et Corposol, les divergences existant déjà au niveau de la courbe des salaires deviennent plus importantes, et l'ambiguïté s'aggrave entre certaines fonctions et niveaux hiérarchiques.

En résumé, bien que la création de la structure holding ait permis de réaliser quelques gains en terme d'efficacité, si ces gains avaient été la motivation principale de la structure, davantage d'efforts auraient été entrepris pour les réaliser. Or, au cours du temps, les composantes de la holding souhaitent davantage d'autonomie, développant leurs activités de manière indépendante chaque fois que possible, et rendant la structure de la société holding plus superficielle qu'unificatrice.

⁹² Dans les discussions concernant l'organisation, « Corposol » inclut, outre les fonctions administratives pour la société holding, les unités fonctionnelles de la formation des clients, Construsol et Agrosol.

- *Intégrité fonctionnelle*
- *Activités de crédit.* L'un des aspects de la structure initiale de la société holding ayant entraîné des conséquences négatives est la tendance à la dilution des responsabilités, de l'autorité et de la responsabilisation dans le processus de crédit.

Du fait que les agents de crédit constituent la principale interface entre la clientèle et les nombreux services proposés par Corposol, l'organisation décide qu'ils doivent rester employés de Corposol. Ceux-ci doivent évaluer la solvabilité et la capacité d'endettement des clients, les informer sur les possibilités de formation, et proposer de nouvelles lignes de crédit, telles que Construsol ou Mercasol, le cas échéant. Dans ce cadre, le rôle de Finansol est censé être limité à la fourniture de fonds. Cela inclut son propre financement sur les marchés des capitaux, le décaissement des crédits et la gestion du portefeuille, à des fins de communication de l'information financière auprès de la superintendance bancaire.⁹³

A l'époque, cela est considéré comme un avantage offert par la structure holding, dans la mesure où cela permet à la jeune CFC de ne pas avoir à supporter le coût total préalable du maintien d'un personnel de terrain pendant qu'elle travaille à construire une échelle d'activité financièrement viable.⁹⁴ A la place, Finansol peut payer à Corposol une « commission de gestion des clients » pour les prestations de ses agents de crédit, ce qui revient à un coût variable calculé sur le volume, plus facile à couvrir

Octroi du crédit chez Finansol

La querelle autour de l'octroi du crédit passe par plusieurs phases avant que Finansol ne se sépare de Corposol au milieu de 1996.

- Le projet initial de la direction de Finansol est d'accorder les prêts via un comité central comprenant les directeurs des départements Administration et finance, Activités et Crédit. Mais les critères de ce comité sont si différents de ceux des agents de crédit de Corposol qu'à un moment donné, aucun crédit n'est décaissé pendant une semaine jusqu'à ce qu'un accord soit trouvé.
- La tentative de centralisation de l'octroi du crédit crée également un embouteillage administratif, en raison du volume de crédit à cette époque. Ainsi, au bout d'un mois, le comité décide d'examiner désormais un échantillon d'environ 10% des demandes de crédit, afin de conserver un certain contrôle. Mais même ainsi, des étapes élémentaires comme vérifier si les clients ont des crédits dans d'autres institutions ou contrôler leurs références se trouvent sacrifiées. Le personnel chargé du crédit se souvient que vers le mois de mars 1994, l'examen des candidats au crédit est finalement complètement abandonné en raison de son caractère « ingérable ».
- Après l'abandon de cette approche, la direction de Finansol met en place une nouvelle initiative dans le but de participer davantage au processus de crédit. En mars 1995, elle introduit le concept « d'analyste du crédit ». Finansol engage un groupe d'analystes affectés à chaque agence, afin que ceux-ci examinent les analyses de crédit des agents de crédit et participent aux comités de crédit, donnant ainsi à Finansol un rôle dans l'octroi de prêt décentralisé. Le concept est intéressant mais échoue dans son application. Malheureusement, malgré leur expérience antérieure, beaucoup de ces analystes externes ne sont pas familiers du secteur. En conséquence, leur niveau technique est peu crédible aux yeux des agents de crédit expérimentés, et ils sont mal acceptés en raison de leurs tentatives de « contrôle ». Résultat, cette stratégie est interrompue peu de temps après, et les analystes sont intégrés dans les rangs des agents de crédit.

⁹³ Un employé plaisante en affirmant que le président de Corposol a transformé Finansol en « chéquier » pour la société holding.

⁹⁴ Ultérieurement, un inconvénient apparaît clairement pour Finansol : le maintien du personnel de terrain, associé à un système incitatif inapproprié, donne à Corposol un nouvel élément de contrôle opérationnel incohérent avec la responsabilité de Finansol concernant la performance de ce personnel.

pendant la phase de démarrage.⁹⁵

Si les clients n'ont peut-être jamais remarqué de changement au niveau des services, cette division du travail provoque dès le début une situation confuse et conflictuelle au sein du personnel. Les employés de Finansol, conscients de la responsabilité publique de l'entité envers la superintendance bancaire concernant la qualité de son portefeuille et ses pratiques de crédit, ont le sentiment qu'ils devraient jouer un rôle dans l'octroi des prêts. Le personnel de Corposol, habitué à un processus d'octroi rapide au niveau des agences, résiste à l'introduction de ce qu'ils considèrent comme une catégorie administrative inutile et de critères inadaptés à leur clientèle. La même contradiction s'applique à la gestion des impayés : Finansol a la responsabilité des retards de paiement mais n'exerce aucune autorité sur les agents de crédit chargés de suivre les remboursements des clients.

Cette division structurelle est exacerbée par une opposition dans les « mentalités » opérationnelles, émergeant avec la naissance de Finansol et sa première équipe de direction. D'un côté, la direction de Finansol a des raisons de se préoccuper de la qualité du portefeuille, qui n'avait pas un caractère aussi pressant pour Actuar en tant qu'ONG. En effet, l'institution doit réaliser de solides performances financières pour être viable, et les dotations aux provisions pour créances douteuses ont un effet direct sur son résultat. En ce sens, son désir de jouer un rôle dans le contrôle de la qualité du portefeuille est compréhensible. D'un autre côté, les employés expérimentés de Corposol ont l'impression que le personnel bancaire de Finansol mettant en doute leurs décisions concernant les crédits ne comprend pas la nature de la microentreprise et les particularités du microcrédit (voir l'encadré sur « l'octroi du crédit chez Finansol »). Ils remettent en question les critères techniques du personnel de Finansol, et acceptent mal ce qu'ils ressentent comme un obstacle à leur productivité et à la satisfaction de leurs clients. Cela provoque un conflit conceptuel durable entre les deux personnels.

L'une des grandes difficultés de cette période est le fait que l'institution ne formalisera jamais les politiques et procédures de crédit régissant la structure hiérarchique interne. Ainsi, lorsque des divergences d'opinion apparaissent entre Corposol et Finansol, il est difficile de savoir quel point de vue doit primer. Finansol occupe une place inconfortable : l'institution est techniquement responsable des résultats de procédures sur lesquelles elle n'a pas de contrôle, et elle est soumise à l'autorité de Corposol, son actionnaire majoritaire. (Les difficultés liées à la supervision d'une institution financière réglementée par une ONG sont traitées plus loin).

La séparation artificielle du processus de crédit entre Corposol et Finansol entraîne une nouvelle complication avec l'apparition de certaines incohérences opérationnelles. Par exemple, Finansol place des caissiers dans quelques agences pour percevoir les

⁹⁵ En réalité, cela ne s'est pas passé ainsi. Il a été convenu que Corposol ne fasse pas payer de commission à Finansol pendant les premiers mois de démarrage de cette dernière, mais cette période de grâce est en permanence prolongée. Début 95, Finansol effectue quelques paiements symboliques pendant quelques mois, mais le prix de transfert ne reflète pas une réelle estimation du coût de la prestation de services. Après quelques mois, les charges peu élevées sont reversées à Finansol à titre de « contribution » par Corposol. Cet appui a contribué à cacher la véritable situation financière de Finansol.

remboursements des clients.⁹⁶ Si d'un point de vue technique, l'argent ne doit être perçu que dans ces agences (les caissiers de Finansol étant soumis à des contrôles et des réglementations spécifiques de sécurité), beaucoup de clients et d'agents de crédit ne voient pas grande différence entre ces agences et d'autres. En l'absence d'une politique formelle pour lever cette confusion, et dans le contexte de pression continue pour la collecte des remboursements, le personnel perçoit les remboursements dans toutes les agences. Malheureusement, des cas de fraude et de vol apparaissent dans les agences de Corposol, dépourvues de mécanismes de sécurité appropriés jusqu'à l'introduction de mesures de « nettoyage » à la fin de 1995.

La dilution de l'autorité et de la responsabilité au niveau du processus de crédit crée une ambiguïté également pour le personnel, ce qui contribue à générer à la fois frustration et parfois baisse de performance. La directrice d'une agence située en dehors de la ville rappelle qu'elle est alors employée de Corposol mais placée sous l'autorité d'un superviseur de Finansol en raison de la situation géographique de l'agence. Elle s'appuie sur le personnel de Finansol pour le soutien et les informations nécessaires à son travail, et le superviseur de Finansol est le plus familier de la nature de son travail. Pourtant, son salaire, son budget, son autorité en matière de recrutement, ainsi que les structures d'appui officielles viennent de Corposol. Etant donné le manque de connaissance de Corposol sur les activités de son agence, elle a l'impression de ne jamais obtenir satisfaction. Finalement, elle rejoint ceux qui ont quitté l'institution par frustration.

Au cours du temps, même la superintendance remet en question la logique de cette division dans le processus de crédit, alimentant les arguments de ceux qui soutiennent depuis toujours l'importance de l'indépendance de Finansol. Ainsi, la décision d'entamer un processus de transfert est prise au milieu de l'année 95, et tous les agents de crédit sont formellement rattachés à Finansol en mars 1996.⁹⁷

Malheureusement, certaines confusions résultant de la division institutionnelle des activités de terrain persistent même après la mutation des agents de crédit à Finansol. Par exemple, un diagnostic de la situation des activités de terrain réalisé en mai 1996 détecte une nouvelle incohérence issue de cette structure divisée. A cette époque, les formateurs de clients restent rattachés à Corposol, et dans certaines agences, ils se conduisent avec les agents de crédit

⁹⁶ Pendant plusieurs années, Corposol maintient une association avec la banque Banco de Bogotá afin que ses clients bénéficient de plusieurs endroits pour effectuer leurs remboursements, complétant ainsi son effectif de caissiers au bureau central. Malheureusement, les clients de Corposol n'ont pas toujours l'impression d'être traités sur un pied d'égalité avec d'autres clients dans la banque formelle. En outre, il y a un décalage dans la transmission des informations par la banque sur les remboursements des clients, ce qui complique le suivi des retards de paiement. Ainsi, en 1995, Finansol commence à placer des caissiers dans ses agences. Etant donné les problèmes rencontrés, il est surprenant que les coûts/avantages n'aient pas été évalués plus tôt. Cependant, ils n'ont pas été formellement analysés avant le changement de stratégie.

⁹⁷ Etant donné la logique consistant à unifier la responsabilité et l'autorité dans le processus de crédit, on peut se demander pourquoi le transfert n'a pas eu lieu plus tôt. Un argument mis en avant est que Finansol n'a toujours pas atteint les niveaux souhaités d'autosuffisance financière, situation qui aurait pu s'aggraver si Finansol avait dû supporter le coût total des activités de terrain. Cependant, certains affirment que le président de Corposol refuse de renoncer au personnel de terrain, essentiel pour exercer son contrôle opérationnel, jusqu'à ce que la crise de trésorerie de l'organisation ne lui laisse plus d'autre choix.

comme si le « divorce » avait été consommé. Etant donné le lien direct entre activité de crédit et formation à Corposol, un manque de communication entre les agents de ces deux composantes aurait pu entraîner des conséquences graves. Par exemple, les agents de crédit continuant de promouvoir des choix de formation technique auprès de leurs clients sans savoir que le formateur n'a pas l'intention de dispenser de tels cours dans l'immédiat, contribuent involontairement à un problème d'insatisfaction de la clientèle. Ce « divorce » n'est pas universel, mais dans les agences où la relation se passe toujours bien, la bonne entente est due à l'initiative personnelle et non à une stratégie institutionnelle destinée à combler ces failles structurelles.⁹⁸

Lorsque le désaccord se creuse, Finansol s'efforce d'atteindre son indépendance opérationnelle, jusqu'au moment où, en mars 1996, afin d'éliminer toute interaction entre les employés, le président de Finansol fait officiellement sceller la porte séparant les bureaux occupés par le personnel de Corposol et de Finansol. En juin 1996, les portefeuilles et les liens opérationnels des deux institutions sont officiellement séparés, en partie pour protéger Finansol de l'impact que pourrait avoir l'effondrement imminent de Corposol.

En résumé, malgré les arguments logiques justifiant que Corposol conserve le personnel de terrain après la création de la société holding, l'expérience montre qu'une séparation artificielle de la politique de crédit entraîne une combinaison malheureuse d'inefficacité en raison de la redondance de certaines tâches, de négligences à cause de responsabilités non clairement définies, et de ressentiment parmi les employés du fait des ambiguïtés qui en découlent. Cette division structurelle de la responsabilité, de l'autorité et de la responsabilisation contribue directement à la détérioration croissante de la qualité du portefeuille de Corposol.

Gestion intégrée. La manière dont Corposol gère les relations entre ses composantes à but lucratif et la société holding à but non lucratif protège initialement la performance apparente du groupe, mais finira par déstabiliser des activités essentielles.

Ce dispositif constitue parfois un avantage pour Finansol, lorsque sa capacité à travailler par le biais d'une entité affiliée non réglementée lui permet de se soustraire aux réglementations nationales. Par exemple, quand en 1994, la superintendance bancaire limite le développement de l'activité de crédit des institutions financières, Finansol peut continuer d'émettre des prêts via Corposol, évitant ainsi l'interruption ou la limitation de ses services aux clients.

Cependant, la « béquille » que représente Corposol devient un défaut dans le sens où la gestion des flux entre les deux institutions est un moyen de masquer la véritable performance de Finansol. Lorsque le portefeuille commence à se détériorer, par exemple, les crédits les plus douteux sont restructurés et vendus à Corposol, dont le portefeuille n'est pas soumis aux

⁹⁸ D'autres employés actuels et anciens font également mention d'expériences reflétant cette ambiguïté. A mesure que les racines de la crise de Corposol se développent, il en va de même pour l'animosité entre Corposol et Finansol. Cela commence à gêner les activités à tous les niveaux, dans la mesure où cela affecte les rémunérations et encourage les « rivalités de clocher ».

conditions obligatoires de provisionnement, ni contrôlé par la superintendance bancaire. Mais ces manœuvres sont au mieux des remèdes provisoires, et reflètent la mauvaise habitude de Finansol de se « cacher » derrière une ONG pour éviter d'avoir à respecter les règles, ce qui la dispense de développer des normes opérationnelles avec la rigueur requise. Parallèlement, le fait que Finansol n'ait pas à supporter la totalité de ses propres charges d'exploitation (les agents de crédit étant financés par Corposol jusqu'en 1996), contribue à cacher sa véritable situation financière.

Le mode de relation entre Finansol et Corposol s'avère à double tranchant : la direction de Finansol n'a pas l'autonomie requise pour prendre des décisions objectives, cohérentes avec les responsabilités d'une entité réglementée. Au-delà de l'ambiguïté concernant l'autorité et la responsabilité dans le processus de crédit, cette dynamique affecte également le processus décisionnel stratégique de la holding. Par exemple, lorsque le président visionnaire de Corposol prépare ses plans de développement intégré, lancer son initiative via la composante crédit de la société holding est de son point de vue probablement une stratégie logique. Pourtant, on peut se demander si le président de Finansol, s'il avait eu le choix, aurait choisi de diversifier son portefeuille si rapidement avec des produits non testés. Cependant, le fait est que son actionnaire principal, et donc principal leader de la gouvernance, est une ONG, dont le président se trouve être également son superviseur opérationnel direct. Cette situation, combinée au fait que Finansol dépend effectivement de Corposol, restreint la possibilité d'un pouvoir décisionnel autonome.

Cela est aggravé par le fait que le conseil d'administration de Finansol est structuré de telle manière qu'il ne jouera jamais le rôle de gouvernance qu'il aurait dû tenir. Il n'y a pas de rotation de la présidence du conseil, cette position étant toujours occupée par le « second » du président de Corposol. De son côté, le président du CA ne peut prétendre avoir pour autant de la marge de manœuvre du fait de sa relation avec le président de Corposol. En réalité, leurs réunions quotidiennes attestent du degré d'engagement qui peut parfois avoir réduit la capacité du président du conseil d'administration à exercer un contrôle indépendant. En outre, le fait que Corposol soit actionnaire majoritaire implique un conseil d'administration presque entièrement composé de partisans désignés par le président.

Tardivement en 1996, malgré le fait que Finansol soit en théorie entièrement responsable des activités de crédit de la société holding, le président de Corposol entame un processus de sélection d'un « responsable du portefeuille », devant assurer une fonction commune à Corposol et Finansol. Cette démarche prouve le manque constant d'autonomie de Finansol. Toutefois, cette personne ne sera pas recrutée en raison de la dissolution de Corposol.

Progressivement, Corposol prend de plus en plus appui sur Finansol pour essayer de se sortir de la spirale de la crise, comme le reflète la tournure des événements :⁹⁹

- En décembre 1994, Finansol octroie à Corposol la première moitié d'une ligne de crédit rotative d'une durée d'un an s'élevant à 600 millions C\$ (environ 723 000 US\$), à un

⁹⁹ Ces exemples se produisent sous le mandat du premier président de Finansol, dont la marge de manœuvre autonome est entravée par sa relation personnelle et professionnelle de longue date avec le président de Corposol.

taux d'intérêt préférentiel.¹⁰⁰ Malheureusement, lorsque survient la crise de la balance des paiements de Corposol, l'organisation ne peut honorer sa dette envers Finansol.

- En 1995, Corposol se sert de Finansol pour acheter un bien immobilier, sous prétexte qu'il lui faut compenser le retraitement du portefeuille de Finansol au titre de l'inflation par d'importantes immobilisations. Ce n'est qu'après le fait accompli que l'on s'aperçoit que l'actif improductif acquis est bien plus important que ce qui aurait été nécessaire pour réaliser le retraitement souhaité, et que Finansol a financé l'achat via un emprunt coûteux à court terme. Plus tard, certains se demandent si cet investissement ne reflète pas en réalité un comportement spéculateur de la part de Corposol. Après une chute du marché de l'immobilier de Bogotá, le bien est vendu à perte pour environ 1 milliard de C\$ (un peu moins de 1 million US\$).
- Lorsqu'en 1995 Corposol est à court de liquidités, l'organisation cède ses actifs à Finansol afin de recevoir une injection de capitaux. Aucune évaluation d'expert indépendant ne vient appuyer les conditions de cette transaction. Le conseil d'administration de Finansol est mis devant le fait accompli, sans être informé au préalable. Par la suite, Corposol « loue » un espace et d'autres actifs à Finansol.

A une certaine période, tandis que l'activité de terrain relève toujours de Corposol, les agences de l'organisation conservent les remboursements collectés auprès des clients de Finansol au lieu de les transmettre à cette dernière. Cette pratique conduit à un niveau de dettes qui excède à un certain moment les limites légales relatives au niveau d'endettement des actionnaires auprès d'une institution financière, violation relevée par la superintendance bancaire.

Au-delà d'une gestion financière intégrée, Corposol crée une dépendance opérationnelle entre les entités de la société holding. Construsol, par exemple, ne peut exister sans les agents de crédit de la holding et les crédits de Finansol. Agrosol dépend également des facilités de crédit offertes par Finansol. De même, Mercasol ne peut exister sans les injections financières de la holding. Comme on l'a vu, Finansol ne peut pas non plus avoir d'existence autonome car l'institution n'est pas en mesure d'assumer le coût total des activités de terrain. Un pourcentage important des revenus de la société holding elle-même provient des commissions de formation, liées au crédit. En outre, l'existence de toutes les entités dépend des clients, et toutes sont soumises au fait que leur image sur le marché est entièrement liée à celle de Corposol, pour ne pas dire synonyme. Cela est d'ailleurs au centre de toutes les campagnes promotionnelles. 101

Si une telle structure est conçue comme un soutien mutuel, elle garantit également presque à coup sûr un « effet dominos » en cas de difficultés. Etant donné ce risque, on peut se poser

¹⁰⁰ Les membres du conseil d'administration de Finansol s'entendent dire que le crédit se situe dans des limites acceptables pour ce type de *créditos vinculados* (crédit interne). Cependant, cette limite sera ultérieurement dépassée.

¹⁰¹ Il est important de noter qu'une grande part de la publicité en faveur de Corposol est fournie par le président de son conseil d'administration. Le fait que seule l'image de Corposol soit promue sur le marché s'avèrera plus tard une source de confusion pour les clients, voire un obstacle au remboursement après la séparation de Corposol et Finansol et la fermeture de Corposol.

des questions sur le bien fondé de la subordination de deux entités commerciales privées (et en particulier de Finansol, intermédiaire financier réglementé) à la gouvernance et au contrôle opérationnel d'une institution dont la direction conserve une « mentalité » d'ONG en matière de pratiques commerciales.

Faiblesses structurelles. Pendant et après la crise de Corposol, preuve est faite de l'existence d'une mauvaise gestion et de fraudes à différents niveaux de l'organisation. Bien qu'aucune organisation ne puisse contrôler complètement l'intégrité de ses employés, l'expérience de Corposol suggère que les considérations structurelles jouent un rôle dans l'encouragement ou la prévention de ce type de comportements indésirables. Cette section traite des faiblesses structurelles de la société holding Corposol.

L'une des variables les plus fondamentales pouvant affecter l'intégrité opérationnelle est l'efficacité des systèmes d'appui et de contrôle accompagnant le processus de crédit. Qu'ils soient manuels ou informatisés (les deux peuvent être très efficaces), la régularité du fonctionnement de ces systèmes, leur coordination, leurs participants et leur supervision affectent chacun le degré « d'engagement » dans le processus, la solidité (ou au contraire la faiblesse) du contrôle qualité interne, et le risque potentiel de déviation. Par exemple, jusqu'à fin 1995, les contrôles effectués entre le moment où les clients versent leurs remboursements et le moment où ces remboursements sont reflétés dans le système comptable sont très faibles, ce qui crée un « creux » dans le suivi. Après perception de l'argent, les agences envoient des reçus remplis à la main au siège, où ils sont traités manuellement. En raison du volume, il n'est pas rare d'avoir un décalage de quatre à huit jours entre les remboursements des clients et la vérification comptable des fonds. Pendant cette période, il est non seulement impossible d'évaluer exactement l'état de remboursement des crédits, mais les fonds sont également très peu contrôlés. Les employés ont la possibilité, et certains le feront, de profiter de ces décalages comptables pour détourner l'argent des clients.¹⁰²

Une autre caractéristique structurelle de l'administration de Corposol favorisant les mauvaises pratiques, souvent avec la participation involontaire de nombreux employés, est la décomposition des processus administratifs. Cette division est telle que chaque acteur de la chaîne gère un maillon trop petit pour être en mesure de remettre en question le processus dans son ensemble ou de remarquer des irrégularités dans les résultats. Un employé compare ce processus à une série d'îles minuscules, dont les habitants seraient impuissants car ignorants du fait que leur union pourrait faire leur force. Les employés actuels et anciens ayant exercé de telles fonctions peuvent décrire leurs activités quotidiennes, mais ils semblent rarement savoir d'où proviennent les informations et à quoi elles servent. Parmi les exemples de processus concernés, citons la recherche de fonds pour des programmes, la mise en œuvre de ces programmes et les rapports aux bailleurs de fonds, ainsi que les ajustements comptables concernant les activités de terrain. Même un professionnel employé comme

¹⁰² Cette situation particulière est résolue lorsque les procédures sont révisées et les techniques améliorées à la fin de 1995. Au moment de la rédaction de cette étude, quand les agences reçoivent des fonds, l'information est transmise immédiatement au siège par modem, où elle est alors consolidée, portée dans les comptes appropriés et soumise à une vérification croisée par le service comptable. Toute différence est documentée immédiatement et communiquée aux responsables d'agences et aux responsables de crédit pour limiter les irrégularités potentielles.

trésorier en 1993 déclare que son travail, dans des domaines comme la gestion de trésorerie, consiste à exécuter et non à définir. Les instructions relatives à son activité lui sont signifiées par le directeur général et le directeur adjoint. Les employés conscients de certaines aberrations expliquent que certaines personnes occupant des postes clés à différents niveaux ont une image d'ensemble, mais ces individus étant nommés par cooptation par la direction, ils contribuent directement à perpétuer ou à couvrir certaines erreurs de gestion.

Un autre aspect de la structure de Corposol, qui finira par devenir une faiblesse considérable, est le manque de dispositifs de contre-pouvoir. L'impact s'en ressent dans de nombreux domaines, comme le montrent les exemples ci-dessous :

- Un trésorier commettant un acte de fraude a tout le loisir de le faire dans la mesure où il gère un cercle fermé – il est le superviseur direct et unique des personnes devant rendre compte des opérations.
- Etant donné que les crédits individuels sont centralisés dans une agence sous la direction d'un seul responsable, aucun contre-pouvoir n'est exercé par un superviseur ou par le comité de crédit. Dans la mesure où ces crédits sont octroyés à des clients individuels et non à des groupes, toute irrégularité est plus facile à dissimuler. Ces crédits individuels importants constituent également une occasion facile de manipulation pour des personnes à d'autres niveaux de l'organisation. En fait, selon *El Espectador*, un journal de Bogotá, des prêts sans garantie estimés à « au moins 30 millions C\$ » (environ 30 000 US\$) auraient été, semble-t-il, octroyés au président lui-même.¹⁰³ En outre, parmi les crédits impayés actuellement traités par le processus judiciaire se trouvent des prêts octroyés à des amis ou parents.
- La direction n'est elle-même pas soumise à un contrôle suffisant. En dépit des signes manifestes de l'imminence de la crise, on trouve encore parmi les dépenses de Corposol l'achat d'actions d'un club local privé et de consommations dans ce club, la location de voitures pour la direction, et des diplômes de troisième cycle pour certains directeurs dans l'entourage du président. De tels frais auraient pu être désapprouvés en temps de crise économique si la direction générale avait été soumise à la supervision d'une entité disposant de toutes les informations.¹⁰⁴
- Le président conserve le même niveau de contrôle jusqu'aux derniers jours de l'organisation. Bien que de nombreux employés n'aient pas encore perçu leur salaire et indemnités de licenciement de la part de Corposol, la semaine précédant la fermeture de l'organisation, le président s'octroie une prime de 74 millions C\$ (environ 74 000

¹⁰³ Cité dans « Desvían Fondos de Ayuda Internacional », G. Ignacio Gomez et Norbey Quevedo, *El Espectador*, p. 4A, Santa Fe de Bogotá, 23 juillet 1997.

¹⁰⁴ Ce qui apparaît comme un défaut de gouvernance s'explique en partie par le fait que dans certains cas, le conseil d'administration ne dispose pas de toutes les informations sur lesquelles fonder ses décisions. Les membres du conseil se reposent sur la bonne foi de leurs interlocuteurs, et ignorent que les rapports provenant d'auditeurs externes ne sont pas aussi rigoureux qu'ils auraient dû. Le cabinet d'audit est remplacé en juin 1996.

US\$).¹⁰⁵ 106 Si la direction avait été subordonnée à une structure de gouvernance différente, d'autres décisions auraient pu être prises quant à l'usage de cet argent.

En résumé, les faiblesses structurelles décrites ci-dessus contribuent à la fois à l'instabilité croissante de la structure administrative de Corposol et au fait même qu'elles aient été découvertes tardivement.

- *Adaptation à la croissance*

Un paradoxe dans le développement de Corposol est le fait que la stratégie de la direction, centrée sur la croissance, semble être mise en œuvre en ne considérant que la moitié des facteurs de l'équation. La direction engage des agents de crédit et lance de nouvelles lignes de crédit pour générer un volume de crédit important, dans l'espoir de réaliser les économies d'échelle tant prisées. Mais elle semble avoir occulté que la capacité administrative existante puisse avoir une certaine limite, au-delà de laquelle elle ne peut plus appuyer de manière efficace une nouvelle expansion des activités. La section suivante traite de quelques-unes des défaillances résultant de ce paradoxe, et de leurs conséquences.

- *Directives.* Beaucoup d'institutions débutent et se développent avec des activités caractérisées par des politiques, des procédures et une planification informelles, qui peuvent être gérés de manière souple selon les circonstances ou avec peu de documentation. De tels systèmes peuvent être très efficaces, tant qu'il sont gérés avec cohérence dans un environnement suffisamment contrôlé. Dans le cas de Corposol, dès que l'expansion des activités de terrain commence à s'accélérer, le contrôle de la cohérence n'est plus assuré. Par la suite, le manque de paramètres opérationnels uniformisés et explicites pour encadrer l'activité de crédit de plus en plus décentralisée de Corposol, s'avèrera fatal.

Malgré le fait que des aberrations dans les critères de prêt commencent à faire surface, aucune tentative formelle n'est entreprise pour élaborer des politiques ou procédures standardisées jusqu'en juillet 1995, date à laquelle un agent de crédit affecté à la direction du programme de formation du personnel de Corposol prend l'initiative d'élaborer un manuel méthodologique.¹⁰⁷ Cependant, ce projet ne sera jamais achevé, en raison des changements fréquents des normes et des critères, et à cause de ce que cet employé dénonce comme un manque de soutien de la part de la direction.

D'autres initiatives connaissent un sort semblable. Le nouveau département d'organisation et méthodes commence à élaborer une série de manuels opérationnels, en partie pour satisfaire aux exigences de la superintendance. Certains de ces processus sont appuyés par des cabinets

¹⁰⁵ En janvier 1998, certains d'entre eux attendent toujours les résultats de la liquidation dans l'espoir de recevoir une partie des rémunérations dues.

¹⁰⁶ *Op. cit.*, Gomez et Quevedo, p. 5A.

¹⁰⁷ Il démarre ce processus avec les informations tirées des manuels d'ACCION, qui avaient inspiré les activités de crédit d'Actuar, et travaille avec le directeur du développement organisationnel d'ACCION.

externes engagés pour rédiger une première version des documents requis. Mais ces documents ne seront jamais diffusés largement au personnel opérationnel, ni appliqués sur le terrain.¹⁰⁸

La première véritable uniformisation de nombreuses politiques et procédures consiste en une série de mémos rédigés par le président de Finansol en 1996. Ces mémos constituent un progrès significatif dans la mesure où ils posent la base d'une future activité de prêt saine, mais à cette époque, l'institution paie déjà les conséquences de ses pratiques passées.

- *Préparation.* La manière dont Corposol aborde la planification et l'analyse stratégiques et opérationnelles suit un modèle très semblable à celui décrit dans la section précédente. Au début de l'histoire de l'organisation, de nouvelles idées peuvent être appliquées rapidement avec une analyse ou une planification minimales, l'échelle restreinte de l'institution permettant un contrôle et une gestion simples. Cependant, cette pratique devient plus difficile en raison du développement des idées et de l'organisation à la fois. Les sections suivantes sur l'expansion géographique et la diversification des produits montrent comment le développement inadapté des mécanismes d'analyse, de préparation et de coordination des nouvelles initiatives amoindrit la capacité de l'organisation à intégrer les changements sans compromettre la qualité opérationnelle.

Expansion géographique. Le processus d'expansion géographique pose une série de défis découlant de la décentralisation, que Corposol n'a pas rencontré dans ses premières stratégies de croissance. Les moyens logistiques opérationnels doivent répondre à des variables qui n'étaient pas présentes dans le programme de crédit de Bogotá. De plus, l'unité de l'organisation est remise en cause pour la première fois. Corposol n'anticipe pas ou ne répond pas efficacement à ces éléments, fragilisant ainsi le système d'extension des activités de terrain, de sorte que les progrès initialement réalisés via cette stratégie de croissance sont finalement perdus.

Une faiblesse importante de la préparation de Corposol à l'expansion géographique est le fait que l'organisation ne parvient pas à identifier au préalable les difficultés inhérentes aux défis logistiques. Par exemple, le manque d'infrastructures et de techniques de communication dans les zones desservies par Agrosol rend difficile l'établissement des rapports. Par conséquent, Agrosol adopte une procédure manuelle, sur une base mensuelle, et conserve ultérieurement cette procédure en utilisant un simple tableur. Si ce système est adapté à Corposol en tant qu'ONG, peu d'efforts sont faits pour chercher à savoir s'il est adapté aux normes auxquelles est soumise l'activité de crédit de Finansol. Les rapports mensuels manuels d'Agrosol rendent difficile le suivi rapproché des remboursements des clients, et le portefeuille géré sur un tableur ne soumet pas les crédits d'Agrosol aux mêmes paramètres que ceux contrôlés par le système d'information de Finansol. Cette absence de contrôle s'avère un point faible critique.

¹⁰⁸ En termes pratiques, l'application de politiques ou procédures est une mesure bien plus importante que leur existence sur le papier. Le fait que les employés interrogés ne puissent évoquer une politique de crédit formelle signifie qu'il importe peu qu'un administrateur conserve la copie d'une telle politique dans un dossier. En effet, jusqu'en 1995, l'activité de crédit est peu soumise à la gouvernance, ou une gouvernance très informelle.

Le président qui reprend Finansol en octobre 1995 découvre une grave situation d'impayés dans l'encours de crédit, qui avait toujours été décrit comme sain, les informations communiquées à la superintendance bancaire pendant deux ans et demi ne reflétant pas fidèlement la situation financière.¹⁰⁹ Les premières dotations aux provisions pour créances douteuses affectent le compte de résultat de Finansol en novembre 1995, représentant une charge d'environ 300 millions C\$ (à peu près 300 000 C\$). Une approche préparatoire permettant d'éviter de tels problèmes en intégrant plus tôt des contrôles efficaces aurait pu sécuriser le programme d'Agrosol.

Au-delà de l'inefficacité de l'anticipation des défis posés par la décentralisation, ou de la mauvaise planification des solutions, la direction de Corposol a tendance à déléguer au personnel la responsabilité de la résolution des problèmes. La direction s'en remet largement à l'esprit d'initiative de son personnel, sur lequel a déjà reposé la création du programme urbain. Cependant, la direction ne sait toujours pas reconnaître les cas dans lesquels cet esprit d'initiative exige un appui supplémentaire pour garantir le bon fonctionnement des activités. Ce manque d'attention vis-à-vis des besoins des agences très décentralisées finit par compromettre la qualité des services offerts par ces agences locales.

- La logistique du crédit est confiée au personnel. Cela implique des allers-retours fréquents à Bogotá avec les demandes de crédit, les décaissements et d'autres documents, et représente un risque, du temps et un coût. On peut se demander si cela était pour les directeurs d'agence et régionaux la manière la plus efficace d'utiliser leur temps, étant donné leur responsabilité importante dans la cohérence des activités de terrain décentralisées. Si Corposol avait recherché d'autres moyens de soutien logistique, les cadres intermédiaires au niveau du terrain auraient pu de leur côté consacrer leur temps à appuyer et superviser le personnel de terrain, au lieu de s'occuper de la logistique de la gestion des prêts.
- Un directeur d'Agrosol se rappelle l'impact sur les activités en février 1996, lorsque la direction découvre les problèmes du portefeuille de crédit rural et commence à exiger la communication quotidienne des informations. En dépit du caractère valable de cette nouvelle exigence, le personnel opérant dans des zones rurales enclavées n'a pas la tâche facile, en raison de l'infrastructure de communication limitée dans ces zones. Bien que les employés réclament un appui, par exemple un coursier qui collecterait les informations de nombreuses zones afin d'épargner le temps des agents de crédit, ils ne voient rien venir. Un ancien employé se souvient avoir dû cesser une intervention d'assistance technique importante afin de se déplacer pour envoyer un fax.¹¹⁰ « Lorsque leur vache est morte », explique cet ancien employé, les membres du *colectivo* « ont

¹⁰⁹ Une pratique est l'introduction d'un type de crédit « permanent renouvelable ». Conçu comme une innovation méthodologique permettant de s'adapter aux flux de trésorerie des paysans dépendant des récoltes, ces crédits sont octroyés avec un échéancier de remboursement autorisant le report d'une partie du remboursement (jusqu'à 70% du principal) jusqu'à la date d'échéance. Cependant, de nouveaux crédits sont octroyés pour remplacer les anciens avant que les remboursements aient été effectués en totalité, masquant ainsi le fait que le principal n'a jamais été remboursé.

¹¹⁰ L'assistance technique fournie par Agrosol peut comprendre un appui essentiel dans le domaine des soins vétérinaires et de l'élevage (dans lesquels la rapidité d'intervention est essentielle), ou dans d'autres domaines importants.

réalisé qu'ils n'étaient pas une priorité pour Corposol. Après cela, rembourser les crédits de Corposol n'a plus été une priorité pour eux ». Comme dans l'exemple précédent, le manque d'appui en temps voulu augmente le coût de la productivité des agents de crédit et diminue la qualité des services aux clients.

Parce que ces domaines logistiques clés ne bénéficient pas d'un appui suffisant, il n'est pas surprenant que de nombreux autres éléments, qui auraient pu contribuer à maintenir la qualité des activités, subissent également ces défaillances. Le manque de mesures généralisées permettant de garantir le maintien de l'unité organisationnelle pendant l'expansion n'est qu'un exemple parmi d'autres.

- Une directrice, chargée d'ouvrir une agence dans une municipalité en dehors de Bogotá, s'entend dire qu'il serait trop coûteux que les agents de crédit qu'elle vient de recruter se rendent en ville pour participer au cours d'introduction proposé à tout nouveau membre du personnel.¹¹¹ Non seulement la directrice doit donc se charger complètement de la formation du personnel, mais cela implique également une moins bonne identification des employés de terrain à l'organisation et sa mission, dans la mesure où ses agents de crédit n'ont jamais eu la chance de rencontrer d'autres employés, de visiter le siège ou de partager « la vision » de l'institution, généralement transmise au cours du processus d'introduction initial.
- Les employés déclarent que les réponses de la direction sont souvent accompagnées de conditions : les agences affichant de bons résultats reçoivent un soutien, tandis que celles qui ne respectent pas les objectifs sont ignorées. Si un tel principe peut être valable dans le cadre d'un système de récompenses et de pénalités, refuser un soutien supplémentaire lorsque le manque de soutien est précisément un facteur contribuant à réduire la performance, n'est pas le meilleur moyen pour corriger le problème. Le principe de « survie du plus apte » appliqué par la direction entraîne une aggravation croissante de la situation de certaines agences qui, dans d'autres conditions, auraient pu mener des activités productives. Certaines agences ne se sont jamais vu accorder la moindre chance sérieuse de réussite.

Tous ces exemples décrivent les défis de la décentralisation que Corposol aurait dû analyser ou anticiper avant son expansion, ou au moins traiter une fois les problèmes apparus. A chaque fois, l'institution refuse de réaliser l'investissement à court terme nécessaire pour prévenir les difficultés, et le prix à payer pour ses raccourcis est la désillusion à moyen et long terme de ses employés et de ses clients, ainsi que, à terme, la mauvaise qualité de son portefeuille. Par la suite, le programme rural est dissout et l'activité de crédit dans ces zones interrompue, en partie à cause de la gravité du problème des impayés.

Diversification des produits. Entre sa recherche de concepts intéressants et l'introduction d'une série de nouveaux produits sur le marché, Corposol réalise un bond important.

¹¹¹ Cette pratique n'est pas uniformément appliquée ; il semble plutôt qu'en général, les nouveaux agents de crédit d'Agrosol participent au cours d'introduction à Bogotá. Même si c'est la seule agence concernée par une telle décision, cette incohérence des pratiques peut provoquer la confusion et la désillusion parmi les employés.

Malheureusement, le rythme de ce processus empêche à la fois la préparation adéquate de l'organisation, et le développement suffisant de ces initiatives. Une approche plus approfondie de ces deux aspects préparatoires aurait pu faire la différence et permettre le succès final de ces initiatives.

Corposol suppose à tort que la réussite du crédit solidaire garantit la réussite des autres produits de crédit, et que l'expertise en gestion existante est applicable aux nouvelles initiatives. Cependant, les défis associés à chaque nouvelle activité s'avèrent différents de ceux précédemment rencontrés par Corposol. Par exemple, les questions de gestion des stocks, comme la projection de la demande et le contrôle interne des stocks, ou encore la planification de projets de construction, n'ont pas de précédent dans le parcours de Corposol. Le manque d'expertise correspondante conduit à des lacunes techniques. Si la direction avait su reconnaître combien il y a à apprendre de l'expérience d'autres institutions opérant dans ces domaines nouveaux pour Corposol, elle aurait été capable de réduire la courbe d'apprentissage et d'éviter des erreurs coûteuses.¹¹²

Corposol aurait pu surmonter ces déficiences techniques si elle avait eu recours à des consultants ou engagé des professionnels spécialisés dans la recherche scientifique et le développement, afin d'appuyer l'étude des nouvelles initiatives. Mais l'organisation n'a pas d'employés disposant des compétences requises, et n'en recherche pas. A l'exception notable de Finansol, Corposol n'appuie pas ses initiatives sur des analyses d'une profondeur à la mesure de l'investissement réalisé.¹¹³

Le manque d'analyse affecte également la réussite d'autres produits. Des problèmes surviennent dans la définition des caractéristiques des produits par rapport aux besoins des clients, et dans les procédures concernant l'utilisation des produits, les deux influençant la qualité des crédits correspondant à ces produits.

- Le montant des crédits de Construsol est limité à un plafond d'environ 3000 \$, assorti d'une durée sensiblement plus longue que celle des autres crédits de Corposol. Ces montants ne sont pas toujours suffisants par rapport à l'ampleur des projets à financer, et les architectes de Construsol, sous la pression des objectifs de performance, manquent parfois de réalisme à propos des projets de leurs clients. L'insuffisance du montant de crédit conduit souvent les clients à rechercher une source supplémentaire de crédit afin de mener à bien leur projet, ce qui augmente le risque de non-remboursement. Ce risque est aggravé par le fait que les crédits de Construsol sont moins susceptibles de constituer des investissements générateurs de revenus que les autres crédits de Corposol.
- Le programme de crédit individuel perd les principes méthodologiques du groupe solidaire (comme la durée et montants progressifs), et ne développe aucun système pour

¹¹² Certains observateurs notent que la direction de Corposol est souvent trop sûre d'elle-même, au point de rejeter des conseils techniques pertinents, pourtant sollicités, s'ils ne correspondent pas à son point de vue. Cette attitude entrave le renforcement potentiel de l'équipe de direction.

¹¹³ Avant la création de Finansol, deux études de faisabilité indépendantes sont conduites (l'une pour le statut de banque, la seconde pour le statut de CFC), sur demande de la superintendance bancaire.

obtenir la même sécurité.¹¹⁴ Ces crédits ne sont pas davantage encadrés par des politiques et procédures d'analyse du crédit et du risque reflétant les caractéristiques des emprunteurs (comme leur potentiel d'accès à d'autres sources de crédit sur le marché).¹¹⁵

En résumé, la direction de Corposol agit parfois avec imprudence dans la course au lancement de nouveaux concepts. Cette tendance est aggravée par le manque de leadership technique possédant les critères nécessaires pour poursuivre les processus de développement avec une rigueur et un appui suffisants. Les problèmes rencontrés par la suite avec les nouvelles initiatives auraient pu être évités ou minimisés si Corposol avait consacré des ressources supplémentaires à la réalisation d'études de faisabilité et de marché exhaustives, ainsi qu'à la conduite d'évaluations et au développement d'ajustements méthodologiques. Le recours à des programmes pilotes bien encadrés avant le lancement de nouveaux produits aurait également limité les expérimentations et ajustements de Corposol.

¹¹⁴ Traditionnellement, le montant et la durée, initialement réduits, augmentent au cours du temps en fonction de l'historique de crédit des clients. C'est un moyen d'évaluer les besoins des clients tout en réduisant le risque, en l'absence d'une analyse de crédit précise.

¹¹⁵ Cité dans une évaluation de terrain réalisée en avril et mai 1996 par des spécialistes des activités commerciales d'ACCION International.

La même vague d'enthousiasme qui avait poussé la direction à s'épargner les nécessaires niveaux d'analyse et de développement des nouveaux produits, conduit également à négliger plusieurs étapes essentielles dans la préparation de l'organisation à travailler avec les nouveaux produits. Les informations et la formation sur les nouveaux produits proposées par Corposol illustrent cette attitude.

Les agents de crédit jouent un rôle essentiel dans le lancement des nouveaux produits, expliquant les produits aux clients, déterminant à quels besoins répondent les produits, et les vendant aux clients appropriés en servant au mieux leurs intérêts. Afin de travailler de manière cohérente, les agents de crédit et les directeurs d'agence auraient dû être formés à tous les nouveaux produits et à la façon de les traiter. Malheureusement, la stratégie appliquée par la direction de Corposol pour mener cette formation est insuffisante et trop dispersée. Les directeurs d'agence reçoivent une brève introduction aux produits et sont invités à diffuser ces informations auprès de leurs employés. Cependant, en l'absence d'un ensemble exhaustif de politiques, de procédures et de normes, chaque directeur doit décider seul de la manière de préparer son personnel. Leurs questions restant sans réponse, les directeurs chargés de relayer les concepts auprès de leur personnel sont contraints « d'improviser », et les agents de crédit font de même pour ce qui est de la mise en œuvre de ces concepts.

Appui. La croissance a également de graves conséquences sur les fonctions essentielles d'appui. Dans de nombreux cas, la direction de Corposol ne parvient pas à suivre et à ajuster l'équilibre entre croissance et capacité institutionnelle. Si au niveau des activités de terrain, l'augmentation du volume est associée à la définition d'objectifs de performance et à l'augmentation des effectifs, le renforcement de l'appui administratif nécessaire pour gérer ce volume n'est pas guidé par de tels principes. Quelle qu'en soit la raison, les coûts indirects

Développement de Mercasol par Corposol

Le personnel des agences est la première source d'informations lorsque Corposol commence à développer le concept de Mercasol. L'avis des agents de crédit est sollicité pour se faire une idée de la réaction des clients à ce concept ; on leur demande de diriger des groupes de discussion afin d'évaluer la demande, et de réaliser des enquêtes. Mais ces efforts ne sont pas structurés de manière à produire des données d'une qualité suffisante pour fonder la décision d'un investissement aussi lourd que celui de Mercasol. Ces efforts dépendent d'agents de crédit déjà trop chargés pour pouvoir remplir des fonctions supplémentaires. En outre, le type de validation qualitative effectuée par les agents de crédit ne permet pas de quantifier le nombre de clients potentiels de Mercasol sur le marché, ni d'évaluer de combien les prix devront être baissés pour que les clients se déplacent jusqu'aux points de vente de Mercasol pour se fournir. Si une équipe ayant l'expérience des études de marché avait été affectée à cette étude, elle aurait pu facilement produire davantage d'informations exhaustives et scientifiques.

Au-delà de l'insuffisance de l'étude de marché, Corposol ne parvient pas non plus à réaliser une étude précise de la faisabilité opérationnelle et financière de Mercasol. Si une analyse du volume à atteindre par Mercasol pour couvrir ses charges d'exploitation étant donné ses marges minimales avait été réalisée, cela aurait pu faire changer d'avis sur son lancement. Un ancien expert du département des projets de Corposol affirme qu'aucune étude de faisabilité formelle n'a jamais été réalisée. Par curiosité personnelle, cet expert conduit une telle étude sur l'une des agences Mercasol prévues, en prenant sur son temps. Lorsqu'il communique les résultats décevants de son étude à la direction dans l'espoir qu'elle modifiera ses projets d'expansion immédiate, il n'est pas écouté. Des mois plus tard, les résultats opérationnels du point de vente lui donnent raison : le magasin n'a jamais généré un volume suffisant pour récupérer ne serait-ce que l'investissement original, a fortiori pour couvrir ses charges d'exploitation. Le point de vente sera par la suite fermé.

qui en découlent en terme de perte de qualité et d'efficience sont significatifs pour Corposol.

- *Traitement des crédits.* A partir de fin 1993, avec la création de Finansol et avant la période de croissance la plus forte de Corposol, le volume de crédits à traiter excède la capacité existante. L'unité de gestion administrative a du mal à faire face au volume des opérations de crédit généré par les objectifs de performance élevés. Pour suivre, le personnel préparant les décaissements se trouve dans l'obligation de travailler à un rythme accablant et de faire des heures supplémentaires. Dans ces conditions, il n'est pas surprenant que les erreurs humaines soient plus fréquentes, entraînant d'importantes conséquences sur les activités. Dans certains cas, les décaissements sont retardés de trois jours, compromettant la qualité du service et la satisfaction des clients.¹¹⁶

En même temps, alors que le volume est fonction d'objectifs fixés par la direction et donc relativement prévisible, les trésoriers dénoncent un « manque de planification » de la part de leurs supérieurs. Dans le domaine de la gestion des liquidités, la direction communique souvent certains besoins de liquidités « à la dernière minute », parfois pour répondre à une demande de crédit et plus tard pour rembourser des dettes. Cela conduit à bousculer le trésorier, et à augmenter le coût des ressources.

¹¹⁶ Ceci représente un problème méthodologique, dans la mesure où la rapidité est l'un des éléments essentiels de la satisfaction des besoins de la clientèle dans un secteur caractérisé par des cycles d'activité courts et l'existence de créneaux d'investissement.

Systemes d'information. Corposol est très rapidement confrontée au problème que pose le volume pour la gestion des informations. Par exemple, avant la création de Finansol, chaque fois que les clients préfèrent verser leurs remboursements au siège plutôt qu'auprès de la banque Banco de Bogotá, les systèmes de reçus des paiements subissent un engorgement problématique. Les caissiers ont trois ordinateurs lents ; ainsi, lorsque les volumes sont lourds, d'autres employés viennent à leur aide en encaissant les remboursements manuellement, au moyen de reçus devant ultérieurement être reportés à la main sur les comptes. Cela retarde le traitement des crédits, alourdit les horaires de travail et amène d'autres problèmes. Toute personne disponible est réquisitionnée lorsqu'il y a goulot d'étranglement. Mais tout le monde n'est pas formé à la caisse, situation propice à des erreurs telles que l'acceptation de faux billets, représentant une perte pour Corposol. Bien pire, un employé laisse entendre que la confusion administrative qui s'ensuit ouvre la porte aux irrégularités (à la « pêche », pour reprendre son expression) de la part des employés. Le personnel en charge des systèmes d'information indique que des techniques plus efficaces sont alors disponibles sur le marché, qui auraient pu aider à résoudre ces problèmes de surcharge. Mais il « n'y a jamais de temps », ne serait-ce que pour examiner les alternatives.

En 1993, les employés en charge des systèmes d'information commencent le processus de conversion du système existant de Corposol (système « PIC ») en système UNIX. Bien que le processus de conversion démarre pendant une période creuse de l'activité de crédit, cela pose certains défis. Cela crée d'abord une période de trois à quatre mois pendant laquelle les décaissements sont effectués via UNIX, tandis que le recouvrement est traité via PIC, le temps que les problèmes posés par le nouveau système soient résolus. Cela entraîne un processus laborieux de comptabilité manuelle pour la liquidation des crédits. Si certaines données de l'année 1992 sont faussées lors de la transition des bases de données dans le nouveau système, le système est prêt avant l'établissement de Finansol. Cependant, chaque nouvelle ligne de crédit ou condition imposée par la superintendance bancaire requiert des ajustements et l'intervention du

Effets des nouveaux produits sur la capacité de remboursement des clients

Si l'introduction de nouveaux produits par Corposol peut avoir été claire du point de vue conceptuel, la nécessité de compétences techniques spécifiques pour traiter les nouveaux critères de prêt (tels que les crédits parallèles au même client) n'est pas suffisamment prise en considération. Par exemple, en l'absence de procédures pour déterminer quel niveau de crédit Mercasol est adapté pour un client donné, de nombreux agents de crédit appliquent le même calcul de la capacité de remboursement que pour les crédits de trésorerie classiques, sans toujours prendre en compte les autres crédits en cours du client. Cette stratégie, appliquée à plusieurs lignes de crédit, conduit souvent au surendettement des clients, ce qui est exacerbé par la mauvaise préparation des agents de crédit à l'analyse des crédits.

Sachant qu'il existe des lacunes dans la préparation des agents de crédit à la gestion de plusieurs produits de crédit, même en ce qui concerne un concept aussi fondamental que la capacité de remboursement des clients, on ne peut qu'imaginer combien le manque de formation affecte d'autres aspects des services clientèle fournis par les agents. Cette défaillance représente une bombe à retardement pour l'activité de crédit, pour laquelle la satisfaction des clients et le remboursement sont essentiels, la perte de clients et les impayés pouvant s'avérer fatals.

personnel chargé des systèmes, et les techniques de l'institution sont incapables de suivre le rythme effréné de Corposol.

Lorsque le président de Finansol présente en mars 1996 un diagnostic détaillé des points faibles de l'institution, les déficiences des systèmes d'information figurent parmi ses préoccupations. A cette époque, il qualifie le système « modulaire » de système « rapiécé », en raison des nombreux ajustements effectués. Par ailleurs, outre leurs points faibles respectifs, le système de suivi des crédits, le système comptable et le système budgétaire ne sont pas intégrés et produisent des données incohérentes. Malgré la clôture quotidienne des comptes, à cette période, cela prend toujours quatre à sept jours à Finansol pour produire un rapport sur le portefeuille des agences, à cause des retards avec lesquels sont communiquées les informations concernant les remboursements (de la part des banques et des agences), des délais dans l'ajustement manuel des données, et encore d'autres processus inefficients. Cela signifie que les agents de crédit ne reçoivent des informations sur les remboursements des clients (ou le non-remboursement) qu'une seule fois par semaine. Mais même alors, les informations sont incomplètes, ce qui rend difficile pour les agents de crédit de continuer à contrôler de près les nouveaux crédits ou le recouvrement.

Par la suite, une analyse plus fine du système d'information de Finansol donnera lieu à des recommandations d'ajustement. Si le processus est toujours en cours, plusieurs recommandations ont déjà été appliquées, et le personnel a remarqué une nette amélioration.

- Ressources humaines. Malgré l'importance des ressources humaines pour la qualité de la prestation des services de Corposol, la direction n'en fait pas une priorité par rapport à d'autres efforts, dits « productifs ». Ainsi, la direction n'octroie pas suffisamment d'effectifs et d'appui au département des ressources humaines de Corposol.
- Malgré le fait que le recrutement d'agents de crédit devient hautement prioritaire à la fin de 1994, au moment où la direction souhaite accélérer la croissance de l'activité de crédit, le département des ressources humaines ne compte toujours qu'un nombre minimal d'employés. L'objectif initial fixé pour 1995 en terme de personnel est de 360 agents de crédit. Le respect de cet objectif implique le recrutement de 114 nouveaux agents de crédit, ce qui signifie traiter un nombre de candidatures plusieurs fois supérieur.¹¹⁷ L'accord est donné pour engager deux professionnels des ressources humaines supplémentaires, mais au milieu de l'année 95, au moment de la crise de trésorerie traversée par l'institution, trois employés sur les quatre que compte le service sont licenciés. A partir de ce moment-là, le chef du département s'efforce de combler les manques avec des membres du personnel de Corposol, qui représentent un moindre coût (n'ayant aucune expérience et devant faire l'objet d'une supervision), ce qui compromet la qualité du recrutement. Les employés évoquent les efforts « inhumains », le stress et les raccourcis nécessaires, comme la diminution du temps d'entretien de 45 minutes au strict minimum de 10 à 15 minutes. Corposol termine l'année avec seulement 202 agents

¹¹⁷ A cette époque, le service traite en moyenne 150 à 200 candidatures par mois en vue de recruter une moyenne de 70 employés, afin de répondre aux besoins collectifs de la société holding.

de crédit, une perte nette en raison de la rotation du personnel.

- L'échelle croissante de Corposol pose des défis au niveau de la gestion du personnel, notamment en matière de gestion du stress et du moral des employés, et de la formation aux nouvelles responsabilités. Le département des ressources humaines met au point des cours, des ateliers et d'autres moyens pour traiter chacune de ces questions, mais ceux-ci sont généralement mal appuyés par la direction générale, et par conséquent sous-exploités par le personnel.
- Au-delà du recrutement et de la formation, l'organisation des ressources humaines de Corposol n'est pas optimale. La structure de l'organisation est informelle et non documentée avant sa rapide croissance, puis évolue d'une manière organique qui crée parfois des ambiguïtés au niveau des fonctions, des responsabilités et de l'autorité associées à chaque poste. Cela génère une ambiguïté correspondante au niveau des titres, des salaires et de la hiérarchie elle-même.¹¹⁸ Ces ambiguïtés compliquent la communication, et la définition des responsabilités et de l'autorité dans le processus décisionnel. Si Corposol commence à se pencher sur ces déficiences en 1994 et 1995 en créant le département de l'organisation et des méthodes et en recrutant une équipe de consultants pour documenter les fonctions afin de les formaliser et de les aligner, peu de recommandations issues de ce processus sont appliquées avant la dissolution de Corposol.

Ces exemples reflètent un paradoxe regrettable : les ressources humaines de Corposol constituent l'un des piliers les plus essentiels de sa croissance. Alors que l'organisation a la capacité potentielle de renforcer ce pilier, il reste sous-utilisé. L'institution est dès lors mal soutenue et moins stable sous la pression.

Formation des clients. L'appui à la formation des clients est encore plus faible que l'appui aux activités de crédit. S'il est compréhensible que le crédit soit prioritaire, on exige cependant des emprunteurs qu'ils paient pour les services de formation à chaque nouveau crédit. Ainsi, en théorie, la capacité de Corposol à fournir ces services aurait dû se développer proportionnellement à la croissance de la clientèle. Cela n'a malheureusement pas été le cas.

¹¹⁸ Par exemple, malgré les gros problèmes financiers de l'organisation, le président continue de gagner près de 30 fois les appointements des agents de crédit en 1996.

- L'une des agences locales n'est pourvue d'aucun formateur alors que les clients continuent de payer une commission de formation. La localité est trop éloignée de Bogotá pour que les clients puissent se déplacer ailleurs pour suivre les cours, de sorte que les employés de cette agence n'ont pas d'autre choix que d'improviser la formation ou d'entendre les plaintes des clients se révoltant contre l'injustice de leur situation.
- Malgré l'investissement apparent dans l'infrastructure de formation, les formateurs du programme urbain déclarent que si les 40 000 clients et leurs familles avaient tous effectivement utilisé les services de formation auxquels ils avaient droit, l'infrastructure existante n'aurait jamais suffi pour répondre à la demande. Le fait que la participation aux cours soit souvent faible donne un aperçu de l'utilisation de ce service par les clients.
- La demande de formation des clients est sans doute un bon indicateur du degré d'adéquation des cours à leurs intérêts. Basés sur une synthèse des cours proposés par le département de conception du matériel pédagogique de Corposol au moment du pic d'activité en 1995, les cours de formation technique pour les emprunteurs urbains (représentant 84% des heures de cours disponibles) se concentrent sur seulement trois catégories majeures, incluant un total de 11 activités économiques, ce qui ne représente qu'une faible portion des activités menées par les clients de Corposol. En outre, plusieurs d'entre elles ne donnent en fait lieu qu'à un ou deux cours symboliques, laissant ainsi aux clients opérant dans ces domaines peu de chance d'acquérir la formation associée à leurs crédits en cours. Au-delà des cours fondamentaux de gestion commerciale, peu

Appui de la formation des clients d'Agrosol

- Un ancien formateur d'Agrosol explique que les formateurs du programme sont soumis à ce qu'il qualifie d'objectifs de performance irréalisables. Il se souvient qu'à un moment donné, il y a dans sa zone 12 agents de crédit et deux formateurs. Avec une moyenne de 15 *colectivos* par agent, les formateurs ont du mal à organiser ne serait-ce qu'un atelier par mois et par *colectivo*. Etant donné les conditions de déplacement entre les zones rurales éparpillées, les formateurs peuvent se rendre en moyenne sur quatre sites maximum par jour. Cependant, l'objectif officiel est de 10, en raison de l'engagement envers un bailleur de fonds. Lorsque le personnel réclame le recrutement de formateurs supplémentaires pour les aider à respecter cet objectif, leur demande est rejetée pour cause de « manque de fonds ».
- Malgré les besoins d'assistance technique souvent très particuliers des clients d'Agrosol, un ancien agent de crédit déclare que les agents doivent faire avec les moyens du bord lorsque le volume est trop important. Lorsqu'ils ont un groupe de clients d'une taille gérable, les agents de crédit peuvent mobiliser leur expertise pour trouver les bonnes solutions aux besoins des clients. Mais lorsque la situation est moins maîtrisable, un vétérinaire peut être envoyé pour aider à résoudre un problème de maladie de la pomme de terre, causant ainsi aux yeux des clients une perte de crédibilité des services techniques censés offrir une valeur ajoutée.
- Lorsque des ressources supplémentaires sont débloquées pour améliorer un programme, elles ne sont pas toujours réellement investies dans ce programme. Par exemple, une donation destinée à l'amélioration du matériel pédagogique d'Agrosol peut servir à payer les employés du siège (ne disposant pas de l'expertise appropriée) afin qu'ils produisent le matériel, au lieu d'exploiter les connaissances et le savoir-faire du personnel de terrain.

de clients de Corposol ont d'autres options directes. La nature des cours proposés peut expliquer pourquoi une part significative de participants formés ne sont pas des clients mais des employés ou parents acquérant ainsi une compétence complémentaire. Cela aurait pu aller dans le sens de l'objectif de l'organisation consistant à apporter des bénéfices à l'ensemble de la communauté, mais aucune enquête n'est réalisée pour déterminer si les clients auraient choisi de payer pour la formation proposée, s'ils avaient eu la possibilité d'utiliser autrement leur argent.

Il s'avère que le développement du personnel, nécessaire pour garantir que la qualité des services de formation se maintient avec la croissance du portefeuille et de la clientèle de Corposol, n'est pas suffisant pour offrir aux clients un bon rapport qualité/prix. Ce déclin effectif au niveau du service client a un impact direct sur les activités de crédit. Les agents de crédit sont unanimes pour dire que les « clients remarquent » à la fois le coût des services de formation et le niveau de ce qu'ils reçoivent pour leur argent. Selon le personnel de terrain, plus l'organisation rogne sur les coûts, plus les clients s'aperçoivent des problèmes de l'institution. Une fois cette méfiance installée sur le marché, elle induit une influence négative supplémentaire sur le remboursement des clients.

- *Recours juridique.* Une fois que les problèmes de recouvrement des crédits commencent, l'appui juridique pour le processus judiciaire s'avère inadapté. Au dernier trimestre de 1995, un avocat est engagé, mais ses efforts ne suffisent pas à régler les cas graves d'impayés qui lui sont soumis par 20 agences. Un professionnel ultérieurement chargé de la responsabilité d'une équipe spéciale de recouvrement des crédits mentionne des clients en impayés depuis des années, ignorant la poursuite judiciaire intentée contre eux : l'avocat ne les a jamais contactés.¹¹⁹ Dans certaines zones, les poursuites sont sporadiques, semant la confusion parmi les clients, et rendant encore plus difficile les recouvrements futurs. Si Corposol avait recherché plus tôt un appui plus efficace, un message différent serait parvenu au marché, et les pertes associées à l'abandon de crédits douteux auraient pu être réduites.

▪ **Culture institutionnelle**

Le développement d'une institution se fonde sur ses valeurs, telles qu'elles sont définies par ses fondateurs, ses administrateurs et ses directeurs et appliquées par son personnel à tous les niveaux. Cet aspect du développement organisationnel, bien que moins tangible que les autres, est essentiel en ce qu'il englobe et influence la dynamique des autres éléments précédemment traités. Plus spécifiquement, la culture institutionnelle détermine la motivation du personnel, la manière dont il perçoit son travail et l'organisation, les valeurs sous-jacentes des paramètres opérationnels (affectant l'efficacité opérationnelle), la qualité

¹¹⁹ La *Fuerza Especial de Cobro (FEC)*, créée en 1996 par le président de Finansol pour se concentrer sur le recouvrement des créances douteuses, a eu des résultats encourageants, malgré l'ampleur du défi.

du travail, et par conséquent la réussite à la fois interne et externe.

Cette section traite de l'évolution de la culture institutionnelle de Corposol, étroitement associée à l'histoire de l'organisation, et en grande partie responsable de son ascension et de sa chute. Elle s'intéresse particulièrement aux changements affectant l'approche de l'institution envers sa mission au cours du temps, au rôle du leadership, et à l'impact du changement culturel au sein et au-delà de l'organisation.

- **Mission et vision : du rêve au mythe**

Les statuts originaux d'Actuar Bogotá décrivent la mission de l'institution comme suit :

La Corporación tiene por objetivo el desarrollo integral de la persona humana. Busca inicialmente solucionar a los desposeídos su incapacidad de subsistencia mediante la obtención de ingresos, derivados del autoempleo dentro de la empresa familiar programa este que impulsará económicamente la Corporación a través de otorgamiento de créditos a los famiempresarios.

En la medida en que prospere la solución del problema económico, esta entidad deberá promover la creación de programas de capacitación, recreación, salud y en general, de toda actividad que coayude al desarrollo del hombre, para conseguir así que esta población marginal se vincule activamente a la comunidad organizada.

Con el mejoramiento de la situación económica de la población marginada se busca disminuir hasta llegar a la extinción en nuestro Distrito del flajelo de la inseguridad, para poder disfrutar de una sociedad en la cual la moral, el bienestar social, el trabajo y por ende su desarrollo económico vuelvan a ser los pilares de su existencia.

En résumé, ces statuts énoncent l'objectif fondamental de Corposol visant au développement humain intégré, à travers deux objectifs spécifiques : (1) répondre aux besoins des plus démunis en offrant des opportunités économiques aux microentrepreneurs, et (2) au-delà de la satisfaction des besoins économiques les plus urgents du secteur, diversifier les services pour inclure entre autres la formation, les loisirs et la santé afin d'améliorer la qualité de la vie des pauvres et des marginaux, et les aider à s'intégrer dans une société plus formelle. La mission exprime l'espoir que la réalisation de ces objectifs réduise et finisse par éliminer l'insécurité, permettant ainsi l'avènement d'une société reposant sur l'éthique, le bien-être social, le travail et le développement économique.

Ces objectifs concrets sont assortis de la vision, du charisme et de l'enthousiasme du fondateur et président de Corposol. Cet ensemble crée une philosophie opérationnelle, inspirant le personnel comme les tiers. Les employés actuels et anciens qui évoquent les premières années, décrivent certains aspects de cette philosophie en des termes chaleureux. Ils se souviennent que le client était au centre de l'attention, et que la relation employés/clients devait être marquée par la confiance et le respect mutuels, ainsi que par l'amitié. Dans la même optique, le rôle de l'agent de crédit était de trouver la meilleure

réponse aux besoins des clients via les crédits, l'assistance technique et la formation. En contrepartie de ces efforts, le client estimait la chance offerte par Actuar/Corposol à sa juste valeur et respectait les engagements impliqués par la relation client-prestataire.

Cet engagement pour le bien du client revêt plusieurs formes. Une ancienne directrice d'agence explique qu'au début, les activités sont guidées par un principe important : elle insiste auprès de ses employés sur l'importance de prendre de bonnes décisions de prêt et sur leur responsabilité à ce niveau, ainsi que sur ce que cela implique, notamment en les aidant à comprendre que disposer de davantage d'argent n'est pas toujours une bonne chose en soi pour les clients. En d'autres termes, les crédits excédant la capacité du client à rembourser ou à investir de manière productive peuvent en fin de compte décapitaliser l'activité de ce client, et ne sont donc pas du meilleur intérêt pour le client ni pour l'institution.

Un autre exemple concret de l'application de la mission de Corposol pendant ses premières années est l'apport d'une assistance technique. Les agents de crédit interrogés décrivent cela comme l'un des aspects les plus satisfaisants de leur travail et l'un des plus appréciés par les clients. Cela passe par un processus participatif d'identification et de mise en œuvre des moyens permettant d'améliorer les activités des clients, ce qui favorise le développement d'un rapport de confiance et démontre la valeur ajoutée que les agents de crédit peuvent apporter à la réussite des clients. La prestation de ce service contribue également à l'esprit d'équipe parmi les agents de crédit, qui travaillent souvent ensemble pour aider à résoudre les problèmes des clients. Les agents de crédit recherchent même parfois un appui extérieur afin de fournir la meilleure réponse à un client, prouvant à la fois l'engagement dont ils font preuve pour aider la clientèle et la qualité du service fourni.

Parfois, la poursuite de ces objectifs requiert un effort considérable de la part du personnel de terrain, dont certains membres expliquent aux enquêteurs : « nous travaillions au rythme du microentrepreneur », ce qui implique un rythme « non-stop » correspondant aux caractéristiques de nombreux marchés. En outre, particulièrement au début, le personnel de terrain est très faiblement rémunéré et dispose souvent d'un très petit budget et de peu d'appui pour travailler ; « se hisser à la force du poignet », telle est la mentalité dominante, dérivant probablement du propre vécu du fondateur. Cependant, les employés se souviennent avec fierté et un sentiment de propriété d'avoir construit Corposol à partir de rien, avec le plus souvent, rien de plus que leurs initiatives et leurs efforts propres. De plus, ils décrivent Corposol comme une « famille » unie, ayant même partagé des activités de loisirs.

Plus important, l'engagement dont fait preuve le personnel vis-à-vis du « rêve » de l'organisation (améliorer la qualité de la vie de tout un secteur de la société), la satisfaction de faire changer les choses, la camaraderie générée par le fait de relever ensemble les défis associés à cette cause importante, et la croyance dans la réussite potentielle de leurs efforts, alimentée par leur leader, tout cela crée un élan positif qui motive le personnel et appuie tous ses efforts.

A la fin de 1994, cependant, la perception et l'application de la mission, ainsi que le sentiment des employés sur la vision générale de l'organisation, ont radicalement changé

pour de nombreuses personnes.¹²⁰ Par contraste avec les principes antérieurs, consistant à prêter en fonction des besoins et de la capacité de remboursement des clients, le mode d'opération consiste désormais à prêter autant que possible en ne tenant pas grand compte des critères précédents. En même temps, les services d'assistance technique sont laissés de côté en raison du développement du crédit. La combinaison de ces deux changements provoque le surendettement et le mécontentement des clients à cause de l'élimination d'un service clé.¹²¹

Il apparaît clairement qu'à ce moment, la philosophie du service répondant aux besoins des clients au mieux de leurs intérêts ne guide plus l'institution. En fait, à mesure que les employés observent l'évolution du processus décisionnel de la direction et sentent la pression exercée par la croissance à tout prix, beaucoup en viennent à se demander si l'institution est toujours au service de la clientèle ou si le crédit au client est devenu un moyen au service de l'institution. Cette préoccupation est aggravée par le fait que le personnel a le sentiment que sa relation avec l'institution a également changé. Les employés expliquent que le sens de la « famille », qui auparavant les liait, a disparu, et qu'ils commencent à se sentir comme une ressource « dont on peut disposer », soumise aux exigences et au traitement de la direction.

La combinaison de ces changements conduit à un scepticisme grandissant parmi les employés envers leur travail et envers Corposol. Ceux-ci commencent à s'interroger sur l'impact de leurs efforts et sur les véritables priorités de la direction par rapport à la mission définie. Les agents de crédit qui étaient motivés par leur engagement envers la clientèle reconnaissent qu'ils octroient dorénavant des crédits sous la pression et la crainte, et qu'ils se sentent à la fois trahis et coupables de trahison. Les agents de crédit recrutés à cette époque gardent le souvenir de l'enthousiasme initial pour le « rêve » qu'on leur a « vendu » lors de la présentation de l'organisation, mais décrivent la rapide désillusion qu'ils subissent lorsqu'ils découvrent que les pratiques sur le terrain prouvent que le rêve est en réalité plutôt une utopie.

Par conséquent, l'engagement du personnel envers l'organisation s'amoindrit, et le climat institutionnel se charge de méfiance, de crainte, de pression et de résignation, tranchant de façon marquée avec la camaraderie déterminée et motivante des premières années. Une expérience survenant au début de 1995 indique clairement le changement de sentiment dans l'organisation par rapport au président. A un moment de restructuration massive des crédits alors que les problèmes de qualité du portefeuille font leur apparition, le président convoque tous les employés dans l'intention de leur « injecter une dose d'esprit », estimant que cela les motivera à faire l'impossible pour assainir le portefeuille. Un cadre intermédiaire parle de « performance d'acteur ». Cependant, le charisme du président ne suffit plus à rallier les employés ; l'un d'eux dépeint la salle de conférence comme un « cimetière », montrant que

¹²⁰ A noter que cela n'est dû à aucun événement spécifique ; en fait, le processus est progressif. La perception des employés sur le moment où la culture commence à changer varie. Certains déclarent avoir remarqué des changements dès 1991 ; d'autres affirment avoir eu conscience de problèmes seulement en 1995. Ces divergences semblent être fonction de la proximité avec la direction générale et du temps passé dans l'organisation, les références de chacun variant avec la date d'entrée en activité et la position.

¹²¹ Dans les cas extrêmes, certains clients commencent à faire valoir qu'ils font une « faveur » à leur agent de crédit en acceptant un crédit, afin de négocier des crédits plus importants, ce qui n'est pas toujours prudent.

le président a perdu son emprise émotionnelle sur le personnel.

Ce glissement considérable dans la poursuite de la mission de Corposol et son impact sur la culture de l'organisation se décrivent mieux à la lumière de l'évolution de son leadership, de la source d'inspiration originale de Corposol, et de sa disparition finale.

- **Evolution du leadership de Corposol et des caractéristiques opérationnelles**

Si Corposol est placée sous le même leadership depuis la création d'Actuar Bogotá en 1988 jusqu'à la dissolution de la société holding Corposol en 1996, ce leadership prend plusieurs visages au cours du développement de l'organisation. Chacun d'entre eux se manifeste par des changements dans l'attitude et le processus décisionnel de la direction, assortis de modifications dans les caractéristiques opérationnelles. Chaque style affecte également la culture institutionnelle de Corposol et, à leur tour, comme mentionné précédemment, les employés et les clients de l'organisation. Cette section traite des phases de l'évolution du leadership de Corposol, et de leurs conséquences.

- *L'étoile montante*

En démarrant Actuar Bogotá, le fondateur de l'organisation entame une croisade pour réaliser ce que beaucoup jugent impossible. Avec un budget minimal issu d'un tout petit groupe de personnes qui le soutiennent, une certaine expérience dans une méthodologie éprouvée dans d'autres pays, et un personnel de terrain composé de trois individus, il entreprend de prouver ce dont sont capables les microentrepreneurs des secteurs les plus pauvres de Bogotá si une opportunité s'ouvre à eux sous forme de capital. En outre, il se propose de toucher les masses rapidement et en grand nombre, tout en

L'échec d'une entreprise

En 1991, la direction lance un projet d'exportation de vêtements. Les employés se souviennent que l'idée est présentée comme un moyen d'aider les clients à développer des circuits d'exportation. Un employé chargé de ce projet pendant ses quatre mois d'existence explique cependant qu'une fois les termes du projet définis, le personnel découvre que les clients sélectionnés pour participer sont incapables de produire la qualité et la quantité nécessaires pour respecter les commandes. Pour y remédier, Corposol engage des ateliers, à la place de clients, pour effectuer le travail. Les employés de Corposol et leurs familles passent leurs week-ends à aider à affréter la marchandise, mais ils dépassent malgré tout le délai. En conséquence, l'acheteur refuse de réceptionner les marchandises. Malheureusement, Corposol ne trouve pas d'autre acheteur pour le stock de vêtements, qui représente un investissement important. Les employés se souviennent des efforts entrepris ensuite pour se débarrasser du stock, jusqu'à vendre les vêtements dans les agences de Corposol.

Les informations permettant de quantifier le total des pertes entraînées par cet échec ne sont pas disponibles ; néanmoins, ce projet représente un bon exemple d'initiative dont Corposol aurait pu se passer si une analyse exhaustive de faisabilité et une projection des coûts et bénéfices avaient été réalisées au préalable. En outre, en tant qu'entreprise utilisant le personnel et l'infrastructure de Corposol et n'apportant en fin de compte aucun avantage perceptible aux clients de l'organisation, le projet de vêtements offre un premier exemple de décision prise par la direction et non motivée par la mission institutionnelle.

Lorsque les employés ayant participé au projet sont interrogés sur leur opinion à l'époque, quelques-uns déclarent qu'ils se posaient quelques questions entre eux, mais que douter de leur leader représentait un quasi sacrilège. Ils soutiennent donc le projet comme tout le monde. Telle est l'emprise du directeur général sur l'organisation. Cela montre que la tendance au soutien inconditionnel des initiatives du leader de Corposol, en dépit des doutes internes, constitue un autre élément néfaste, qui a pris racine très tôt dans le développement de l'organisation.

construisant une institution viable.

L'énergie inépuisable de cet homme, son enthousiasme contagieux, et sa capacité impressionnante à convaincre les gens de sa vision, tout cela motive ses partisans, son personnel et les clients. Les employés actuels et anciens déclarent tous combien ils l'ont admiré les premières années, ont aspiré à son intelligence et au succès qu'il a atteint en dépit d'origines modestes. Plus d'un le considèrent comme « un dios » (un dieu). Cette déification de leur leader alimente le soutien et l'alignement inconditionnels du personnel.

Les résultats exceptionnels de Corposol pendant cette période ont déjà été traités dans les sections précédentes. Le rythme avec lequel l'organisation étend sa couverture de clients et développe des activités saines attire l'attention des praticiens, des bailleurs de fonds, des investisseurs et des représentants du gouvernement, qui tous voient dans Corposol un nouvel espoir pour certains secteurs les plus pauvres de Bogotá. Leur intérêt se traduit en appui et en financements destinés à alimenter les efforts, et Corposol est saluée dans le secteur comme un modèle à fort potentiel.

L'organisation présente une hiérarchie si faiblement marquée que le directeur général reste entièrement impliqué dans les activités, assistant aux réunions de la communauté pour ouvrir de nouvelles zones, partageant sa vision avec les clients et le personnel, développant les activités de terrain, et participant à la résolution des problèmes. Les employés ont le sentiment qu'il sollicite et estime leur avis dans les décisions importantes. La communication est franche et interactive, bien que la décision finale du directeur général soit toujours acceptée sans condition. Des objectifs ambitieux sont fixés, réalisés et mutuellement célébrés. Toutes les activités sont informelles, mais contrôlées grâce à la proximité de la direction et au principe de confiance et de responsabilisation de chacun.

La culture institutionnelle à cette époque est caractérisée par un travail rigoureux et intègre, et stimule l'engagement envers les clients, Corposol et la mission de Corposol.

- *Des étoiles dans les yeux*

Avec un appétit aiguisé par le succès, chaque fois que le directeur général constate que ses employés sont capables d'atteindre des objectifs de plus en plus élevés, il surenchérit en augmentant davantage les critères de production et les objectifs de performance. Cela accroît la pression sur le personnel de terrain et commence à influencer les pratiques de prêt dès 1991. Beaucoup de personnes citent cela comme l'une des premières causes de la dégradation de la qualité du portefeuille : comme le respect des objectifs de crédit devient une condition d'emploi, cela commence à éclipser la priorité donnée au client, favorisant la croissance au détriment de la fidélité envers la mission.¹²² Pourtant, la reconnaissance des réalisations de Corposol par la presse et d'autres institutions rend les employés toujours aussi

¹²² Ceci est aggravé par le fait qu'à cette période, le nombre de nouveaux employés par rapport aux employés expérimentés est tel que la transmission de la mission, de la vision et de la culture se relâche quelque peu, en raison de la nature de la formation.

fiers de leur contribution.

Poussée par le désir de continuer à explorer de nouveaux domaines d'excellence, la direction commence à poursuivre des initiatives inédites et différentes, conçues comme des extensions de la mission. L'exemple malheureux du centre de santé, mentionné dans le chapitre 3, est une première illustration. Avec le recul, certaines initiatives entreprises par la suite présentent des traits similaires : excès d'ambition, analyse insuffisante et décisions coûteuses de la direction. Ce modèle prend des proportions plus graves à mesure que les enjeux grandissent.

De la même façon, étant donné le souhait partagé par tous de voir Corposol réaliser son rêve, les employés ne sont pas trop préoccupés quand la direction souligne l'importance de montrer le « meilleur profil » de l'organisation afin d'améliorer son image auprès du public. Cependant, les « ajustements » inoffensifs apportés aux indicateurs de croissance et de qualité du portefeuille dans les rapports destinés aux bailleurs de fonds et au public sont à l'origine d'une autre pratique malsaine débutant à cette époque, qui deviendra ultérieurement un vice plus grave. Cette pratique permet également à Corposol de se protéger d'un regard critique, qui aurait pu contribuer à forger un autre avenir. A ce moment-là, et jusque des années plus tard, cette « gestion de l'image » si soignée empêche la majeure partie du secteur de voir autre chose qu'un brillant avenir pour Corposol.

Au-delà du glissement des valeurs qui ressort de l'attitude de la direction pendant cette période, les employés décrivent des changements dans la dynamique opérationnelle, qui vont en s'intensifiant au cours des phases successives du développement de Corposol. Tandis que les activités se développent et que des niveaux hiérarchiques supplémentaires sont créés pour maintenir l'ordre, une distance commence à s'instaurer entre le directeur général et le personnel de terrain. Entre 1991 et 1992, lorsque des associés du directeur général sont engagés pour occuper les rôles clés de directeurs adjoints, le fossé s'agrandit. Curieusement, tout en éloignant le leader des variables qui lui sont nécessaires pour faire du bon travail, le changement entraîne un contrôle opérationnel plus centralisé. Si des réunions régulières avec les directeurs d'agence continuent pendant un certain temps d'être organisées par les directeurs adjoints, ces derniers manquent à la fois de l'expérience technique pour être crédibles aux yeux des directeurs d'agence, et de charisme pour les motiver. Le mécontentement grandit au sein du personnel de terrain, à mesure que les employés s'aperçoivent que leur avis n'est plus pris en compte dans la planification ou le processus décisionnel. A partir de ce moment, les échanges réciproques cèdent la place à un mode de communication essentiellement à sens unique, du sommet vers la base, et le pouvoir de décision se retrouve entre les mains du directeur général.

En même temps, les directeurs des activités (travaillant dans l'organisation depuis le commencement) se sentent trahis par le fait qu'ils ne se voient pas proposer les postes de directeurs adjoints. Au fil du temps, ce sentiment s'avère une source significative de discordes et de « démotivation » au sein du personnel de terrain. Encore pire, lorsque les employés constatent la performance de ces cadres dirigeants et d'autres, ils perçoivent des manques de qualifications concrètes pour ces fonctions, en plus de l'allégeance au directeur général. Cette tendance du directeur général à s'entourer de « fantoches » plutôt que de professionnels qualifiés renforce la centralisation de son contrôle et le prive d'un support technique critique.

Ces deux facteurs s'avèreront fatals.

En 1993, un autre facteur de fragilisation apparaît. Le personnel de terrain, comme souvent les « émules », suivant l'exemple du leader, veut figurer au tableau d'excellence vis-à-vis des valeurs établies, indépendamment du coût. Cela engendre une sorte de compétition interne et des comportements individualistes, entamant l'ancienne cohésion. Un agent de crédit offre un point de vue différent, expliquant que l'organisation elle-même est éclipsée par l'éclat de son « brillant » leader (il est important de rappeler que tout au long de cette période, malgré le premier feu des problèmes internes, Corposol est toujours saluée comme un leader du secteur). Cette image s'effondre par la suite. Lorsque la désillusion des employés réduit à néant leur engagement envers le président, il n'y a quasiment plus rien pour assurer leur cohésion.

- *Mauvaise étoile*

Le premier choc externe significatif porté à la culture de Corposol intervient avec le lancement de Finansol. Les précédents chapitres traitent de plusieurs aspects des implications opérationnelles des différences entre la mentalité d'ONG de Corposol et la mentalité nécessaire à la gestion efficace d'une institution financière réglementée. Pour bien comprendre le véritable impact de ce choc de cultures évident, il faut en détailler les symptômes.

Les « problèmes » les plus couramment mentionnés en rapport avec la première administration de Finansol sont d'ordre superficiel. Ils sont pour beaucoup liés au sentiment des employés de Corposol qui perçoivent que les banquiers de Finansol « ne comprennent pas » les particularités de la clientèle de Corposol ou sa méthodologie, qu'ils sont trop « formels » et « bureaucrates », et qu'ils attendent un budget et des salaires « hors de proportion » par rapport aux montants appropriés pour l'organisation. Cependant, ceux qui formulent ces critiques ne se demandent pas si des efforts suffisants ont été faits pour aider la première équipe de direction de Finansol à comprendre la nature de la microfinance, si une certaine formalité n'est pas nécessaire, ni pourquoi la grille de salaires Corposol présente des inégalités bien avant l'établissement de Finansol.

Si les différences précédemment mentionnées sont les plus couramment citées, il ne s'agit pas des divergences les plus critiques ; en fait, elles auraient même pu être solutionnées. L'élément critique est plutôt que le comportement fondamentalement enraciné dans l'informalité, qui prévaut depuis le début des activités de Corposol, entre en conflit total avec la nécessité de normes minimales dans la gestion d'une institution financière réglementée comme Finansol. Par exemple, à l'époque où Finansol est établie, la mentalité « croissance à tout prix » et les raccourcis et failles méthodologiques associés sont solidement ancrés dans l'activité de crédit, de même que la pratique consistant à balayer les crédits douteux sous le tapis.

Pour Corposol, le prix de ces mauvaises pratiques est jusque là peu élevé. Mais dès que

Finansol est obligé d'effectuer des dotations aux provisions pour créances douteuses, la charge est excessive pour une nouvelle institution s'efforçant d'atteindre le seuil de rentabilité. Bien que les pratiques comptables aient automatiquement changé, il n'est pas facile d'encourager 174 agents de crédit nourris à l'informalité et soumis à la pression des objectifs de performance à opérer un revirement dans leurs procédures de crédit. La culture opérationnelle, le développement du personnel et les structures de contrôle s'avèrent autant d'obstacles. Ce qui est pire, le code de « flexibilité » non écrit mais tacite imprègne également la culture de remboursement des clients. Les clients habitués à ce qu'on ferme les yeux sur leurs retards dès l'instant qu'ils finissent par payer, sont troublés par le changement visible de politique lorsqu'ils commencent à encourir des pénalités et à payer des intérêts sur les remboursements en retard. Pour certains, cela entraîne un refus net de rembourser, aggravant ainsi le problème de qualité du portefeuille de Finansol.

D'autres exemples de l'opposition entre la mentalité ONG du président de Corposol et l'observation de normes nécessaires à la gestion d'une institution financière réglementée parcourent l'histoire de Corposol jusqu'à la fin. Un observateur explique que l'homme qui tient les rênes se comporte toujours comme s'il jouait au Monopoly, malgré un enjeu bien réel.

Cette opposition à la formalisation des pratiques n'est pas le seul talon d'Achille de la culture institutionnelle de Corposol. A la fin de l'année 1993, il existe un certain nombre de signaux d'alerte :

- En octobre 1993, lorsque les directeurs d'activité se rendent dans les agences et discutent des propositions de changements comme la création de la société holding et les nouvelles entreprises associées, le personnel de terrain est « paralysé par la peur », préoccupé par les implications de ces changements au niveau des objectifs de performance et, ce qui est plus important, au niveau des intérêts des clients. Cela signifie que trois ans déjà avant que l'institution ne s'effondre, les agents de crédit commencent à douter du jugement de leur leader. Les directeurs d'activité se souviennent avoir alors considéré Corposol comme un « château de cartes », mais la direction générale est sourde à leurs préoccupations.
- Comme nous l'avons mentionné, malgré l'augmentation des salaires et des avantages à la fin de 1993, en avril 1994, une analyse du « climat de motivation » de Corposol permet de déterminer ce qui préoccupe les employés. Les raisons principales de leur malaise sont les suivantes :¹²³
 - confusion et incertitude en raison du manque de communication sur des questions allant des changements des politiques de crédit à la structure de la société holding ;
 - manque d'appui approprié à la fois pour la logistique opérationnelle (par exemple, la réception en temps voulu des informations sur le portefeuille) et la formation ;

123 Cette évaluation a été réalisée par la Fundación Neohumanista, de Santa Fé de Bogotá.

- la nature autocratique et passionnée de leur directeur général, empêchant la participation du personnel à la planification opérationnelle ou stratégique et au processus décisionnel.

Malheureusement, même ces messages directs ne provoquent pas de réponse suffisamment forte de la direction pour résoudre les problèmes de motivation du personnel. Sur la suggestion du consultant ayant réalisé l'évaluation en 1994, la direction effectue une rapide tentative de « thérapies » avec les employés. Mais le projet est interrompu après deux séances, en raison du « manque de temps » à accorder à de telles activités.

Comme décrit dans les précédents chapitres, un département des ressources humaines est créé, plus symbolique que réel, ses initiatives ne bénéficiant jamais d'un soutien suffisant de la part de la direction. Par exemple, en réponse aux résultats de l'analyse, le nouveau département met au point un atelier pour aider les employés à gérer le stress. Cependant, l'atelier ne verra jamais le jour, pour les mêmes raisons qui ont poussé à interrompre les séances de thérapie.¹²⁴

La direction entreprend peu d'autres efforts directs pour répondre à la détérioration de la satisfaction du personnel. Au contraire, la direction continue d'opérer d'une manière qui ne fait qu'empirer la situation. Par exemple, elle augmente les objectifs de performance mais n'accorde pas ensuite les récompenses promises, et prive le personnel d'activités destinées à améliorer son moral pour sanctionner le non-respect global des objectifs.¹²⁵ Chacun de ces éléments contribue à aggraver la perte de confiance des employés envers la direction et l'insatisfaction dans leur travail. L'apparente contradiction entre la mission humanitaire de l'organisation et le manque avéré d'engagement de la direction envers le bien-être de ses employés provoque une discordance gênante au niveau du personnel.

Un facteur qui contribue entre autres au problème de motivation du personnel est la perpétuation de l'une des attitudes dont l'origine est traitée ci-dessus. La nature de la relation du directeur général à son personnel continue d'évoluer, et à la fin de l'année 1994, il perd l'habitude d'associer le personnel à ses décisions et glisse vers un contrôle et une microgestion entièrement centralisés.¹²⁶ Les personnes à l'époque cadres intermédiaires

¹²⁴ L'échec à percevoir l'importance de la gestion des ressources humaines ne se limite pas au président de Corposol ; d'autres cadres dirigeants semblent lui donner la réplique. Ainsi, lorsque le département des ressources humaines organise un cours « d'orientation » pour aider les nouveaux employés à mieux comprendre la mission et la vision de Corposol, la présence au cours est faible, suggérant que les directeurs n'encouragent pas fermement la participation.

¹²⁵ Le premier exemple se produit dans le programme d'Agrosol concernant le respect des objectifs de 1995 : à cette époque, les objectifs sont atteints, mais Corposol ne dispose plus de liquidités pour tenir ses promesses envers les employés. Le deuxième exemple fait référence aux « Jeux Olympiques » de Corposol, prévus en 1995 et annulés à la dernière minute en raison de l'échec des employés à respecter les objectifs de croissance globaux.

¹²⁶ Cela revêt des formes absurdes, le président attendant par exemple à une place stratégique pour pouvoir noter qui arrive en retard au travail, ou envoyant des messages personnalisés par « bip » afin de maintenir la pression concernant le respect des objectifs de performance. Les employés qualifient ces pratiques de « harcèlement » inutile, ne faisant rien d'autre qu'aggraver encore le stress sur le lieu de travail. En outre, l'éloignement du président par rapport aux activités de terrain est tel qu'à cette époque, il a perdu de sa crédibilité aux yeux du personnel, augmentant la résistance envers de telles interventions.

affirment qu'il n'a plus confiance en eux. Ils déclarent également que leurs tentatives de contributions à la planification et les préoccupations qu'ils manifestent à propos de la direction que prend l'organisation tombent dans l'oreille d'un sourd.

L'évaluation organisationnelle réalisée par Talento y Estrategia en 1995 fait apparaître plusieurs dysfonctionnements dans l'organisation à cette époque. Par exemple, les consultants concluent qu'il n'y a de véritable autonomie qu'au niveau du président, dont l'implication dans la microgestion crée une ambiguïté au sein du personnel de terrain en ce qui concerne le processus décisionnel et la communication. Bien pire, cette ambiguïté empêche les responsables des filiales de la holding de penser de manière indépendante, alors qu'une défense plus ferme de leurs intérêts aurait avantagé certaines activités. Les consultants expliquent qu'il apparaît clairement, d'après la manière dont le président répond à leurs observations critiques (rejetant généralement leurs points de vue avec colère ou en les tournant en ridicule), qu'il n'est pas habitué à être contredit, s'étant entouré d'une équipe de direction destinée principalement à « faire écho à ses propres idées ». L'un des consultants observe que le pouvoir du président est si complexe qu'il le renforce même symboliquement, en faisant par exemple construire des escaliers privés pour se rendre à son bureau.

Le président emploie divers mécanismes pour créer et maintenir sa structure autocratique de pouvoir :

- Il place autour de lui des amis aux postes clés de la direction générale (notamment à la direction des composantes de la société holding) ; leur loyauté garantit que son autorité ne sera pas remise en cause.¹²⁷
- Outre le « cercle d'initiés » du président au niveau de la direction générale, une poignée d'autres personnes occupent des positions opérationnelles clés à des niveaux inférieurs d'où ils peuvent manipuler les données du portefeuille, les pratiques comptables, etc. Certains de ces individus sont recrutés pour leur loyauté « naturelle » (famille ou amis), tandis que d'autres sont choisis par cooptation au cours du temps. Les psychologues de l'organisation, connaissant les personnes concernées, identifient certains dénominateurs communs qui ont pu amener ces employés à céder à la manipulation. En effet, ils paraissent sensibles à la pression psychologique en raison de leur désir de reconnaissance sociale ou de pouvoir, au-delà de ce qu'ils peuvent atteindre par leur propre mérite. Par conséquent, certains recherchent « l'approbation du chef », qui flatte leur amour-propre, en offrant leur loyauté. D'autres sont contraints à la loyauté par des moyens indirects, tels que la création d'une dépendance économique suscitée en rémunérant les individus clés au-delà de leur valeur réelle sur le marché, et en les encourageant à vivre au-dessus de leurs moyens en s'endettant.
- Les cadres intermédiaires expérimentés venant du terrain, connaissant l'organisation et

¹²⁷ Bien que ces cadres arrivent dans l'organisation dans les premiers temps de son développement, même ultérieurement, alors que Corposol possède un responsable officiel du recrutement au sein du département des ressources humaines, le chef de ce département se souvient du président remettant parfois des contrats signés pour recruter des individus qui ne sont pas passés par un processus formel de sélection.

les activités susceptibles de maintenir l'institution sur les rails, sont marginalisés. Ceux qui osent contredire le président, même avec des arguments critiques constructifs, sont soit ignorés, leur évolution dans l'organisation étant stoppée jusqu'à ce qu'ils renoncent ou démissionnent par frustration, soit directement licenciés.¹²⁸

- La même chose s'applique à l'accueil réservé par le président aux sources externes de critiques constructives ou d'appui technique. Plus d'un expert externe affirme que contredire le président ou identifier des faiblesses dans l'organisation n'est pas bienvenu.

Partout dans l'organisation, le président exerce une forme de manipulation psychologique. Il fait largement usage de techniques intimidantes pour diriger l'attitude des employés.¹²⁹ Les employés proches de lui prétendent qu'ils étaient capables de faire la distinction entre ses véritables crises de colère et les crises feintes destinées à faire une démonstration de son pouvoir. Certains laissent supposer que personne n'est à l'abri de la crainte qu'il inspire, citant en exemple le président de Finansol, un bon ami à lui occupant pourtant une position hiérarchique qui ne le soumet pas à ce type d'intimidation.¹³⁰ Un certain nombre de mécanismes sont utilisés pour créer un tel climat. L'un des mécanismes les plus cités est la menace de renvoi. Un employé sarcastique raconte qu'il a été « licencié à plusieurs reprises », et toutes les personnes interrogées mentionnent de nombreux cas. Par ailleurs, le président rejette la responsabilité de toute « insurrection » ou défi du pouvoir autocratique de la direction sur son auteur (en accusant par exemple le personnel de « manquer d'engagement envers la cause » s'il refuse de collaborer, ou accusant quiconque montrant du doigt un problème d'en être responsable d'une manière ou d'une

Confusion des messages

Un cadre intermédiaire administratif de Finansol évoque le processus d'approbation des crédits durant les premières années suivant la création de Finansol. La personne chargée d'examiner les demandes de prêt est responsable de la qualité du portefeuille. En tant que telle, elle aurait dû avoir autorité pour rejeter des demandes ne remplissant pas certaines conditions minimales. (Sans cette autorité, elle ne peut pas remplir correctement sa fonction). Pourtant, lorsqu'il essaie de faire appliquer les critères de prêt en rejetant des demandes non recevables ou mal préparées, cet employé est sévèrement réprimandé par le président de Corposol. Cela constitue un message pour le personnel : obéir aux instructions du leader à tout prix, qu'ils estiment ou non que ce soit la bonne chose à faire. Beaucoup pensent que cela leur ôte non seulement toute initiative, mais également toute motivation. Cela crée par ailleurs un système de valeurs dans lequel règles et critères occupent une place négligeable, ce qui, comme le montre l'expérience de Corposol, s'avèrera une pente glissante.

¹²⁸ Un exemple d'action visant à étouffer les dissensions est la réponse du président envers la tentative d'un employé de créer un syndicat. Le président gère les circuits de communication au point d'avoir connaissance du projet, qu'il étouffe dans l'œuf en renvoyant l'employé et en sanctionnant les autres personnes concernées. Cela engendre une paranoïa générale concernant la communication dans l'organisation, et amène les employés à se taire en raison de la méfiance généralisée sur le lieu de travail.

¹²⁹ Certains employés affirment qu'il prend plaisir à faire régner un climat opérationnel de « terreur ». Que ce soit le cas ou non, cette impression reflète bien la manière dont ces stratégies affectent la perception de la direction par les employés.

¹³⁰ En référence à la personne occupant ce poste d'avril 1994 à août 1995.

autre).

L'exercice de ce contrôle autonome de la part du président a des répercussions fortement négatives sur le fonctionnement de la structure et des activités du personnel de l'organisation.

- Il est réputé pour annuler des réunions auxquelles il ne peut assister ou qu'il juge non prioritaires, même lorsque les personnes impliquées sont en mesure de traiter les affaires sans lui. Cela crée une sorte de paralysie ou de dépendance inhibant la performance et le véritable leadership des professionnels occupant en théorie des postes à responsabilité dans Corposol.
- Certains professionnels ne se voient confier qu'une partie de l'autorité dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions de manière effective, en raison du contrôle centralisé des informations. Par exemple, la personne responsable du service de formation des clients explique qu'on lui demandait de soumettre des budgets reflétant les coûts prévus, mais qu'il n'a jamais eu connaissance du montant des fonds alloués dans ce domaine ; il a donc rarement pu tirer parti des opportunités procurées par des projets spécifiques, qui auraient pu soutenir les activités dans ce domaine.
- Il existe de nombreux exemples montrant que l'autorité du président prend le pas sur celle des cadres intermédiaires. Ces cadres décrivent la frustration de se voir confier une responsabilité et de constater ensuite que le degré d'intervention de leur chef les empêche d'assumer cette responsabilité de manière effective. Ces interventions vont parfois directement à l'encontre de pratiques opérationnelles saines et créent un précédent conduisant progressivement à la dégradation des normes clés.
- Recruter des consultants externes pour aider à régler les problèmes de l'organisation, pour ensuite passer outre leurs conclusions, pousse les employés à perdre l'espoir de tout changement significatif dans l'organisation. C'est le cas de l'analyse de la courbe des salaires précédemment évoquée. Après la présentation de résultats et de recommandations produits par une commission formée de l'ensemble de l'équipe de direction du président, ce dernier réalise ses propres ajustements en toute indépendance, ruinant l'objet de cette étude et les efforts de son personnel.
- La mainmise de la direction générale sur certaines fonctions fausse le fonctionnement des domaines associés et ôte tout pouvoir aux cadres intermédiaires. Par exemple, dans le cas des systèmes de primes qui auraient normalement dû être rattachés au département des ressources humaines, la définition des paramètres et des objectifs, la distribution des récompenses et des sanctions et le contrôle du respect des critères, relèvent tous du président et directeur général de Corposol, et n'impliquent pas les collaborateurs qui auraient dû avoir autorité en la matière.
- Les employés expliquent que le style du président crée un effet de ricochet dans l'organisation. Que ce soit en réaction à son autorité ou par effet « d'imitation »,

l'application autocratique de la mentalité « c'est moi qui commande » crée une chaîne d'autorité hiérarchique excessive dans toute l'organisation, aggravant le climat de terreur et ôtant davantage le pouvoir d'initiative au personnel.

Au-delà des effets sur le fonctionnement de l'organisation, l'autorité non contrôlée du président de Corposol conduit à de mauvaises décisions de gestion et à des abus de pouvoir aux conséquences durables.

En résumé, la vision et l'impulsion positives apportées par le président conduisent Corposol à atteindre les résultats que l'on connaît dans ses premières années. Le climat de motivation et le respect des valeurs centrées sur le service client constituent une combinaison gagnante à l'intérieur de Corposol et au-delà. Cependant, l'ambition insatiable croissante du président finit par troubler sa vision. L'érosion des valeurs fondamentales et la dégradation de la culture opérationnelle qui s'ensuivent montre le degré d'influence que peut exercer un leadership sur toute une organisation. Plus important, cette expérience illustre à quel point une culture opérationnelle cherchant à maintenir la motivation par l'instauration d'un climat de crainte, de renforcement négatif, de stress et d'insécurité, peut gravement affecter l'attitude et les résultats des employés.

▪ CHAPITRE CINQ : CONSEQUENCES D'UNE ORGANISATION

▪ INSUFFISANTE

▪ Procédures opérationnelles

▪ Contrôle

Le processus de prêt décentralisé de Corposol, perpétué via des mécanismes de formation informels en l'absence de procédures opérationnelles uniformisées et mises par écrit, aurait fortement bénéficié d'un contrôle efficace. Comme pour d'autres variables efficaces bien qu'informelles lorsque l'organisation était de petite envergure, le contrôle centralisé par les initiateurs du programme perd de son efficacité à mesure que le volume du personnel augmente et se décentralise.

Fin 1990, Corposol emploie trois coordinateurs pour superviser approximativement 30

agents de crédit, un chiffre qui double en 1991. Les trois coordinateurs doivent superviser ces nouveaux agents de crédit, ce qui fait qu'un coordinateur devient responsable de 18 à 20 agents. Ce dispositif crée l'une des premières contraintes sur la structure des activités de prêt, dans la mesure où il devient impossible pour les coordinateurs de jouer le même rôle de supervision, de formation et de maintien de la qualité de contrôle que dans le cadre d'un effectif plus réduit. Par conséquent, les directeurs d'agence prennent le relais dans la prise en charge de ces fonctions. Par la suite, l'absence de critères de gouvernance définis et la rigueur, ou le manque de rigueur, dans l'application des procédures de prêt seront fonction du « style » de chaque directeur d'agence.

Les directeurs régionaux ou d'agence interrogés, actuels et anciens, offrent des réponses variées aux questions sur les mécanismes employés pour superviser leur personnel. Les techniques utilisées vont de mesures directes très minimales à l'accompagnement extensif sur le terrain, l'examen régulier des dossiers clients et la participation directe aux comités de crédit. Ces divers aspects de la supervision ont peu contribué à modérer l'importance des autres variables gérées de manière informelle, mentionnées ci-dessus.

Malheureusement, d'autres mécanismes potentiels de contrôle s'avèrent également insuffisants.

- La fonction d'audit interne n'atteint pas une échelle suffisante. Bien que ce département passe de une à quatre personnes de 1992 à 1993 (comprenant des postes administratifs), le personnel de terrain évoque seulement un audit opérationnel « très irrégulier », avec une révision minimale des documents de crédit par rapport au volume produit. L'examen des pratiques de prêt et de la documentation correspondante par des auditeurs externes est pareillement limitée.
- Les politiques liées à l'application de procédures de base qui visent à protéger l'institution contre certains risques sont insuffisantes, comme par exemple la vérification auprès d'autres institutions du degré de solvabilité des clients potentiels.
- Le département des systèmes d'information ne constitue pas un substitut approprié à des procédures de protection contre le risque et d'audit adaptées.

Cette combinaison de facteurs permet la multiplication des pratiques incohérentes de prêt à l'intérieur de Corposol, avant qu'elles ne soient identifiées et quantifiées. La section suivante montre des exemples d'aberrations résultant de cette situation.

▪ **Application de la méthodologie**

La combinaison des facteurs mentionnés ci-dessus contribue à détériorer la méthodologie de prêt de Corposol. Le nombre écrasant de nouveaux agents de crédit, qui empêche une formation et un contrôle cohérents via les méthodes informelles existantes, associé à un

contexte gouverné par des objectifs offensifs de performance assortis de sanctions sévères en cas de non respect, prépare le terrain aux mauvaises pratiques de prêt. Celles-ci s'implantent rapidement.

A différents moments à partir de fin 95, après la démission du deuxième président de Finansol et pendant le processus de résolution de la crise et de redressement, des diagnostics de terrain sont réalisés pour évaluer l'état de santé des activités de crédit.¹³¹ L'analyse de la documentation de prêt associée aux réponses des agents de crédit interrogés fournissent une liste significative « d'ajustements » de la méthodologie de prêt initiale :

- « Allègement » du processus de crédit comme « mécanisme de survie » permettant une économie de temps, afin de satisfaire les objectifs quantitatifs de crédit. Cette approche entraîne des raccourcis tels que l'abandon de certaines procédures standards (dont les visites de suivi, la vérification de l'endettement des clients auprès d'autres systèmes et la constitution de groupes sains), ou même le sacrifice d'instruments d'évaluation économique, sous prétexte de manque de temps.¹³²
- Réduction du nombre de membres requis dans les groupes, passant de quatre ou cinq à trois. Cela rend plus facile la constitution de groupes et permet aux agents de crédit de présenter un plus grand nombre de nouveaux groupes pour un même nombre de clients. Cependant, le nombre moins élevé de membres implique qu'un groupe a moins de recours en cas de difficultés de remboursement, ce qui peut donc potentiellement affecter la garantie solidaire.
- Arrivée de clients « recommandés » par certains employés, qu'ils remplissent ou non toutes les conditions de prêt. Si cela est considéré comme un moyen facile de trouver de nouveaux clients, ces emprunteurs présentent souvent un profil différent de la clientèle habituelle, ce qui représente un conflit potentiel d'intérêt. Comme il fallait s'y attendre, beaucoup de ces emprunts n'ont jamais été remboursés.¹³³
- Constitution de groupes comprenant des membres qui n'ont pas conservé d'activités économiques indépendantes (par conséquent, ne disposant pas d'objets d'investissement et de sources de remboursement), afin d'atteindre le nombre de groupes défini par les objectifs de performance. Cette pratique tend à accroître le risque de non-remboursement par l'acceptation de clients dépendant d'une même source de revenus. Par conséquent, la marge de sécurité s'affaiblit dans la mesure où toute difficulté rencontrée au niveau de leur activité

¹³¹ Ces diagnostics évaluent les pratiques de prêt à la fois dans les programmes urbains et ruraux, sur la demande de la direction de Finansol. Ils sont réalisés par le personnel de terrain d'ACCION International.

¹³² Ne pas parvenir à enseigner aux groupes les principes de solidarité, ou, dans le cas des *colectivos*, négliger de définir des « statuts » pour gouverner leur fonctionnement interne, peut considérablement fragiliser le mécanisme potentiel de garantie.

¹³³ Cela illustre comment une éthique douteuse commence à poindre dans les pratiques improvisées des agents de crédit pour des raisons de « survie ». Malheureusement, ces zones d'ombre sont indirectement renforcées par le fait qu'elles ne sont pas contrecarrées et ne diffèrent pas des pratiques de certains cadres dirigeants. Ces crédits sont souvent octroyés à des amis ou des parents du personnel de Corporsol, voire d'après certains témoignages, au président lui-même.

peut réduire la capacité collective de réponse, compromettant la possibilité de recourir à la garantie solidaire.

- Extension de la durée des crédits (24 mois pour un premier emprunt), permettant d'octroyer aux mêmes clients des montants de prêt plus élevés. En outre, en réduisant la fréquence moyenne des renouvellements de crédit, une durée plus longue permet aux agents de crédit de gérer davantage de clients en même temps, même si le rapport avec eux est plus distant. A moins que la durée ait un lien logique avec la nature de l'investissement à réaliser, cette pratique peut toutefois constituer un risque de non-remboursement à long terme.
- Pour les crédits qui requièrent des garanties, le personnel accepte des garants inadaptés, par exemple des personnes ayant elles-mêmes un crédit Finansol en cours ou dépourvues de sources indépendantes de revenus.
- Afin d'améliorer les possibilités de recouvrement des prêts, certains comités de crédit commencent à exiger qu'au moins deux membres de chaque groupe de solidarité fournissent une certaine forme de garantie matérielle (un terrain par exemple). Si cette politique est compréhensible du point de vue de l'augmentation de la sécurité du crédit, elle entraîne deux conséquences négatives. Premièrement, le prêt sur garantie matérielle peut être considéré comme « plus commode » par les agents de crédit, estimant que l'analyse de crédit n'est plus nécessaire. Cela présente un risque car si le client n'a pas la capacité suffisante pour rembourser l'emprunt, il peut être difficile de récupérer la valeur du prêt, même en tentant de recourir à la garantie. Deuxièmement, exiger une garantie peut entraîner le risque de rendre le crédit inaccessible à de nombreux clients, pour qui était conçue la garantie solidaire (ceux-ci étant dans l'incapacité de fournir des garanties matérielles), induisant une sorte de « glissement de marché ».
- Le recours fréquent au refinancement, comme nous l'avons vu dans le chapitre quatre, représente une faille méthodologique clé, initiée au niveau de la direction au milieu de l'année 1995.

Les mêmes processus de diagnostic mettent en évidence l'effet fragilisant de pratiques de prêt non rigoureuses sur des groupes de clients. L'insuffisance de la dimension cohésive dans le groupe (élément essentiel de mesure de la solidité de la caution solidaire lorsqu'un membre rencontre des difficultés de remboursement) est généralisée. A un niveau extrême, une évaluation en zone rurale permet d'identifier des cas de fraude au sein de groupes (dans un de ces cas, le trésorier élu par un groupe a détourné l'épargne collective) ; ces cas s'expliquent par l'insuffisance de la gouvernance interne. Cet état de fait affaiblit encore davantage la solidarité et la confiance au sein des groupes, et entame par-là même la validité de la garantie solidaire.

- **Fraude**

Le chapitre quatre a permis de décrire les faiblesses structurelles ayant donné lieu à une mauvaise gestion au niveau de la société holding. Certaines de ces mêmes variables (dont le manque de rigueur, l'absence de contre-pouvoirs) ont également fragilisé les activités opérationnelles de Corposol.

Inévitablement, avec une activité décentralisée reposant sur la bonne foi des employés et sur des résultats quantitatifs principalement, la voie est ouverte aux « défaillances ». Dès 1992, un ancien directeur d'agence se rappelle avoir dû licencier des agents de crédit en raison de prêts octroyés à des groupes fictifs. A l'époque, ce type de fraude reste exceptionnel, mais le même directeur déclare qu'en 1995, cette pratique est plus fréquente. Son affirmation est corroborée par le diagnostic réalisé par le nouveau président de Finansol nommé en octobre 1995. Son évaluation met au jour à la fois des « groupes fantômes » et des pratiques de détournements de crédit (fonds décaissés pour le profit personnel d'agents de crédit) dans plusieurs agences, représentant un montant d'environ 200 millions C\$ (soit un peu plus de 200 000 US\$).

D'autres types de fraudes naissent de la faiblesse logistique intrinsèque d'Agrosol. Dans les communautés éloignées ne possédant pas d'institutions financières, les agents de crédit collectent parfois les remboursements directement des *colectivos*. Cependant, lorsque la croissance et la supervision échappent au contrôle, il devient très difficile de garder une trace des groupes ayant effectivement payé. Cette situation ouvre la porte à de nouveaux cas de fraudes. Comme mentionné ci-dessus, le manque de supervision donne également lieu à l'apparition de *colectivos* formés de membres ne remplissant pas les conditions requises (par exemple, un groupe entier dépendant de la même source de revenus). De tels groupes contribueront ultérieurement aux graves problèmes d'impayés rencontrés par Agrosol. Bien que toutes les conséquences de ces situations et d'autres encore, soient difficilement quantifiables, leur existence même est symptomatique du niveau de dégradation des activités de terrain de Corposol.

- **Qualité du portefeuille**

- **Caractéristiques du portefeuille**

L'un des principes fondamentaux de la méthodologie de prêt progressif de Corposol est de commencer avec des crédits de petit montant et à court terme puis d'augmenter progressivement ces paramètres en fonction de la qualité des remboursements, des besoins des clients et de la capacité de remboursement. L'objectif est en partie de minimiser le risque, dans la mesure où chaque client est au départ inconnu de l'institution, et d'aider les clients à accroître progressivement leur niveau d'emprunt. En proposant de nouveaux produits, Corposol modifie la durée et les montants initiaux des crédits, le rythme

d'augmentation de la durée et des montants, ainsi que d'autres variables méthodologiques, sans analyse poussée des conséquences potentielles. Cette section traite de chacune de ces variables et de certaines de leurs implications.

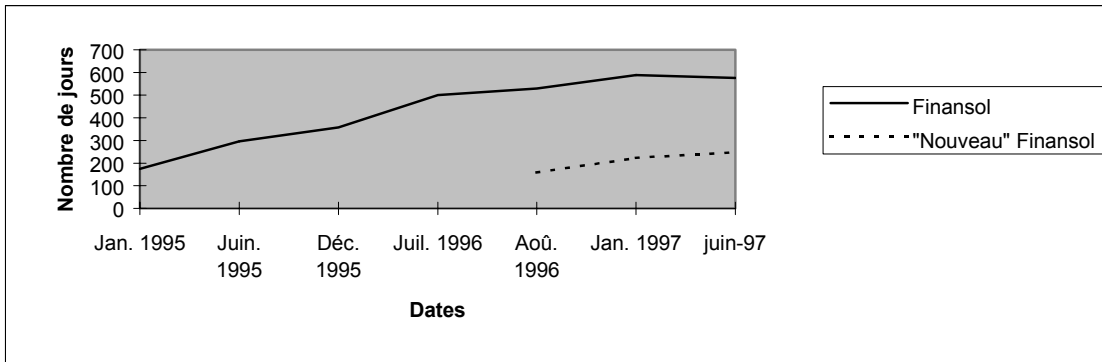
▪ *Durée du crédit*

Le cycle d'activité d'un microentrepreneur est souvent court, et composé des étapes suivantes : constitution du fonds de roulement, transformation et vente des produits, reconstitution du fonds de roulement et génération de bénéfices. La fixation d'une durée de prêt supérieure au cycle d'un client peut créer un risque de non-remboursement. Ceci dit, il est pourtant logique d'octroyer des prêts pour des investissements plus importants et plus longs (tels que les crédits à l'équipement de Corposol ou les crédits de Construsol), dans la mesure où les clients veulent souvent rembourser un tel investissement (et sont plus aptes à le faire) sur une plus longue période. Par conséquent, la durée de crédit de certains des nouveaux produits de Corposol est bien supérieure à celle des crédits solidaires de l'organisation. En janvier 1997, les crédits de Construsol ont une durée moyenne de 1023 jours, soit pratiquement trois ans, et les crédits à l'équipement les suivent de près, avec une moyenne de 872 jours, soit près de deux ans et demi. Par comparaison, les crédits solidaires ont à l'époque une moyenne de 241 jours, soit environ huit mois, ce qui est en soi relativement élevé.¹³⁴ Cela porte la durée moyenne globale à pratiquement 600 jours, soit environ 20 mois. La figure 16 indique la tendance générale de la durée des crédits de Corposol de janvier 1995 à juin 1997.¹³⁵

Figure 16 : Tendance de la durée de crédit moyenne globale, 1995-1997

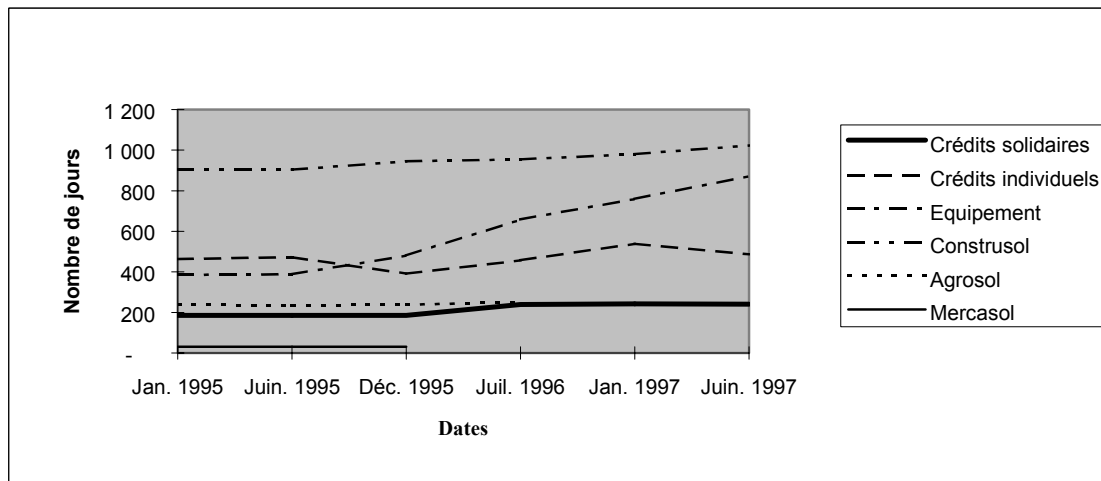
¹³⁴ L'expérience des institutions de microcrédit suggère qu'une durée moyenne de référence allant de quatre à six mois pour des portefeuilles comprenant principalement des crédits de trésorerie, est une durée saine, présentant certaines variations en fonction de l'ancienneté du programme et la maturité du portefeuille. Des programmes plus récents ont généralement des moyennes largement inférieures, une partie plus importante de leurs crédits concernant de nouveaux clients. Des programmes plus anciens avec des clients ayant un historique de crédit plus long peuvent avoir des moyennes supérieures.

¹³⁵ Des informations détaillées sur la durée des crédits ne sont pas disponibles avant cette date, bien que le mois de janvier 1995 soit un point de départ raisonnable pour évaluer l'impact des nouveaux produits sur la durée des crédits. Avant le milieu de l'année 94, le portefeuille est sans doute composé des crédits classiques de Corposol, avec probablement des durées moyennes se rapprochant de la durée de référence mentionnée dans la note précédente.



En outre, la durée des crédits augmente pendant la même période pour un même produit. La durée moyenne des crédits à l'équipement fait plus que doubler, de 385 jours aux 872 jours mentionnés précédemment. La figure 17 indique cette tendance par produit.

Figure 17 : Durée des crédits par produit, 1995-1997



L'analyse de cette tendance dans son contexte opérationnel suggère quelques explications possibles. Lorsque les nouveaux produits sont introduits, les agents de crédit sont tenus à des objectifs de performance en rapport avec le nombre de crédits octroyés pour chaque type de produit. En même temps, ils ne peuvent octroyer ces crédits qu'à des clients existants. Un moyen d'augmenter le montant du prêt que chaque client peut supporter est d'accroître la durée du crédit, réduisant ainsi les montants de remboursement en les étalant sur une période plus longue.¹³⁶ Par ailleurs, plus la durée est longue, moins le renouvellement de chaque crédit doit être fréquent. Cela laisse davantage de temps aux agents de crédit et leur permet de se consacrer aux crédits plus importants induits par les objectifs de performance.

¹³⁶Cela contribue également au développement plus rapide du portefeuille.

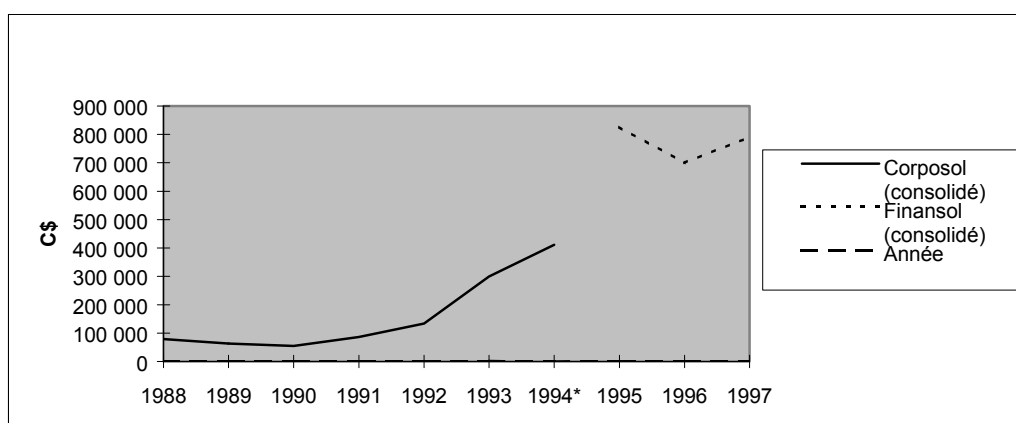
Cependant, ces solutions à court terme ont un coût à long terme, des durées plus longues rendant certains crédits plus difficiles à recouvrer.

Remarquons dans la figure 16, sur la page précédente, la ligne intitulée « Nouveau Finansol ». Elle représente la durée moyenne des crédits octroyés depuis le diagnostic de la crise réalisé par le nouveau président, entré en fonction au dernier trimestre 95, et reflète l'accent mis sur le retour à une méthodologie éprouvée, qui démarre en 1996. La réduction significative de la durée moyenne de ces crédits prouve l'importance accordée par la direction à cette variable.

▪ *Montants des crédits*

Les nouveaux produits ont également un effet important sur les montants prêtés. Comme le montre la figure 18, entre 1988 et 1995, le montant moyen décaissé par crédit est multiplié par huit en terme nominal, 63% de l'augmentation totale ayant lieu entre 1994 et 1995.

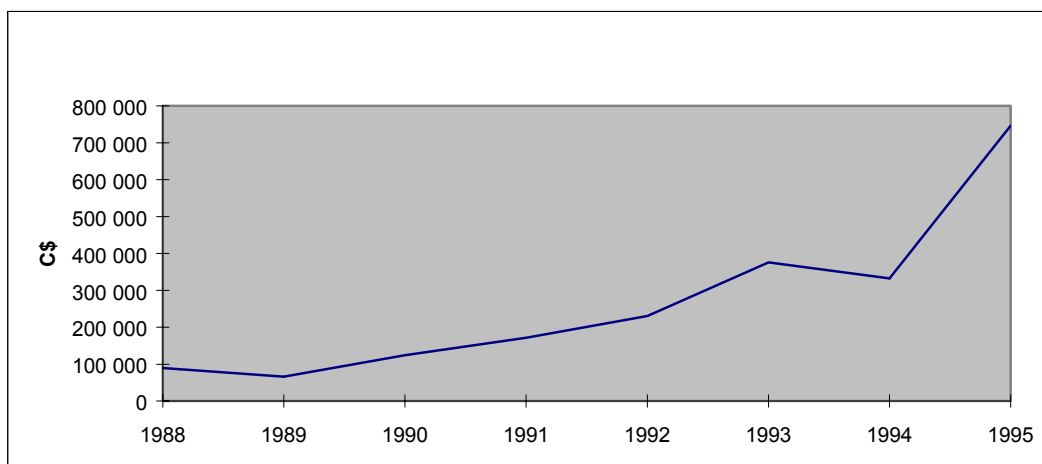
Figure 18 : Montant moyen décaissé par client



Dès 1989, les crédits individuels de Corposol sont décaissés avec des montants en moyenne 3,65 fois supérieurs à ceux décaissés pour les crédits solidaires, et ces différences se creusent de manière significative au cours du temps, particulièrement entre les nouveaux produits. Fin 1995, les crédits de Construsol sont en moyenne 4 fois plus importants que les crédits solidaires, malgré le fait que ces crédits aient été multipliés par 10 depuis 1989.

L'impact combiné de la taille accrue de certains nouveaux produits de crédit et de l'accumulation par de nombreux clients de plusieurs crédits en même temps rend l'endettement par client très lourd. La figure 19 montre que fin 1995, l'encours de crédit total par client actif de Finansol est au moins 10 fois plus élevé que ce qu'il était en 1988, l'augmentation la plus importante ayant lieu de 1994 à 1995, lorsque le montant de crédit par client fait plus que doubler.

Figure 19 : Encours de crédit par client actif, 1988-1997



Cette tendance représente une rupture par rapport aux mécanismes de sécurisation internes du crédit progressif. Malheureusement, aucun substitut approprié n'est proposé aux agents de crédit (comme une formation en analyse renforcée du crédit). Il n'est donc pas surprenant que cette augmentation de l'endettement débouche sur des difficultés de remboursement pour de nombreux clients.

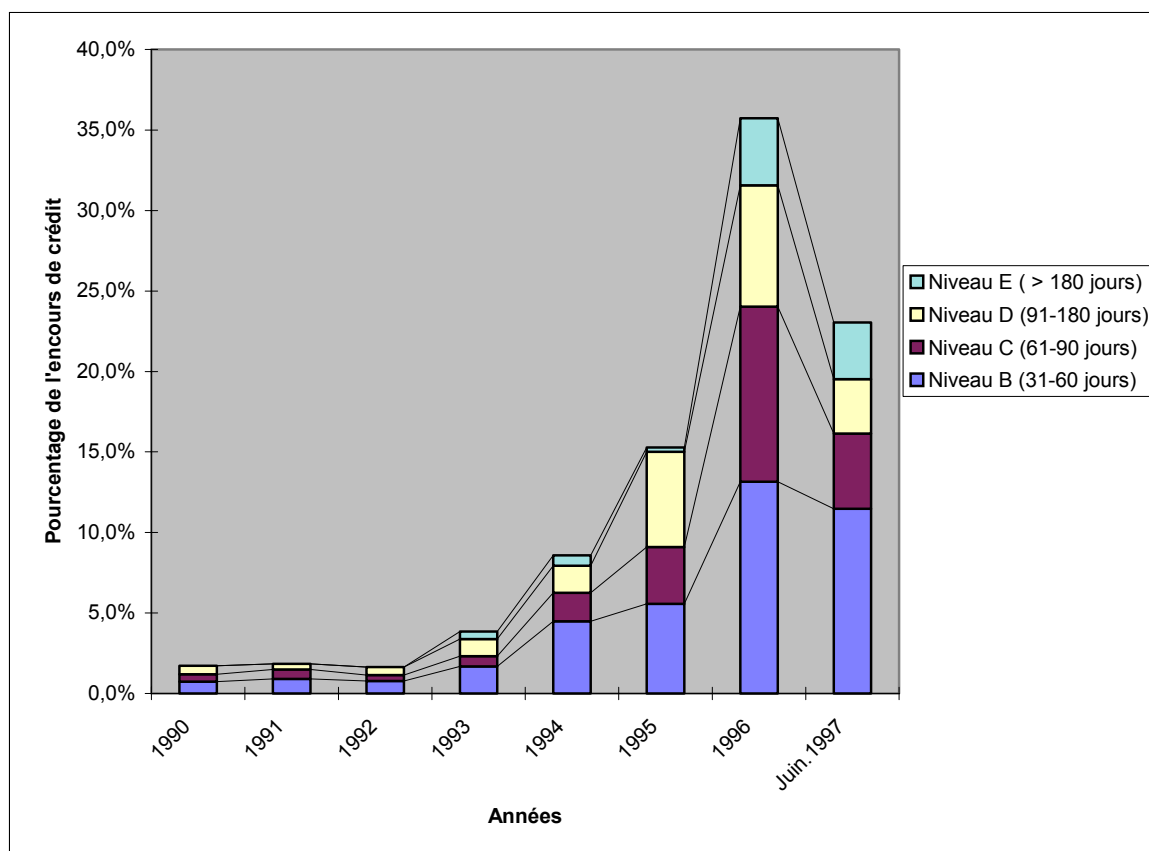
▪ Situation des impayés

La figure 20 montre une augmentation régulière des impayés,¹³⁷ commençant lentement pour s'établir à 3,4% en 1993, le double des niveaux stables précédents qui tournaient autour de 1,7%. La tendance se poursuit en 1994, avec un niveau d'impayés multiplié par deux et passant à 8,6% à la fin de l'année, puis montant en flèche jusqu'en 1995 pour atteindre le pic de 35,7% en 1996.¹³⁸

¹³⁷ Les impayés se mesurent en exprimant le solde total restant dû des crédits accusant un retard de plus de 30 jours en pourcentage de l'encours de crédits total.

¹³⁸ A noter que les niveaux réels d'impayés sont plus élevés que ceux indiqués, ces derniers ne reflétant pas une quantité de créances douteuses refinancées ou restructurées (surtout au cours des années 95 et 96). En outre, la prise en compte de crédits accusant des retards de paiement de moins de 30 jours, critère utilisé par beaucoup d'institutions, augmenterait sensiblement le pourcentage de crédits en cours de Corposol affectés par les impayés.

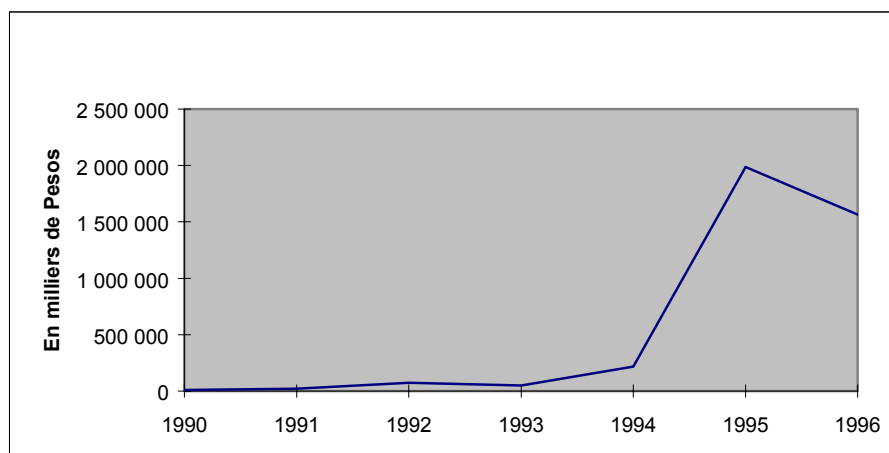
Figure 20 : Situation des impayés au cours du temps



- 1990-94 = portefeuille de Gruposol ; 1996-97 = Finansol uniquement

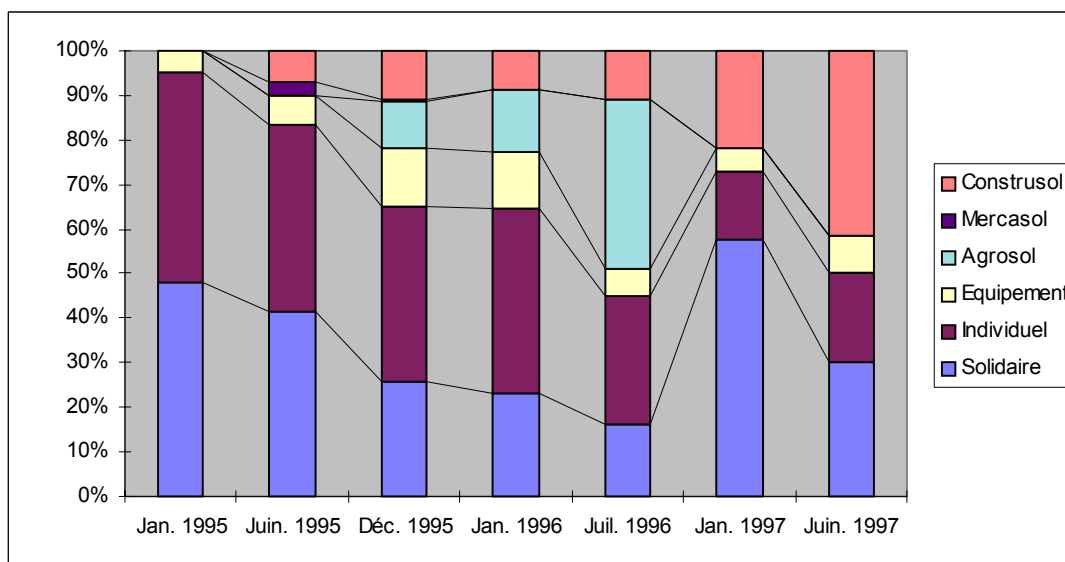
La figure 20 montre également que le problème s'aggrave avec le niveau total d'impayés. Tandis que de 1990 à 1992, plus de 2/3 en moyenne des impayés de Corposol sont considérés de niveau B ou C (31 à 90 jours de retard), et qu'aucun crédit n'atteint le niveau E (plus de 180 jours de retard), entre 1995 et 1996, les crédits impayés de niveau D et E (crédits de 91 à 180 jours de retard et de plus de 180 jours) atteignent en moyenne 35% du taux d'impayés total de Corposol. Cette évolution est significative, car plus un crédit est en retard, plus le recouvrement est difficile. La figure 21 reflète les conséquences financières de cette détérioration du portefeuille de Corposol, exprimées en terme de dotation aux provisions pour créances douteuses.¹³⁹

¹³⁹ Le terme comptable « dotation aux provisions » désigne la quantité d'argent qu'une institution « met de côté » pour couvrir le montant potentiel de son encours de crédit qu'elle aura à passer en perte si elle ne peut recouvrer ses crédits en retard. Elle est calculée pour refléter le niveau de risque du portefeuille, à partir d'un pourcentage donné de la valeur des crédits impayés dans chaque catégorie, ce pourcentage augmentant par niveau (la probabilité de recouvrement diminuant proportionnellement à la durée des retards). Sur le compte de résultat d'une institution réglementée, les dotations aux provisions apparaissent comme une charge, réduisant ainsi le résultat net du montant du risque estimé.

Figure 21 : Dotations aux provisions pour créances douteuses - Gruposol

Note : 1990-1994 : Gruposol ; 1995-1996 : Finansol uniquement

Afin de mieux comprendre l'origine de l'augmentation des impayés de Gruposol, il est préférable de les analyser par produit. La figure 22 indique le pourcentage du taux d'impayés total pour chaque produit, de janvier 1995 à juin 1997.

Figure 22 : Composition des impayés - Finansol, 1995-1997

Le pourcentage des crédits solidaires sur le total des impayés diminue de janvier 1995 à juin 1996, en même temps que la part relative des autres produits augmente. A ce moment, les crédits solidaires comptent pour seulement 14% du total des impayés, et représentent 18% de l'encours de crédits total. Comparativement, les crédits Agrosol représentent 34% du niveau total des impayés de Gruposol, avec 32% de l'encours de crédits total, et les prêts individuels

représentent 26% des impayés avec 23% de l'encours de crédits. Par la suite, l'augmentation relative du pourcentage d'impayés provenant des crédits solidaires peut être en partie due à l'abandon massif de créances pendant 1996 et 1997, qui conduit à l'élimination de certains produits.

Malheureusement, la prise en compte de l'évolution des prêts par produit rend plus difficile l'analyse du risque relatif dans un graphique global tel que celui présenté ci-dessus. Les figures 23 et 24 permettent une autre approche des tendances de chaque produit. Ils indiquent pour chaque produit le pourcentage du portefeuille en impayés de janvier 1995 jusqu'en juin 1997.

Pourcentage d'impayés par produit

Figure 23 : Lignes de crédit classiques

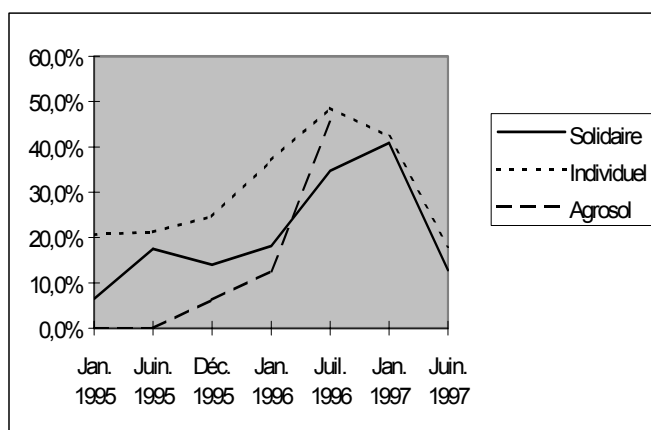
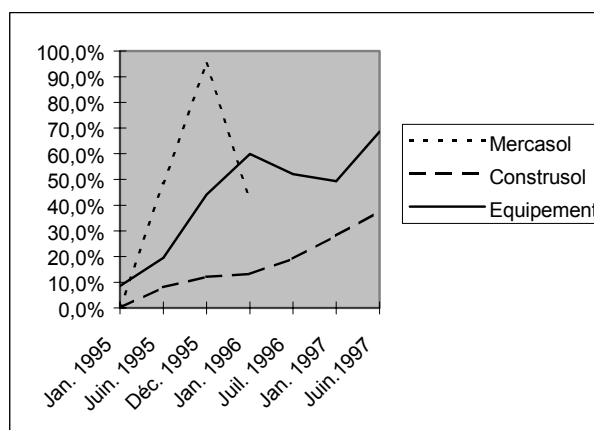


Figure 24 : Nouvelles lignes de crédit



Le profil de ces lignes coïncide avec la tendance générale d'augmentation des impayés décrite précédemment. Ce que ces graphiques indiquent, et qui n'apparaît pas dans les graphiques agrégés, est le niveau atteint par les impayés pour certains petits produits. A son pire niveau fin 95, avant les abandons de créances de 1996 (symbolisés par la chute brutale de la courbe), plus de 95% du portefeuille de Mercasol est en impayés. Cela révèle un problème important avec ce produit, bien que la faible importance du portefeuille de Mercasol n'ait guère d'incidence sur la situation du portefeuille global de Corposol. En juillet 1996, peu avant la fermeture de Corposol, le portefeuille en impayés d'Agrosol atteint un pic de 45,5% et il est de 48% pour les prêts individuels. Pire, les pourcentages d'impayés pour les crédits à l'équipement et les crédits Construsol sont toujours en augmentation en juin 1997, respectivement à 68,6% et 37,7%.¹⁴⁰ A la même date, seulement 12% du portefeuille de crédits solidaires est en impayés. Ces chiffres laissent penser que les nouveaux produits expérimentés par Corposol, sans méthodologie suffisamment élaborée, ont eu un impact significatif sur la détérioration de la qualité du portefeuille, et l'effondrement final de l'institution.

¹⁴⁰ A noter que cette tendance peut s'expliquer en partie par le fait qu'en 1996, il n'y a plus d'octroi de crédit pour ces produits. Ainsi, au cours du temps, lorsque les crédits arrivent à échéance, il est normal que les prêts non remboursés représentent un pourcentage plus élevé de l'encours de crédits.

▪ **Gestion du personnel**

La combinaison de ces éléments, et le licenciement des employés n'ayant pas atteint les objectifs de performance, provoquent une rotation du personnel d'une ampleur incroyable. Bien que ne disposant pas de données complètes,¹⁴¹ le nombre estimé d'employés quittant Corposol est respectivement de 104, 93 et 48142 en 1993, 1994 et 1995 (jusqu'en avril). Ces chiffres suggèrent que 54% des employés recrutés en 1993 quittent l'institution la même année. En regardant les chiffres de 1994, l'équivalent de 40% des employés de Corposol en début d'année ont quitté l'institution à la fin de l'année. Bien que ces données ne soient pas précises, elles sont un indicateur de la gravité de cette question.

Le coût financier de cette rotation, en terme de recrutement, de formation, et de courbe d'apprentissage des nouveaux employés, est significatif. En outre, la perte de continuité dans les relations avec les clients affecte également les remboursements et la fidélité des clients.

Au-delà de cet indicateur concret de tension, il existe des effets non mesurables sur la motivation et la productivité des employés, comme nous l'avons vu dans le chapitre quatre. Le coût de ces effets peut être important dans n'importe quelle société de services, mais particulièrement dans une institution de microfinance en raison du rôle clé de l'agent de crédit. Dans le cas de Corposol, ces facteurs ont sans aucun doute contribué au dérapage des activités de crédit, conduisant à la crise.

▪ **Qualité du pilotage**

La combinaison des facteurs décrits dans les sections précédentes a renforcé le pouvoir du président, tout en affaiblissant l'organisation à d'autres égards et en entraînant de graves conséquences au niveau opérationnel.

- Le président, en s'entourant de « fantoches », se met à l'abri de tout contre-pouvoir, mais prive malheureusement la société holding du leadership technique nécessaire.

¹⁴¹ Les différentes sources de données sur la rotation du personnel présentent des incohérences, ce qui rend difficile de connaître l'exacte réalité. Ces chiffres proviennent des données préparées par un employé de Corposol dans le cadre de l'évaluation CAMEL, réalisée par ACCION International en 1995. Ils ne comprennent pas les employés de Mercasol et Finansol. Cependant, la direction n'a pas autorisé la communication de cette version et a exigé un ajustement des données avant de la soumettre à l'équipe CAMEL. De la sorte, les chiffres indiqués par le diagnostic sont censés comprendre également les chiffres de Finansol, mais dans certains cas, ils sont inférieurs à ceux présentés par la version ne prenant pas en compte Mercasol et Finansol. Il se peut donc qu'il y ait eu manipulation.

¹⁴² Mercasol et Finansol non compris. Veuillez vous reporter à l'explication de la note précédente.

- La marginalisation des employés avançant des idées ou des suggestions qui ne sont pas directement conformes à son point de vue, permet au président de se protéger de toute remise en question de son autorité, mais tarit également une source d'informations essentielle pour assurer le bon fonctionnement du processus décisionnel. Cela conduit à un découragement qui finira par court-circuiter la circulation des informations venant des niveaux hiérarchiques inférieurs.
- Le rejet d'une expertise technique externe, afin d'éviter un possible regard critique sur Corposol, prive l'organisation d'un soutien constructif permettant des améliorations.
- Le recours à l'intimidation comme moyen d'imposer un contrôle s'avère un moteur bien moins efficace que les mécanismes positifs destinés à renforcer la motivation des employés. En outre, les effets déstabilisants du stress et du sentiment d'insécurité sur le lieu de travail nuisent à la performance tant individuelle que d'équipe. Et ce qui est pire, l'obéissance forcée inhibe toute initiative du personnel et empêche un plein investissement.

Du côté des activités, l'escalade des mauvaises pratiques comme la restructuration du crédit, la manipulation des données statistiques, les objectifs irréalistes et la sous-estimation des comportements spéculateurs, conduit à un dérapage collectif.

- Les campagnes massives de restructuration du crédit pour camoufler des impayés et la cession des crédits douteux à Corposol afin de diminuer l'impact des dotations aux provisions sur le résultat de Finansol ne peuvent pas longtemps cacher les problèmes. Ces pratiques nuisent en effet à la culture de remboursement des clients et favorisent les impayés.
- Une mauvaise gestion de la trésorerie provoque des problèmes de liquidités qui s'aggravent jusqu'à utiliser les fonds des projets pour couvrir les pertes d'exploitation. La production de rapports fictifs aux bailleurs de fonds permet l'approbation de nouveaux projets,¹⁴³ malgré l'échec de projets antérieurs.¹⁴⁴ Finalement, les employés sont engagés par d'autres services pour élaborer davantage d'offres, dans l'espoir que de nouvelles donations permettront de maintenir l'organisation à flot.
- Le recrutement effréné de nouveaux agents de crédit dans l'espoir que le volume contribuera à générer des revenus plus rapidement ne fait que conduire à une augmentation des charges d'exploitation et à une réduction de la productivité à court terme, comme l'indiquent les figures 7 et 8 (voir chapitre quatre).¹⁴⁵

¹⁴³ Selon les employés chargés de l'élaboration des offres et des rapports à destination des bailleurs de fonds, le gouvernement espagnol approuve neuf nouveaux projets en 1996, date à laquelle Corposol n'est même plus en mesure de verser ses salaires. Heureusement, les fonds n'ont jamais été décaissés.

¹⁴⁴ Beaucoup d'employés affirment qu'il leur a été demandé de participer à des « mises en scène » pour décrire l'existence de projets non exécutés ou inventer des rapports présentant des activités jamais mises en place.

¹⁴⁵ Cette stratégie est poursuivie jusqu'au moment où le personnel chargé de la sélection se débat pour atteindre le volume exigé par la direction, et s'entend dire une fois la tâche terminée que les caisses sont vides pour le recrutement.

- Les mesures provisoires comme la vente d'actifs de Corposol à Finansol devant permettre une injection urgente de liquidités (traitée dans le chapitre quatre) fragilisent la structure de la société holding et n'aident pas Finansol qui se trouve déjà en difficulté.
- Corposol s'engage dans la spéculation immobilière, espérant des rendements qui pourraient contribuer à couvrir son déficit d'exploitation croissant.

Toutes les situations décrites ci-dessus illustrent les dangers d'une centralisation du pouvoir excessive et non contrôlée, donnant lieu à la fois à des prises de décision imprudentes de la part de la direction et à des comportements désespérés dans la recherche de solutions. Ces facteurs conduiront finalement à l'effondrement de l'organisation. Si un contrôle centralisé n'est pas une mauvaise chose en soi, le risque d'abus de pouvoir est plus aigu lorsque manquent un contrôle, un suivi et une gouvernance internes efficaces.

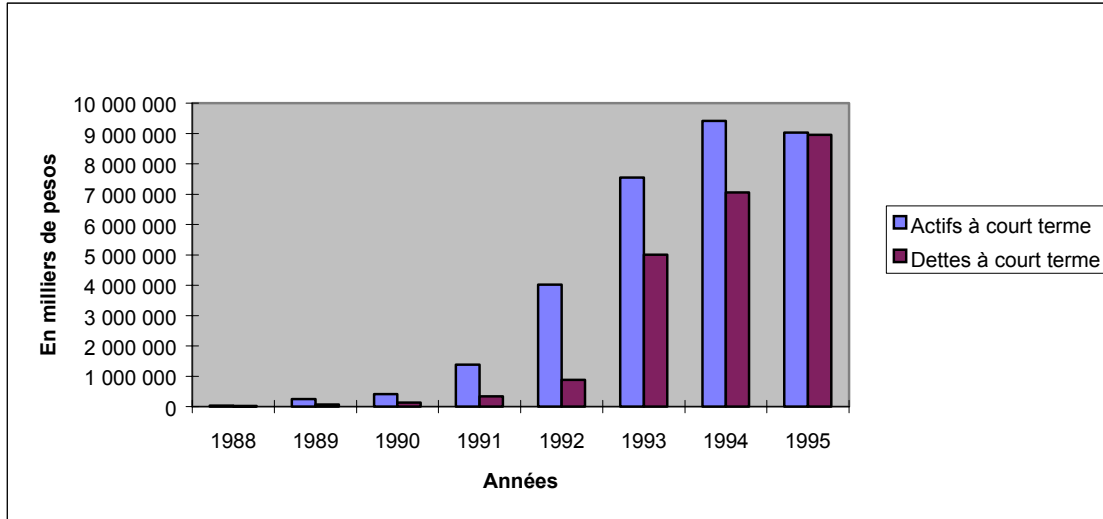
▪ **Pérennité financière**

L'analyse approfondie de la dégradation financière de la société holding Corposol dépasse le cadre de cette étude. Cependant, un bref résumé contribuera à illustrer l'importance potentielle des questions traitées tout au long de ce document : la détérioration est le résultat majeur de la croissance de Corposol et des failles de sa direction, qui finalement ne peuvent plus être ignorées.

Au niveau de la société holding, un symptôme important des difficultés, au-delà de la question de la qualité du portefeuille, est la crise de liquidités qui devient visible fin 1995, et atteint un point critique au début de 1996 (en terme de capacité à répondre aux charges d'exploitation de base). Les figures 25 et 26 montrent l'évolution des actifs à court terme par comparaison aux dettes à court terme de Corposol, et la diminution des liquidités qui en découle, mesurée par la différence entre les deux.

Dans la mesure où les candidats sont déjà passés à travers les processus de sélection et de formation, cela constitue un investissement considérable et un indicateur du manque de réalisme dans les décisions de la direction.

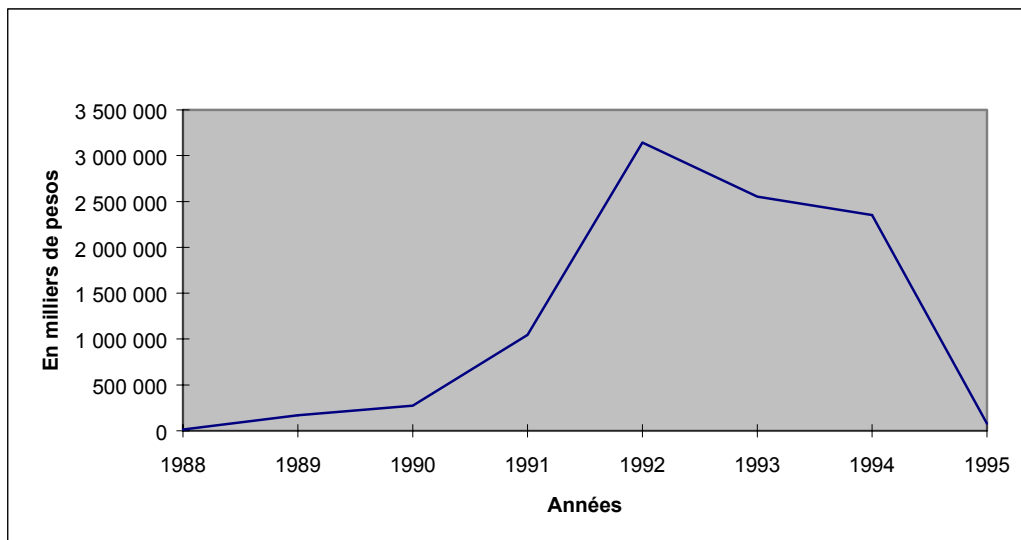
Figure 25 : Actifs à court terme comparés aux dettes à court terme - Corposol 1988-1995



Actifs à court terme : inclus les *caja y bancos*, investissements à court terme et les *deudores a corto plazo*.

Dettes à court terme : inclus les *sobregiros bancarios*, dettes à court à terme auprès d'institutions financières, *fondos en administración*, *vinculados económicos*, *cuentas por pagar*, impôts, *prestaciones sociales*, y *provisiones/cotigencias*.

Figure 26 : Evolution des liquidités - Corposol 1988-1995



Cette diminution des liquidités ne reflète cependant qu'une conséquence tangible de la détérioration. Afin d'avoir une vision plus approfondie de la trajectoire sous-jacente, cette section se concentre sur l'évolution financière de Finansol en tant qu'unité centrale d'activités. Bien que Finansol ne constitue qu'un sous-ensemble des activités de la société holding, elle représente la base la plus concrète pour évaluer l'état de santé financière du groupe. Finansol détient la plus grande part du portefeuille ; sa comptabilité fait apparaître davantage de charges réelles en terme de coût des ressources, de dotations aux provisions pour créances douteuses et de retraitements au titre de l'inflation, et ses résultats proviennent des activités plutôt que de subventions et de projets, contrairement à Corposol. Encore plus important, dans la mesure où Finansol (désormais connue sous le nom de Finamérica) est l'unique composante de la société holding encore en activité au moment de l'étude, sa trajectoire reflète également son redressement.¹⁴⁶

Les changements dans la composition du bilan de Finansol et l'évolution de son compte de résultat illustrent les effets des stratégies abordées dans les sections précédentes, et leur impact. La détérioration de la situation peut être retracée comme suit :

- En décembre 1994, le portefeuille de Finansol, qui représente son actif productif principal, atteint 80% du total de ses actifs. En 1995, le total des actifs de la CFC augmente considérablement ; mais à la fin de la même année, la part relative du portefeuille diminue et passe à 64%, une partie significative de la croissance apparente venant de l'achat d'un actif important et improductif.¹⁴⁷ Par la suite, la part relative du portefeuille continue de décroître, même si le portefeuille et les actifs totaux diminuent tous les deux en valeur absolue. Cette tendance se poursuit jusqu'au milieu de l'année 97, au moment où l'actif improductif est revendu, et où la croissance du portefeuille et des actifs commence à s'inverser. Les figures 27 et 28 reflètent cette dynamique.

Figure 27

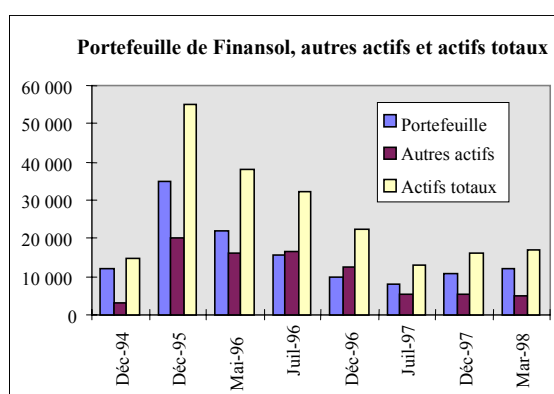
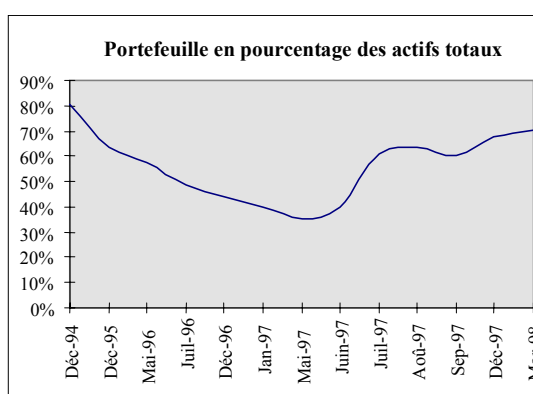


Figure 28



¹⁴⁶ La source de l'analyse suivante est une comparaison historique des états financiers, réalisée par le président de Finamérica au moment de l'étude.

¹⁴⁷ L'actif en question est un bien immobilier, comme nous l'avons vu précédemment.

- Les produits d'exploitation de Finansol déclinent au même titre que son portefeuille. Mais les coûts ne diminuent pas en proportion. La figure 29 montre comment l'excédent brut d'exploitation de Finansol148 passe de 51% en 1994 à 19% à la fin de 1995, et devient négatif au milieu de 1996. La figure 30 reflète le résultat net au cours de la période étudiée, en même temps que les pertes cumulées. Il faut cependant remarquer que depuis le mois d'août 1997, Finamérica enregistre pour la première fois depuis la création de la CFC un résultat net positif et en augmentation, ce qui témoigne du renversement de tendance.

Figure 29

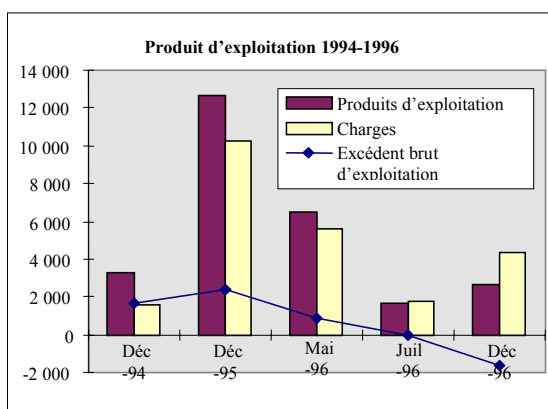
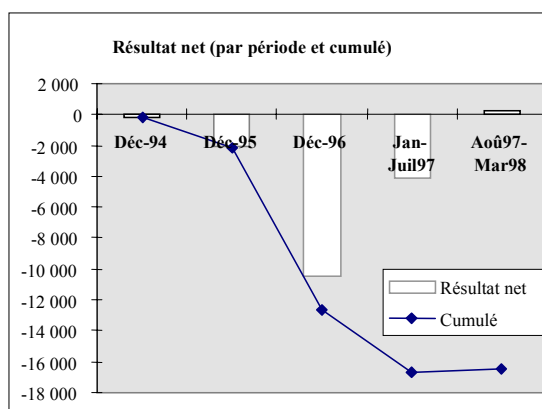


Figure 30



- Etant donné l'insuffisance des produits d'exploitation de Finansol, il n'est pas surprenant que la croissance des actifs reflétée ci-dessus soit financée essentiellement par l'endettement, comme le montre l'augmentation considérable des dettes de 1994 à 1995 (voir figure 31). A la même période, les fonds propres de Finansol en pourcentage du total des actifs passent de 29% en 1994 à 13% en 1995, atteignant moins de 1% en juillet 1996 (voir figure 32 ci-dessous). Par la suite, la CFC est recapitalisée, et ses fonds propres reviennent à 31% du total des actifs en décembre 1996. Malgré cette injection de capitaux, les fonds propres de Finansol continuent de se dégrader jusqu'au milieu de l'année 97, principalement en raison de l'impact combiné des pertes d'exploitation et des dotations aux provisions pour créances douteuses. Entre le dernier trimestre de 1997 et le moment de cette étude, les fonds propres de Finansol se consolident et se situent entre 30 et 32%.

148 Cela reflète le résultat d'exploitation moins les charges et commissions financières, mais avant d'autres charges d'exploitation, comme les charges de personnel, les dotations aux provisions, etc.

Figure 31

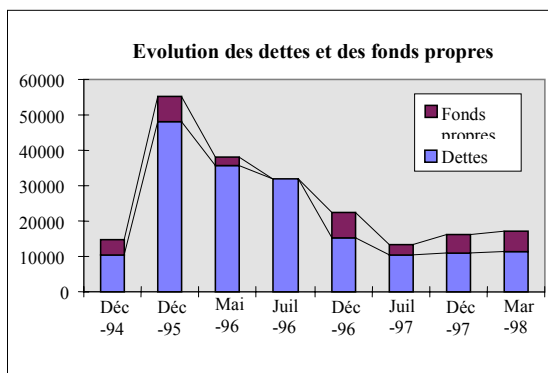
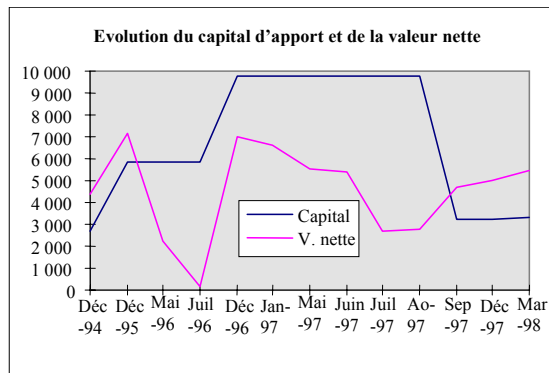


Figure 32



En résumé, si toutes les conséquences des faiblesses intrinsèques à la génération et la gestion de la croissance de Corposol, évoquées tout au long de cette étude, n'ont pas été pleinement perçues dans les premières étapes du développement de l'organisation, la présente analyse montre qu'elles représentent dans l'ensemble un coût indéniable. Cette étude prouve également qu'avec des outils d'analyse financière décomposée et transparente, des tendances non souhaitables peuvent être identifiées, ce qui peut contribuer à une gestion saine.

▪ CHAPITRE SIX : LEÇONS

Avec le recul, il est assez facile de cerner l'ensemble clair de facteurs qui a contribué à l'histoire tragique de Corposol. Cependant, pendant les années cruciales où des initiatives auraient pu être entreprises pour soutenir l'organisation, ni les conséquences des stratégies de croissance de Corposol, ni la défaillance de sa capacité organisationnelle n'apparaissent avec évidence. Dans l'espoir que la compréhension de cette expérience pourra aider d'autres institutions à développer des stratégies viables, ce dernier chapitre résume les conclusions à tirer de chaque domaine analysé dans cette étude, et définit un certain nombre de mesures possibles qui permettront peut-être d'éviter à d'autres institutions de connaître le même sort que Corposol.

▪ Stratégies de croissance

▪ Observations

Une croissance rapide via une gestion par zone prudente permet initialement à Corposol de

pénétrer le marché de manière concentrée, ce qui facilite le contrôle opérationnel et la productivité des agents de crédit. Mais son incapacité à reconnaître les limites de sa stratégie et à s'adapter diminue son efficacité.

-

- *Recommandations*

- S'adapter à la saturation du marché. Redéfinir les zones de manière à assurer un territoire concentré, indépendant et suffisant à chaque agent de crédit. Cette stratégie doit favoriser une productivité optimale et éviter aux agents de crédit d'avoir besoin de s'écarter des zones définies ou de relâcher les critères de prêt, pour atteindre de nouveaux clients.
- Bien encadrer le transfert de dossiers clients et le rythme de croissance afin de maintenir une continuité dans la relation avec les clients.

- *Observations*

Une gestion active de la productivité fondée essentiellement sur la définition d'objectifs de performance pour les agents de crédit induit la croissance tout au long de l'existence de Corposol. Mais la structure et le niveau des objectifs associés à des stratégies coercitives débouchent finalement sur des pratiques de prêt non souhaitées.

- *Recommandations*

- Equilibrer les priorités institutionnelles lors de la définition des objectifs de performance, afin de s'assurer que la nouvelle activité de crédit est saine et viable. Associer des récompenses au développement de la clientèle et du crédit, et des pénalités en cas de mauvaise qualité du portefeuille et de perte de clients afin d'inciter à davantage de prudence. Peser les risques et les bénéfices d'une croissance à court terme centrée sur le portefeuille par rapport à une croissance à plus long terme via le développement de la clientèle.
- Définir des objectifs réalistes fondés sur la performance historique afin de s'assurer qu'ils sont réalisables sans nuire aux procédures opérationnelles.

- *Observations*

Après une phase initiale de pénétration intensive du marché urbain, une rapide expansion géographique permet à Corposol d'augmenter considérablement sa base de clients grâce à sa présence sur de nouveaux marchés urbains, suburbains et ruraux. Cependant, les activités

offrent des résultats inégaux sur tous ces nouveaux marchés, représentant des coûts qui auraient pu être évités.

- *Recommandations*

- Procéder à des études de marché pour s'assurer qu'il existe une demande suffisante dans le secteur visé, et pour éviter des zones comportant des facteurs de risque importants et connus ou présentant d'autres aspects susceptibles de limiter le volume ou la qualité du prêt.
- Planifier l'expansion prudemment en prenant soin de minimiser les coûts ultérieurs de fermeture d'agence ou de déplacement des agents.
- Estimer la faisabilité de l'expansion conjointement à une évaluation du nombre nécessaire d'employés, à partir de la relation entre *charge* et *capacité*, ainsi qu'en tenant compte des capacités de supervision et de contrôle.

- *Observations*

La diversification des produits offre de nouvelles voies à la croissance en répondant à un éventail plus large de besoins des clients. Cependant, la structure et les politiques qui ont gouverné ces nouveaux produits induisent une pratique d'octroi multiple de prêts aux mêmes clients, augmentant le risque de surendettement. En outre, les nouveaux produits (non testés) phagocytent les activités de prêt existantes et fragilisent la stabilité du portefeuille.

- *Recommandations*

- Analyser les initiatives stratégiques par rapport à la demande du marché afin d'anticiper l'impact possible sur les objectifs globaux. Évaluer tous les coûts et bénéfices identifiables pour permettre la gestion des effets liés comme les risques.
- Toujours avoir à l'esprit de servir au mieux les intérêts des clients (c'est-à-dire définir une capacité maximum de remboursement et d'endettement, et prendre en compte les besoins réels de financement) lorsque des initiatives sont développées pour répondre aux objectifs institutionnels. Élaborer des politiques et des procédures pour appuyer les efforts du personnel, protégeant les intérêts des clients tout en appuyant les objectifs.

- **Développement organisationnel pour gérer la croissance**

- **Développement du personnel**

- *Observations*

Un recrutement progressif et contrôlé des agents de crédit ainsi qu'une formation soignée et individuelle fournissent un personnel de terrain efficace pendant les premières années d'activité de Corposol. Toutefois, le volume de recrutement qui s'ensuit dépasse la capacité de formation, d'encadrement et de supervision des employés expérimentés, et réduit la cohérence dans les pratiques de prêt. En outre, l'afflux rapide de nouveaux agents de crédit diminue la productivité globale, augmentant les charges opérationnelles.

- *Recommandations*

- Gérer non seulement le nombre d'agents de crédit requis pour un volume donné de clients, mais également le nombre de nouveaux agents de crédit que la capacité de supervision existante peut effectivement accueillir dans l'organisation.
- Développer des moyens complémentaires ou alternatifs pour assurer une formation et un suivi cohérents dans le cas où la croissance des effectifs rend inefficace des mesures individuelles et informelles.
- Permettre que la demande du marché oriente les pratiques de recrutement de façon à maintenir l'alignement des charges d'exploitation sur la génération de revenus.

- *Observations*

Le succès rapide des activités de terrain incite plus tard la direction à s'appuyer sur des indicateurs de performance quantitatifs, au moment où l'accentuation de la décentralisation et le changement des priorités amènent à négliger le contrôle direct du terrain. bercée par des résultats positifs, la direction ne remarque pas le relâchement des pratiques de prêt qui ont permis ces résultats, jusqu'à ce que les mauvaises pratiques s'enracinent et deviennent difficiles à corriger.

- *Recommandations*

- Mettre en place au niveau des agences et du siège des mécanismes de contrôle continu de la qualité des activités de terrain, afin de permettre un diagnostic des premiers signaux

d'alerte, au moment où les problèmes sont les plus faciles à résoudre.

- Investir prioritairement dans la formalisation des politiques de crédit, des procédures opérationnelles, des contrôles internes et du suivi avant que les activités n'atteignent une dimension critique, et s'assurer de l'application uniforme de ces normes pendant l'expansion. Un développement fondé sur des paramètres cohérents peut permettre d'éviter le coût bien plus important associé aux tentatives ultérieures de correction de ces pratiques.

- *Observations*

La responsabilisation du personnel par rapport à des objectifs de performance contraignants, combinée à l'incapacité de l'institution à fonctionner comme une véritable méritocratie à différents niveaux de l'organisation, est source de contradictions pour les employés. Ceci affecte leur motivation et leur respect vis-à-vis de la direction.

- *Recommandations*

- Définir et appliquer des critères d'évaluation de la performance cohérents et transparents afin d'éviter l'incertitude ou l'ambiguïté.
- Associer clairement les performances positives à des récompenses, et tirer les enseignements de l'analyse de mauvaises performances afin d'adapter le suivi, de façon à privilégier ainsi un renforcement positif et non négatif.
- Recruter, licencier et promouvoir le personnel via des paramètres clairement définis, transparents et objectifs afin de garantir la motivation des employés, le respect envers les superviseurs, leur responsabilisation, mais également leur sécurité d'emploi, ainsi que leur efficacité professionnelle.

- *Observations*

Si le personnel d'origine de Corposol est particulièrement efficace pour exercer les responsabilités de ses fonctions initiales, de nouveaux défis apparaissent au cours du temps avec le changement d'échelle de l'organisation, et conduisent à une augmentation nécessaire du volume de personnel. Corposol ne développe pas son personnel de manière appropriée pour répondre à ces défis, laissant des vides à plusieurs niveaux de l'organisation.

- *Recommandations*

- Définir les profils et l'ensemble des compétences requises pour le personnel à tous les niveaux de l'organisation, en fonction de la responsabilité de chacun.
- Développer une formation spécifique pour préparer les professionnels promus par voie interne à assumer leurs nouvelles responsabilités. Aider par ailleurs les professionnels engagés par voie externe à se familiariser avec les caractéristiques liées à la fonction de prestataire de services en microfinance.
- Anticiper le besoin de nouvelles compétences résultant de nouvelles initiatives ou de tout autre changement nécessitant l'adaptation des employés, et mettre en place un dispositif de formation proactif.

- **Structure organisationnelle**

- *Observations*

Corposol parvient à réaliser des économies d'échelle croissantes pendant les premières années de son existence. Cependant, la création de la société holding ne permet pas les gains de portée prévus, et conduit plutôt à une perte d'efficacité, à une ambiguïté dans la gestion des activités de crédit, et à un conflit d'intérêt et de méthodologies entre les composantes à but lucratif et non lucratif de l'institution.

- *Recommandations*

- Renforcer les structures administratives là où c'est possible, mais identifier les domaines nécessitant le développement de nouvelles compétences.
- Présenter en détail les nouvelles fonctions, positions ou tout changement dans la structure organisationnelle, en définissant clairement les rôles, les responsabilités, l'autorité et la responsabilisation. Il s'agit d'éviter la redondance, l'ambiguïté ou les lacunes dans le fonctionnement de l'institution.
- Assurer une gestion financière transparente et s'en servir comme outil de contrôle continu du niveau de la qualité et de la stabilité à long terme.
- Garantir l'indépendance opérationnelle des entités réglementées afin de permettre l'objectivité du processus décisionnel.

- *Observations*

Le président de Corposol exerce un contrôle fortement centralisé pour motiver et coordonner la croissance intensive de l'institution ; lorsque l'institution est encore de faible portée, cette approche permet la cohérence des activités. Mais lorsque l'institution se développe, l'extension effective de l'autorité du président mérite alors la mise en place de structures plus cohérentes. L'absence de telles structures provoque des écarts dans les flux d'informations, paralyse les bons processus décisionnels, limite l'efficacité des cadres intermédiaires, et expose certaines activités à des pratiques incohérentes.

- *Recommandations*

- Equiper les nouvelles couches hiérarchiques de mécanismes de communication multidirectionnels pour garantir que la direction prend les décisions en bonne connaissance des activités, et que ces décisions sont transmises, comprises et appliquées de manière cohérente à tous les niveaux.
- Structurer les contrôles internes de façon à limiter le relâchement de la gestion financière, d'assurer la cohérence opérationnelle et de minimiser les risques d'écarts de conduite.
- Créer des contre-pouvoirs à tous les niveaux de l'institution et au niveau du conseil d'administration pour maintenir un processus décisionnel optimal. Elaborer des mécanismes de délégation et de supervision pour définir et faire appliquer des objectifs, des procédures et des pratiques pertinentes, et ainsi tirer le meilleur du personnel tant au niveau de la participation que des résultats.

- *Observations*

Le développement de nouvelles initiatives excédant la capacité d'analyse, de planification et de préparation avant mise en œuvre de l'institution, non seulement limite la réussite de ces initiatives au niveau de Corposol, mais s'avère finalement un facteur très déstabilisant. Le coût élevé de ces initiatives en terme de qualité du portefeuille, pression sur le personnel et investissement direct dans des activités dont la viabilité financière n'est pas prouvée, dépasse largement les avantages liés à leur lancement précipité.

- *Recommandations*

- Elaborer des méthodes et développer des compétences pour permettre une analyse détaillée des coûts/avantages potentiels de toute nouvelle initiative. Ces principes doivent garantir une évaluation précise de la demande du marché, permettre d'identifier les risques potentiels et les implications opérationnelles, et permettre d'établir des priorités stratégiques.

- Développer les concepts avec prudence, et prévoir le temps de travail nécessaire pour tester, suivre et adapter les initiatives avant de les lancer à l'échelle de l'institution.
- Etablir la planification complète de la mise en œuvre de façon à obtenir des informations provenant de tous les domaines fonctionnels concernant les structures d'appui et la préparation nécessaires pour assumer de nouvelles responsabilités.
- Consacrer le temps et les ressources nécessaires à la mise en place de ces éléments. Considérer une préparation appropriée comme un investissement pour la future stabilité du programme, plutôt que comme un coût.

- **Culture institutionnelle**

- *Observations*

Depuis l'origine de Corposol, la mission de service aux clients représente l'un des éléments de la culture d'entreprise les plus significatifs, fédérateurs et motivants. Toutefois, la perte de clarté dans les priorités et valeurs institutionnelles entame l'unité autour de cet objectif au sein du personnel et de la direction, ce qui contribue alors à la perte de cohérence tant au niveau des comportements que des activités.

- *Recommandations*

- Définir la vision et la mission institutionnelles. Privilégier la communication et mettre en valeur ces concepts à tous les niveaux de l'organisation.
- Être attentif aux signes de variation des valeurs qui affectent le comportement opérationnel, en veillant à ce que la cohérence commence par la direction elle-même.
- Organiser des espaces de discussion pour vérifier dans quelle mesure la mission et la vision sont toujours un moteur de l'organisation, et définir les ajustements souhaitables ou le renforcement nécessaire des concepts originaux.

- *Observations*

Le leadership charismatique du président génère un dynamisme qui contribue à la formidable progression de Corposol. Pourtant, le caractère destructeur des moyens utilisés par le président pour consolider et exercer son autorité finit par réduire le potentiel de l'organisation.

- *Recommandations*

- Former des cadres intermédiaires et supérieurs performants et leur donner du pouvoir afin de maximiser ce que chacun peut apporter à l'équipe et aux résultats. Une équipe faible ou trop soumise ne représente pas une menace pour le leader, mais est moins susceptible d'apporter de la valeur ajoutée.
- Définir des paramètres et des objectifs pour guider les activités, mais ne pas s'engager dans la microgestion des activités. La réduction de l'autorité des cadres intermédiaires nuit à l'efficacité, et entame leur motivation.
- Fixer des principes et s'y tenir. Des contradictions dans le comportement de la direction créent des doutes et encouragent les employés à interpréter les normes et les valeurs.

- *Observations*

La priorité explicite donnée par Corposol à l'excellence de son image auprès du public contribue initialement à encourager la performance des employés, tout en construisant une image crédible permettant par exemple d'obtenir des fonds. Mais dans la mesure où l'image de Corposol est plus rose que la situation de ses activités, la préservation de cette apparence nécessite une pression excessive sur la performance des agences, et plus tard, des ajustements statistiques, un refinancement pour cacher la détérioration du portefeuille, etc. Ce modèle offre un exemple néfaste de priorité donnée à l'apparence plutôt qu'au contenu, au mépris de toute prudence, qui se ressent par la suite sur le comportement et l'intégrité du personnel.

-
-

- *Recommandations*

- Se féliciter du succès, mais rester réaliste par rapport au dimensionnement des futures prévisions pour éviter d'exercer une pression sur les activités de terrain, qui viendrait compromettre les bonnes méthodologies de crédit.
- Être transparent au sein et en dehors de l'organisation. Identifier et traiter les points faibles avant qu'ils n'empirent. Gérer les données statistiques le plus rigoureusement possible afin de permettre une détection rapide des problèmes, tels que les impayés. Considérer les préoccupations et les critiques venant du personnel, des membres du conseil d'administration, ou de tiers indépendants comme des points de vue pertinents permettant une amélioration continue, et non pas comme des menaces.
- Créer un climat de franche communication et de confiance en récompensant le personnel

pour sa transparence et son honnêteté, afin de s'assurer que toutes les informations et les feed-backs circulent bien. Les employés craignant une sanction en cas de défaillance vont dissimuler le problème au lieu de chercher un appui.

- *Observations*

L'attention que la direction de Corposol accorde à l'origine à l'engagement et à la motivation du personnel permet de créer une équipe pertinente, travailleuse et solidaire. Cependant, à mesure que l'attention de la direction se focalise sur de nouvelles initiatives, puis sur la pression à la performance exponentielle et plus tard sur la gestion des crises opérationnelles et financières, les besoins des employés ne sont plus reconnus ou ne sont plus la priorité. Pourtant, le fait de négliger la crise croissante du personnel alimente finalement encore davantage la crise opérationnelle, de différentes manières. La mentalité implicite de « survie du plus apte » nourrit le sentiment d'insécurité et de crainte, ce qui conduit à de mauvaises pratiques de prêt, tandis que la dégradation de la motivation entame la productivité. Encore pire, il est difficile de faire remonter le moral du personnel.

- *Recommandations*

- Comprendre l'impact des conditions de travail sur le moral, la motivation et la performance du personnel. Être attentif aux signaux d'alerte. Anticiper les défis organisationnels au niveau du personnel et réagir activement aux changements.
- Reconnaître que les moyens utilisés pour favoriser l'attitude souhaitée influencent les résultats. Le renforcement positif récompense et valorise, faisant naître chez les employés un sentiment de sécurité, améliorant le moral et la performance. Les tactiques négatives, comme la pression à la performance via la menace de sanction, peuvent induire un respect temporaire mais finissent par générer du stress, du ressentiment et un sentiment d'insécurité, et finalement par entamer la motivation. Ces deux approches ont des effets opposés sur la stabilité à long terme du personnel. De même, renforcer la motivation intrinsèque (c'est-à-dire l'engagement envers la mission institutionnelle) est une contrepartie importante du renforcement par des moyens externes (via des systèmes d'incitation ou de sanction).
- Encourager et récompenser la collaboration et les responsabilités d'équipe en même temps que la performance individuelle afin d'éviter les attitudes individualistes.
- Communiquer sur les défis et les changements de manière directe et contrôlée, pour éviter les spéculations et l'incertitude des employés.

- *Observations*

La création d'entités à but lucratif au sein de la société holding Corposol et le recrutement de professionnels externes pour appuyer ces efforts engendrent un conflit culturel et affectent les activités. Faute de conciliation réelle, ces différences ont un effet négatif et n'apportent pas de valeur ajoutée, privant en fin de compte Corposol d'une complémentarité potentielle fructueuse.

- *Recommandations*

- Identifier les sources existantes de divergences dans la culture institutionnelle. Trouver les moyens de comprendre et de concilier les différences, et lorsque cela est possible, de les exploiter ; faire en sorte que la cohérence d'ensemble soit plus importante que la somme des parties.
- Reconnaître que tout glissement de fond dans les stratégies, les activités, le personnel ou dans d'autres domaines essentiels du fonctionnement d'une organisation peut affecter la culture institutionnelle. Anticiper cet impact, élaborer une stratégie pour intégrer le changement le plus doucement possible au système existant, et assurer une communication cohérente dans toute l'organisation.

- **Le rôle d'une institution faïtière : ACCION International**

Depuis sa création sous le nom d'Actuar Bogotá, Corposol est une filiale du réseau d'ACCION International. L'activité de prêt démarre avec la méthodologie du groupe solidaire utilisée par de nombreuses filiales ; ACCION est impliquée de différentes manières dans les conseils d'administration¹⁴⁹ et procure une assistance technique tout au long de l'existence de l'institution. Dans ce contexte, on peut se demander comment la situation de Corposol a pu se détériorer à ce point sans une intervention plus rapide d'ACCION, l'une des entités connaissant le mieux Corposol.

Avec le recul, la direction d'ACCION choisirait aujourd'hui de jouer un rôle plus important et plus tôt dans l'histoire de Corposol. Mais cette vision n'est pas aussi nette lorsque les événements se révèlent en 1993 et 1994.

- Un concept fondamental et sous-jacent du réseau d'ACCION est l'établissement d'institutions locales solides et indépendantes. Cela signifie que la contribution

¹⁴⁹ ACCION est membre du conseil d'administration d'Actuar Bogotá jusqu'à la fin de l'année 1992, lorsque les statuts de l'organisation sont modifiés, réduisant le nombre de membres. ACCION investit plus tard dans Finansol et devient membre de son conseil d'administration. ACCION ne participe pas au conseil d'administration de la société holding Corposol, jusqu'au moment où sa présence est souhaitée en 1996 pour participer au processus de résolution de la crise.

potentielle d'ACCION doit être définie avec les directions locales.¹⁵⁰ En même temps que d'autres professionnels extérieurs, le personnel d'ACCION focalise ses efforts d'assistance technique et de consultation durant cette période, sur certains points faibles identifiés au niveau organisationnel et opérationnel. Cependant, la responsabilité d'effectuer ou non des ajustements étant laissé à la discrétion de la direction locale, cela empêche des actions plus significatives. Plus important, les représentants d'ACCION exprimant leurs doutes au niveau du conseil d'administration de Finansol ont un nombre de voix insuffisant dans ce conseil¹⁵¹ et n'ont pas de voix dans le conseil d'administration de Corposol.

- En même temps, le parcours impressionnant de Corposol et ses initiatives ambitieuses lui confèrent un profil supérieur en tant qu'institution pouvant apporter beaucoup au réseau d'ACCION et au secteur de la microfinance en général. La structure organisationnelle de la société holding empêche le suivi détaillé de la performance, mais les données statistiques globales sont solides et rendues crédibles par un audit réalisé par un cabinet d'expertise comptable réputé, faisant partie des « Big-Six ». Pour l'essentiel, bercée par le succès apparent de Corposol, ACCION n'insiste pas suffisamment pour réaliser plus tôt un diagnostic CAMEL.¹⁵²

A l'époque où le diagnostic CAMEL est réalisé, en mai 1995, la crise de Corposol est déjà bien enracinée. Avec des données financières n'allant que jusqu'en décembre 1994, l'équipe détecte une série de points faibles au niveau organisationnel et de signes de dégradation financière. Les problèmes mis en lumière sont présentés au conseil d'administration, et constituent le premier signal d'alarme de la crise. Si cette présentation incite le conseil d'administration à prendre en compte ces problèmes, avec le recul, les faiblesses révélées ne l'ont pas été avec autant d'insistance qu'il aurait fallu. Pour les raisons évoquées précédemment, ACCION ne souhaite pas de confrontation directe avec le conseil d'administration et la direction.¹⁵³ Peu de temps après, la véritable ampleur des problèmes ne peut plus être niée.

ACCION offre un appui illimité, dans la mesure de ses moyens, à la résolution de la crise de Corposol. Cet appui va des efforts de recapitalisation à la fourniture d'une assistance technique permanente pour redéfinir les activités de terrain de Finansol. Avec la collaboration de nombreux autres acteurs, ACCION a contribué à donner à Finansol une nouvelle chance pour continuer à répondre aux besoins des pauvres et des marginaux de Bogotá. Malgré ce succès, la crise plus large de Corposol confirme l'importance d'une structure de gouvernance assortie de contre-pouvoirs, qui garantissent le fonctionnement futur des institutions de microfinance.

¹⁵⁰ Une caractéristique de la relation d'ACCION avec ses filiales est son respect pour des institutions indépendantes enracinées localement et volontairement affiliées. Par conséquent, ACCION s'aligne sur les préférences de la direction locale concernant le niveau d'appui qui lui est demandé.

¹⁵¹ Comme on l'a vu dans le chapitre quatre.

¹⁵² Dès que l'outil CAMEL (instrument de contrôle de la qualité d'ACCION (décrit dans le chapitre deux), est lancé en 1993, ACCION envisage de l'appliquer à Corposol. Les négociations correspondantes se poursuivent jusqu'en 1994, mais le diagnostic est continuellement retardé par la direction de Corposol.

¹⁵³ Se reporter au chapitre deux pour avoir des précisions sur les conclusions de l'équipe CAMEL.

Le plus important pour ACCION est la leçon tirée de l'expérience de Corposol, qui aide à définir les limites de ce type d'affiliation. Si le respect d'ACCION pour l'auto-détermination d'une filiale et l'hypothèse de sa bonne foi expliquent pourquoi l'organisation répugne à la confrontation avec Corposol, cette expérience montre qu'ACCION doit accepter de pratiquer la désaffiliation en tant que solution de dernier recours, lorsque le lien de confiance l'unissant à une filiale est compromis.

